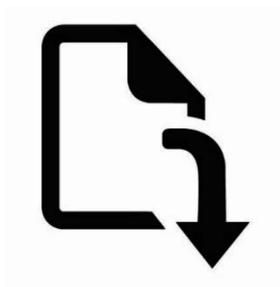


Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.



Ihre digitalen Extras zum Download:

Die folgenden digitalen Extras stehen für Sie zum Download bereit:

- Beispiel-BWAs
- Gesetze

Den Link sowie Ihren Zugangscode finden Sie am Buchende.

Crashkurs BWA

Elisabeth Träger

Crashkurs BWA

Betriebswirtschaftliche Auswertungen erstellen, lesen
und verstehen

1. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-13768-0

Bestell-Nr.: 11461-0001

ePDF: ISBN 978-3-648-13770-3

Bestell-Nr.: 11461-0150

Elisabeth Träger

Crashkurs BWA

1. Auflage, Februar 2021

© 2021 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Bildnachweis (Cover): © Bloomicon, Shutterstock; Bildbearbeitung: RED GmbH

Produktmanagement: Dipl.-Kfm. Kathrin Menzel-Salpietro

Lektorat/Satz: Helmut Haunreiter

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Inhaltsverzeichnis

1	Wer begleitet Sie durch das Buch?	13
2	Warum sollten Sie Ihre BWA lesen und verstehen können?	15
2.1	Was ist eine BWA?	15
2.2	Wozu dienen BWAs?	18
2.2.1	Die BWA als Informationstool	19
2.2.2	Die BWA als Planungstool	20
2.2.3	Die BWA als Vergleichstool	21
3	Wie Sie eine aussagekräftige BWA erstellen	23
3.1	Die Buchhaltung als Datenbasis der BWA	23
3.1.1	Externes und internes Rechnungswesen	23
3.1.2	Vom Geschäftsvorfall zur BWA	25
3.2	Wie muss die Buchhaltung für aussagekräftige Auswertungen aussehen?	34
3.2.1	Abschreibungen	41
3.2.2	Darlehen	45
3.2.3	Material- und Wareneinkauf vs. Material- und Wareneinsatz	45
3.2.4	Auflösung von Rechnungsabgrenzungsposten	49
3.2.5	Bestandsveränderungen von fertigen und unfertigen Erzeugnissen und Leistungen	52
3.2.6	Unentgeltliche Wertabgaben	55
3.2.7	Ungeklärte Posten	58
4	Wie erfolgreich ist mein Unternehmen? Die Auswertungen zur Ertragslage	59
4.1	Die einfache oder die erweiterte BWA?	60
4.1.1	Die einfache BWA für einen schnellen Überblick	61
4.1.2	Die erweiterte BWA für eine umfassende Analyse	66

4.2	Erweiterte BWA – die umfassende Kostenstatistik I	70
4.2.1	Die Gesamtleistung	70
4.2.2	Der Rohertrag	75
4.2.3	Der betriebliche Rohertrag	80
4.2.4	Die Gesamtkosten	82
4.2.5	Das Betriebsergebnis	104
4.2.6	Der neutrale Aufwand gesamt	105
4.2.7	Der neutrale Ertrag gesamt	108
4.2.8	Das Ergebnis vor Steuern	111
4.2.9	Das vorläufige Ergebnis	111
4.3	Erweiterte BWA – Kennzahlen als wertvolle Analyseinstrumente.....	117
4.3.1	Kennzahl »Prozent Gesamtleistung«	119
4.3.2	Kennzahl »Prozent Gesamtkosten«	131
4.3.3	Kennzahl »Prozent Personalkosten«	134
4.3.4	Kennzahl »Aufschlag«.....	136
4.4	Kennzahlenanalyse – ein Praxisbeispiel	137
5	Herkunft und Verwendung der Mittel – die Bewegungsbilanz	141
5.1	Aufbau der Bewegungsbilanz	143
5.1.1	Spaltengliederung	143
5.1.2	Zeilengliederung	145
5.2	Analysemöglichkeiten mithilfe der Bewegungsbilanz	159
6	Bin ich denn überhaupt flüssig? Die statische Liquidität.....	163
6.1	Aufbau der Liquiditätskennzahlen	165
6.2	Die Liquidität I. Grades	166
6.3	Die Liquidität II. Grades	168
6.4	Die Liquidität III. Grades	170

7	Wie sind die Erkenntnisse einzuordnen? Vergleichende Auswertungen ...	173
7.1	BWAs als Vergleiche mit vergangenen Perioden	173
7.1.1	Periodenvergleich	173
7.1.2	Vorjahresvergleich.....	175
7.1.3	Analysemöglichkeiten mithilfe der rückblickenden Vergleichsauswertungen.....	178
7.2	BWAs als Soll-Ist-Vergleich	179
8	Eine besondere Auswertung: Die Rating BWA	183
8.1	Zeilenaufbau – die Positionen der Rating-BWA	183
8.2	Spaltenaufbau – Auswertungsanalyse auf einen Blick.....	192
9	Banken und BWAs.....	195
Anhang.....		
	Einfache BWA mit Kontennachweis	199
	Erweiterte BWA mit Kontennachweis	202
	Summen- und Saldenliste	210
	Bewegungsbilanz	212
	Periodenvergleich	213
	Vorjahresvergleich	214
	Soll-Ist-Vergleich	218
	Stichwortverzeichnis	219

Vorwort

Oh je! Die Buchhaltung muss wieder erledigt werden. Für viele Selbstständige kein besonders angenehmer Punkt auf der To-do-Liste. Und wenn dann wenigstens alles erledigt, zusammengestellt und erfasst ist, verschwinden die Auswertungen zur Buchhaltung gerne sofort in der Schublade – falls sie überhaupt ausgedruckt werden. Wenn ich die Teilnehmer meiner Buchhaltungskurse danach frage, wissen zwar viele ungefähr was eine BWA – also eine betriebswirtschaftliche Auswertung – ist, aber was genau dieser »Zahlenhaufen« bringen soll, ist den meisten ein Rätsel. Zu unübersichtlich und verworren scheinen die Tabellen. Das vorläufige Ergebnis ganz unten wird vielleicht noch kurz beachtet, aber die anderen Werte, Kennzahlen und Ergebnisse?

Welche der vielen Auswertungen ist denn überhaupt die richtige? Was bringt es, sich damit auseinanderzusetzen? Was sagen die Auswertungen aus und wie sind sie aufgebaut? Welche Fragen sollte ich evtl. meinem Steuerberater stellen? Und wo beginnt man eigentlich am besten, wenn man sich mit der BWA genauer beschäftigen möchte? Diese und viele weitere Fragen sind Inhalt dieses Buches. Es soll Ihnen helfen, aus den Daten, die Sie in Ihrem Buchhaltungsprogramm erfassen oder von Ihrem steuerlichen Berater erfassen lassen, Schlüsse für die Steuerung Ihres Unternehmens zu ziehen. Schritt für Schritt sehen wir uns die gängigsten und hilfreichsten Auswertungen zu Ihren Buchhaltungsdaten an.

Die hier abgebildeten betriebswirtschaftlichen Auswertungen sind mit der Software Lexware buchhaltung plus von Haufe Lexware erstellt. Im Grunde ist es aber egal, welches Buchhaltungsprogramm Sie benutzen, die Auswertungen unterscheiden sich im Aufbau nur marginal. An gegebener Stelle werde ich Sie auch immer wieder auf Unterschiede zu den DATEV-Auswertungen hinweisen.

Ich hoffe, dieses Buch kann Ihnen dabei helfen, sich in Ihren betriebswirtschaftlichen Auswertungen zurechtzufinden und die Buchhaltung nicht mehr nur als notwendiges Übel zu sehen. Ich möchte Sie dazu motivieren, sich für Ihre Auswertungen mehr Zeit zu nehmen und Ihnen helfen, das Optimale aus Ihren BWAs herauszuholen. Verschenken Sie nicht das Potenzial, das die betriebswirtschaftlichen Auswertungen bieten, sondern nutzen Sie sie als umfangreiches Informationstool für Ihr Unternehmen.

Wie bei vielen Vorworten kommt auch bei mir an dieser Stelle ein großes **Danke**.

Von Herzen danke an meinen großartigen Ehemann und meine wunderbare Tochter für ihre Unterstützung und die vielen Tassen Kaffee, die an meinen Schreibtisch geliefert wurden. Danke auch an meine Mutter für die immer wieder gute Versorgung mit leckerem Essen und dem einen oder anderen Kuchen. Und ein ganz besonderer Dank gilt einem sehr wichtigen Menschen, der leider dieses Buch nicht mehr lesen kann, aber an den ich besonders oft während des Schreibens gedacht habe: danke Papa.

Vielen Dank auch an den Haufe Verlag: an Kathrin Salpietro und Helmut Haunreiter für die überaus gute, konstruktive und angenehme Zusammenarbeit.

Ein Dankeschön geht auch an Herrn Sejdic von der Sparkasse Passau für das interessante und äußerst angenehme Interview. Und last but not least auch ein herzliches Danke an Martina und Maria für ihren Input.

Ich möchte Ihnen noch zwei Hinweise geben. Zum einen: Wenn von Unternehmern, Steuerberatern usw. die Rede ist, wird die männliche Form aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwendet. Die Begriffe beziehen sich aber auf jedes Geschlecht.

Und zum anderen: Die temporäre Absenkung des allgemeinen und ermäßigten Umsatzsteuersatzes ab dem 01. Juli 2020 wurde in diesem Buch nicht berücksichtigt. Die Ausführungen beziehen sich auf die Buchungskonten mit allgemeinem Umsatzsteuersatz von 19 % und ermäßigtem Umsatzsteuersatz von 7 %.

So und jetzt legen wir los! Viel Spaß und Erfolg beim Lesen wünscht Ihnen Ihre

Elisabeth Träger

1 Wer begleitet Sie durch das Buch?

Vielleicht geht es Ihnen wie unserem Beispielunternehmer: Buchhaltung gehört nicht zu Ihren Lieblingsaufgaben. Buchführung und Steuerrecht gelten ja gemeinhin als eintönige und gar langweilige Themenfelder, mit denen viele Unternehmer möglichst wenig zu tun haben wollen. Schade eigentlich, denn Buchhaltung ist ja nichts anderes als die Übersetzung Ihres unternehmerischen Lebens in Zahlen. Alles, was in Ihrem Unternehmen geschieht, wird in Euro wiedergegeben und kann dann über Auswertungen zusammengefasst aufbereitet werden – also im Grunde ist es höchst interessant zu wissen, was in Ihrem Unternehmen zahlenmäßig so vor sich geht. Trotzdem sind die theoretischen Ausführungen und Erklärungen zu diesem Thema zugegebenermaßen manchmal etwas trocken. Umso wichtiger ist es, mithilfe eines Beispielunternehmens, dem wir in diesem Buch regelmäßig begegnen werden, deren praktischen Nutzen zu zeigen.

Beispielunternehmen Don Bardo

Johann Bardo betreibt in Weinstadt ein Geschäft für Inneneinrichtung und Dekoration namens »Don Bardo«. Hauptsächlich kümmert er sich um die Inneneinrichtung von großen Hotels und Restaurants. Er hat ein angemietetes Ladenlokal und wird von drei Angestellten unterstützt. Zwei Mitarbeiter arbeiten dabei Vollzeit, ein Mitarbeiter stundenweise auf geringfügiger Basis. Herr Bardo erstellt unterjährig seine Buchhaltung über den Kontenrahmen SKR 04¹ und als vorsteuerabzugsberechtigter Regelbesteuerer die zugehörigen Umsatzsteuer-Voranmeldungen selbst. Die jährliche Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung werden von seinem Steuerberater angefertigt. Bei der letzten Jahresabschlussbesprechung gab es für Herrn Bardo nicht zum ersten Mal eine Überraschung bezüglich seines Unternehmensergebnisses. Gut, er beachtet die monatlichen Buchhaltungsauswertungen eher wenig, aber aufgrund der ausgewiesenen vorläufigen Ergebnisse seiner Erfolgsauswertungen hätte er eigentlich einen viel höheren Jahresgewinn erwartet. Wie kann es sein, dass seine Erwartungen so stark von der Realität abgewichen sind? Herr Bardo meint, es wird wohl Zeit, die Auswertungen genauer zu studieren.

1 Siehe im Kapitel 3.1.2 den Exkurs »Der Kontenrahmen mit den Kontenklassen und der Kontenplan«.



Hinweis:

Im Anhang des Buches finden Sie die wichtigsten Auswertungen bzw. Berichte für unser Beispielunternehmen in ausführlicher Form, während in den einzelnen Kapiteln der Übersichtlichkeit halber lediglich Auszüge aus den verschiedenen Berichten dargestellt werden.

Bitte machen Sie sich vor dem Durcharbeiten des Buches zunächst mit den verschiedenen Auswertungen und deren Bezeichnungen vertraut. Am besten legen Sie sich die Auswertungen unseres Beispielunternehmens »Don Bardo« während des Lesens bereit, um die Ausführungen direkt an den Unterlagen nachvollziehen zu können. Damit Sie sie bequem ausdrucken können, stellen wir Ihnen die Dateien aller Auswertungen als digitale Extras zum Download zur Verfügung.

2 Warum sollten Sie Ihre BWA lesen und verstehen können?

Der Begriff »BWA« wird Ihnen wahrscheinlich in Zusammenhang mit Ihrer Buchhaltung, bei der Bedienung Ihres Buchhaltungsprogramms – sofern Sie selbst mit ihm arbeiten – oder bei Gesprächen mit Ihrem Steuerberater schon einmal begegnet sein. Vielleicht halten Sie Ihre betriebswirtschaftlichen Auswertungen auch jeden Monat in Ihren Händen, werfen einen kurzen Blick darauf und heften sie dann, wie viele andere Selbstständige auch, zumindest wieder gewissenhaft in Ihrem Buchhaltungsordner ab.

Warum werden denn betriebswirtschaftliche Auswertungen oft so stiefmütterlich behandelt? Meist ist den Unternehmern der Nutzen der Auswertungen nicht bewusst. Manche trauen sich auch nicht so recht an diese Zahlensammlung heran, würden aber eigentlich gerne mehr aus den Auswertungen herauslesen können als nur das vorläufige Ergebnis. Vielleicht aber wissen Sie auch noch gar nicht, wofür die BWA eigentlich gut sein soll. Eines vorweg: Eine intensive Auseinandersetzung mit diesen unterjährigen Auswertungen lohnt sich – schließlich geht es ja um Ihr Unternehmen.

2.1 Was ist eine BWA?

Kommen wir erst einmal zur drängendsten Frage: Was bedeutet BWA eigentlich? Wofür steht die Abkürzung? BWA heißt ausgeschrieben »Betriebswirtschaftliche Auswertung«. Das bedeutet, BWAs liefern also aufbereitete Informationen zu den Vorgängen im Betrieb. Die DATEV, eine Genossenschaft, die IT-Lösungen für den kaufmännischen und rechtlichen Bereich anbietet, hat im Jahr 1966 die erste BWA herausgebracht. Seitdem haben sich die betriebswirtschaftlichen Auswertungen als feste Bestandteile der Buchhaltung etabliert und werden beispielsweise, wenn die Buchhaltung von einem Steuerberater erfasst wird, standardmäßig an die Mandanten herausgegeben.

Lassen Sie uns zunächst einen Blick auf eine BWA werfen. Auf der folgenden Doppelseite sehen Sie einen Auszug aus der sogenannten „Kostenstatistik I“ – eine bestimmte Form der BWA, die mittels der Software *Lexware buchhaltung plus* erstellt wurde:

Johann Bardo Don Bardo Einrichtung & Deko, Rebenstraße 1, 12345 Weinstadt

Betriebswirtschaftliche Auswertung A.

	Juni 2020				Aufschl.
	Saldo	% Ges.- Leistung	% Ges.- Kosten	% Pers.- Kosten	
Umsatzerlöse	48.307,84	100,00			
Bestandsveränderung F/U Erz					
Aktiviert Eigenleistungen					
Gesamtleistung	48.307,84	100,00	281,83	733,00	
Mat./Warenverbr.	28.112,27	58,19	164,01	426,56	100,00
Rohertrag	20.195,57	41,81	117,82	306,44	71,84
So. betr. Erlöse	700,00	1,45	4,08	10,62	
Betriebl. Rohertrag	20.895,57	43,26	121,90	317,06	74,33
Personalkosten	6.590,40	13,64	38,45	100,00	23,44
Raumkosten	1.134,45	2,35	6,62	17,21	4,04
...
...
Reparatur/Instandhaltung	453,78	0,94	2,65	6,89	1,61
sonstige Kosten	4.696,70	9,72	27,40	71,27	
Gesamtkosten	17.141,05	35,48	100,00	260,09	
Betriebsergebnis	3.754,52	7,77			
Zinsaufwand	186,66	0,39			
...
Neutr. Aufwand Ges	186,66	0,39			
...
Neutr. Ertrag Ges					
Ergebnis vor Steuern	3.567,86	7,39			
Steuern Einkommen und Ertrag	75,00	0,16			
Vorl. Ergebnis	3.492,86	7,23			

in €

Kostenstatistik I (Auszug)

	Jahresverkehrszahlen bis Ende Juni 2020				
	Saldo	% Ges.- Leistung	% Ges.- Kosten	% Pers.- Kosten	Aufschl.
Umsatzerlöse	272.967,86	100,00			
Bestandsveränderung F/U Erz					
Aktivierete Eigenleistungen					
Gesamtleistung	272.967,86	100,00	317,12	690,32	
Mat./Warenverbr.	161.116,66	59,02	187,18	407,45	100,00
Rohrertrag	111.851,20	40,98	129,94	282,86	69,42
So. betr. Erlöse	4.200,00	1,54	4,88	10,62	
Betriebl. Rohrertrag	116.051,20	42,51	134,82	293,49	72,03
Personalkosten	39.542,40	14,49	45,94	100,00	24,54
Raumkosten	6.806,72	2,49	7,91	17,21	4,22
...
...
Reparatur/Instandhaltung	703,78	0,26	0,82	1,78	0,44
sonstige Kosten	17.613,13	6,45	20,46	44,54	
Gesamtkosten	86.077,34	31,53	100,00	217,68	
Betriebsergebnis	29.973,86	10,98			
Zinsaufwand	1.120,00	0,41			
...
Neutr. Aufwand Ges	1.200,00	0,41			
...
Neutr. Ertrag Ges	4.200,68	1,54			
Ergebnis vor Steuern	33.054,54	12,11			
Steuern Einkommen und Ertrag	450,00	0,16			
Vorl. Ergebnis	32.604,54	11,94			

Umgangssprachlich wird immer von »der BWA« gesprochen, dabei ist das genau genommen falsch. »Die« BWA an sich existiert nicht – im Gegenteil –, zur Analyse der betriebswirtschaftlichen Situation gibt es, wie Sie auf den folgenden Buchseiten erfahren werden, eine Reihe von Auswertungen. Allen gemeinsam ist die komprimierte Aufbereitung der Buchhaltungsdaten und die Darstellung verschiedener betrieblicher Aspekte. Die Begrifflichkeiten können sich aber zum Teil, je nach verwendetem Buchhaltungsprogramm, unterscheiden.



Hinweis:

In diesem Buch arbeite ich mit den Begriffen und Auswertungen der Lexware Buchhaltungsprogramme. Die Bezeichnungen der DATEV und die Unterschiede zwischen den Systemen werden an den betreffenden Stellen mit angegeben.

Der Begriff BWA wird in der Praxis meistens sogar nur für eine bestimmte Auswertungsart, nämlich für die »Kostenstatistik I« von Lexware bzw. die »Kurzfristige Erfolgsrechnung« der DATEV verwendet. Dieser Auswertungstyp ist wichtig, um sich schnell einen Überblick über das Unternehmen und dessen Erfolg im Sinne der Ertragslage zu verschaffen. Es kann also sein, dass Sie unter dem Begriff BWA bisher nur die Kostenstatistik I kennengelernt haben. Die weiteren Auswertungstypen, wie z. B. die Bewegungsbilanz², der Soll-Ist-Vergleich³ und die weiteren in diesem Buch dargestellten Berichte, sind aber nicht weniger wichtig und hilfreich, sie haben sich nur bisher im buchhalterischen Alltag nicht als Standardauswertungen durchgesetzt.

2.2 Wozu dienen BWAs?

Sie erinnern sich an unser Beispielunternehmen »Don Bardo«. Sein Inhaber Johann Bardo sieht sich gerade die eben dargestellte BWA seiner Firma an und ist angesichts der dort gezeigten Zahlen etwas verunsichert.

2 Siehe Kapitel 5 »Herkunft und Verwendung der Mittel – die Bewegungsbilanz«.

3 Siehe Kapitel 7.2 »BWAs als Soll-Ist-Vergleich«.

Beispielunternehmen Don Bardo

Johann Bardo betrachtet, wie so viele andere Unternehmer auch, nur »das, was rauskommt«, sprich das vorläufige Ergebnis. Was er aber vom Zusatz »vorläufig« halten soll und wie dann das tatsächliche Jahresergebnis laut Gewinn- und Verlustrechnung des Steuerberaters aussieht, weiß er nicht, denn beim letzten Jahresabschluss hätte er aufgrund der unterjährigen vorläufigen Ergebnisse eigentlich einen höheren Jahresgewinn erwartet. Beim Überfliegen der einzelnen Zeilen ist er sich nicht sicher, ob die Zahlen tatsächlich plausibel sind, denn irgendwie kommen ihm einzelne Positionen zu hoch bzw. zu niedrig vor.

Beim Blick auf die Kostenstatistik I werden Sie wahrscheinlich zuerst nach der Zeile »Vorl. Ergebnis« suchen. Das ist schließlich das, was zählt, oder? Aber darf man dem ausgewiesenen Ergebnis wirklich trauen, ist es tatsächlich das, was am Jahresende »rauskommt« und das, was man versteuern muss? Oft reagieren Unternehmer überrascht auf das vorläufige Ergebnis. Entweder, weil sie sich nicht recht erklären können, wie es zu einem vermeintlich hohen vorläufigen Ergebnis kommt, wenn die gefühlte Unternehmenslage schlechter ist, oder, weil sie eigentlich mit einem besseren Ergebnis gerechnet hätten. Aber seien Sie gewiss, nicht nur das vorläufige Ergebnis ist interessant. Betriebswirtschaftliche Auswertungen bieten einiges mehr an Informationen. Und das ist auch schon der erste Grund, warum Sie sich als Unternehmer unbedingt intensiver mit Ihren betriebswirtschaftlichen Auswertungen auseinandersetzen sollten.

2.2.1 Die BWA als Informationstool

Es gibt nicht wenige Situationen im Unternehmensalltag, in denen unternehmerische Zahlen gefragt sind. Wie Sie selbst sicher wissen, müssen in einem Unternehmen ständig Entscheidungen getroffen werden und das funktioniert nur, wenn Sie eine ausreichende Informationsbasis dafür haben.

Betriebswirtschaftliche Auswertungen liefern aktuelle Unternehmenszahlen in verdichteter Form. Egal, ob Informationen zur Ertragslage des Unternehmens, zur Liquidität, zu Veränderungen des Vermögens und Kapitals oder weiterführende Betriebsanalysen mittels Vergleichsrechnungen gebraucht werden: Auf Knopfdruck lassen sich über die BWAs komprimierte Daten zu den verschiedensten unternehmerischen Fragen generieren. Dabei ist es nicht notwendig, mitunter monatelang auf den nächsten

Jahresabschluss zu warten, denn die Datenbasis für die BWAs ist ja die laufende Buchhaltung. Steuert das Unternehmen in eine Krise, bleibt es auf Kurs oder gehen die Umsätze gerade durch die Decke? Eine BWA kann die aktuellen Entwicklungen nach Fertigstellung der Buchhaltung sofort in übersichtlicher Form aufzeigen. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen zur Einschätzung der Unternehmenslage sind dabei gleich mit an Bord und dienen dazu, sich schnell einen Überblick zu verschaffen. Wichtig dabei ist aber, dass Sie als Unternehmer auch verstehen, wie die Zahlen korrekt zu interpretieren sind. Es ist essenziell, dass Sie wissen, was der Rohertrag bedeutet, was der Unterschied zum betrieblichen Rohertrag ist, was die Kennzahl »Aufschlag« aussagt usw. All diese Begriffe werden Sie im Laufe des Buchs noch kennenlernen.



Hinweis:

Um die BWAs als Informationstool nutzen zu können, ist es wichtig, dass die Buchhaltung als zugrundeliegende Datenbasis so korrekt wie nur möglich geführt wird.⁴

Im Übrigen dienen BWAs nicht nur dazu, Ihnen Information zu liefern. Vielleicht haben Sie es selbst schon erlebt, auch externe Kapitalgeber wie Banken fordern nicht selten betriebswirtschaftliche Auswertungen an, um zusätzlich zum Jahresabschluss einen Eindruck über die Unternehmensentwicklung zu erhalten und Ihre Kreditwürdigkeit zu prüfen. Und auch das Finanzamt kann sich unter Umständen für Ihre Auswertungen interessieren, bspw. wenn Sie einen Nachweis erbringen möchten, dass die festgesetzten Einkommensteuervorauszahlungen zu hoch sind und infolgedessen einen Antrag auf Herabsetzung stellen.

2.2.2 Die BWA als Planungstool

Unternehmerische Vorhaben zu planen, kann manchmal schwierig sein, da die Entscheidungen meist weitreichende Konsequenzen haben. Gerade was Investitions- und Finanzierungsplanungen betrifft, ist es wichtig, einen Überblick über den Status quo und die aktuellen Zahlen zu Erfolg, Vermögen, Kapital und Liquidität zu haben. Ebenso wichtig ist es aber auch, die angestrebten Planungen auf deren Umsetzung hin zu überprüfen und über Soll-Ist-Vergleiche herauszufinden, ob die gesteckten Ziele auch erreicht werden konnten. Insofern ist es über solche Soll-Ist-Vergleiche also auch möglich, dass Sie in gewissem Umfang als Controller Ihres Unternehmens tätig werden.

⁴ Siehe Kapitel 3 »Wie Sie eine aussagekräftige BWA erstellen«.

Dazu müssen fundierte Planzahlen erstellt werden, damit die tatsächlichen Unternehmenszahlen den geplanten Zahlen gegenübergestellt werden können und die Zielerreichung überprüft werden kann. Analysen der vergangenen BWAs können die Planungen für die Zukunft dabei erleichtern.

2.2.3 Die BWA als Vergleichstool

Oftmals ist es ganz hilfreich, einen Vergleichswert zu den aktuellen Zahlen zu haben. Ist ein Umsatz von 400.000 EUR beispielsweise viel oder wenig? Sind Personalkosten in Höhe von 60.000 EUR bei einem Umsatz von 400.000 EUR hoch oder niedrig? Wie so oft im Leben könnte man sagen, es kommt drauf an. Zahlen müssen in Relation zu anderen Größen gesetzt werden, um sie richtig einzuordnen. Somit ist es unerlässlich, einen Vergleich zu haben. Interessant können dabei z. B. Vergleiche mit anderen Unternehmen derselben Branche sein. Wie hoch ist die Kennzahl »Aufschlag« durchschnittlich in Ihrer Branche? Wie hoch ist der Wareneinsatz im Vergleich zum Umsatz in der Regel?

Vorjahresvergleiche sind dabei optimal, um zu sehen, wie sich das Unternehmen im Vergleich zum Vorjahr/zu den Vorjahren entwickelt hat, und um gegebenenfalls frühzeitig einem Abdriften in die falsche Richtung entgegenzuwirken. Und auch Soll-Ist-Vergleiche sind, wie wir gerade festgestellt haben, sinnvolle Auswertungen, um herauszufinden, ob sich die geplanten Ziele auch in der Realität umsetzen lassen.

Beispielunternehmen Don Bardo

Johann Bardo sieht, wenn er die Auswertung betrachtet, dass er in den Monaten Januar bis Juni des Vorjahres ein wesentlich niedrigeres vorläufiges Ergebnis erzielt hat als in diesem Jahr. Er möchte natürlich wissen, was der Grund dafür ist. Nach diesem ersten Eindruck geht er also in der Erfolgsauswertung gezielt auf die Suche danach, wie diese Abweichung zustande kommt. Liegt es an höheren Umsätzen? Oder hat sich vielleicht eine bestimmte Kostenposition sehr stark vermindert? Vielleicht liegt es ja auch am Zusammenspiel aus Umsatzsteigerung und Kostensenkung? Punkt für Punkt überprüft er die einzelnen Positionen der Kostenstatistik I sowie deren Abweichungen gegenüber dem Vorjahr, um die Gründe für die Verbesserung der Unternehmenslage herauszufinden.