



Die monatliche betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) ist ein Kontroll- und Planungsinstrument und zeigt dem Unternehmer, ob und wo Handlungsbedarf besteht.

Foto: Fotolia

## Die Firma im Blick behalten

Die Geschäfte in den meisten Stuckateurbetrieben laufen gut. Damit sich daraus auch der gewünschte Gewinn ergibt, sollte der Chef die betrieblichen Kennzahlen laufend prüfen. Die wichtigsten Praxistipps.

Viele Chefs im Handwerk können sich zurzeit über die positive Ertragslage ihrer Betriebe freuen. Gleichzeitig wissen sie aber auch wie dieser Unternehmer aus Bayern: »Wir müssen unsere Zahlen laufend im Blick behalten, um vor lauter Erfolg nicht zu übersehen, ob etwa Kosten aus dem Ruder laufen.« Die monatliche betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) hilft ihm dabei.

So umsichtig wie er sind nicht alle Selbstständigen. Obwohl nach einer Studie immerhin 84 Prozent der befragten Betriebe der BWA große Bedeutung beimessen, setzen einige, vor allem kleine Firmen, das Instrument nicht immer konsequent ein. Franz Russ, Steuerberater in Hallstadt bei Bamberg, rät daher: »Jeder Unternehmer sollte sich damit befassen, um schnell reagieren und planen zu können, damit der Gewinn nicht absackt oder der Betrieb gar in die Krise gerät. Hierfür sind viele Kennzahlen wichtig.«

Der bayerische Chef nennt zwei kleine Beispiele: »Wir hatten bei der letzten Grippewelle einige Krankmeldungen und in der BWA einen Umsatzeinbruch – dank Überstunden aller konnten wir das wieder aufholen.« Oder eine große Jubiläumsfeier. Sie tauchte bei den Aufwendungen wieder auf, eine Reaktion auf die veränderte Kennzahl war in dem Fall nicht erforderlich.

### Nebenprodukt der Fibu

Grundlage für die BWA ist die Finanzbuchführung. Experte Franz Russ sagt: »Die Fibu ist nicht nur eine Pflicht, sondern eines der wichtigsten Steuerungsinstrumente für Unternehmen.« Konkret kommen die Belege bei seinen Mandanten nur noch papierlos in die Finanzbuchführung. Die Betriebe scannen dabei ihre Belege ein und schicken diese über ein Uploadtool ans Rechenzentrum der Datev in Nürnberg. Die Kanzlei RSW von Franz Russ speichert sie in Absprache mit den Mandanten auch im digitalen Belegzentrum. Die Betriebe sparen Zeit und Kosten, archivieren ihre Belege finanzamtssicher und können per Suchfunktion jederzeit darauf zugreifen.

Das gilt auch für Unternehmen, die ihren Zahlungsverkehr elektronisch über das Programm SFirm der Sparkassen-Finanzgruppe abwickeln. Damit können sie nicht nur den kompletten Zahlungsverkehr computerunterstützt sicher vornehmen, sondern die von der Sparkasse abgerufenen Kontoumsätze über verschiedene Schnittstellen gleich in die Finanzbuchführung und damit in die BWA übertragen. Werner Ruff, Leiter der Abteilung Neue Medien bei der Sparkasse Bamberg, verspricht: »Wenn wir vom Firmenkundenberater Interesse eines Kunden an SFirm signalisiert bekommen,

können wir innerhalb eines Tages vor Ort sein und SFirm am Laptop präsentieren – die meisten entscheiden sich dann spontan für den Einsatz.«

Nachdem die Belege verbucht und eventuell die Daten aus SFirm transferiert sind, kann der Steuerberater die BWA daraus generieren. Dazu gehören etwa die monatlich erfassten Abschreibungen, Rückstellungen, Materialaufwand, Personalkosten einschließlich Geschäftsführergehalt oder in Personenfirmen der kalkulatorische Unternehmerlohn. Auch Versicherungen, Steuern, private Entnahmen und viele andere Posten fließen in die kurzfristige Erfolgsrechnung ein, an deren Ende das vorläufige Ergebnis, also der Gewinn steht.

### Wichtige Alarmzeichen

Die BWA ermöglicht schnelle Reaktionen auf Alarmzeichen wie etwa eine branchenunüblich hohe Materialeinsatzquote. Ein weiteres Alarmzeichen kann zum Beispiel ein stagnierendes Umsatzwachstum trotz steigender Auftragszahlen sein. Franz Russ weiß: »Hier muss die Personalentwicklung verbessert werden, der Chef neue Leute einstellen, bereits Beschäftigte fortbilden und besser motivieren.« Und schließlich ist die schlechte Entwicklung der Liquidität ein wichtiges Alarmzeichen: Ist der Kontokorrentkreditrahmen zu hoch, hilft Umschichten in ein reguläres Darlehen. Oder Eigenkapital einbringen, die Eigenkapitalquote erhöhen und damit die Firma krisenfester machen. Russ sagt: »Mit der BWA erkennen Unternehmer zusammen mit dem Steuerberater den Handlungsbedarf und können entspannt ihren Geschäften nachgehen.« Während Kontrolle, Reaktion und Planung für die meisten Unternehmer die wichtigsten Motive für die BWA sind, spielt das Instrument bei allen, die ein Darlehen brauchen, ebenfalls eine große Rolle. Reiner Ulke, Leiter Firmenkundenberatung der Sparkasse Bamberg erklärt: »Wir refinanzieren unsere Darlehen mehr als andere Banken aus den Einlagen der Sparer, sind also ihr Treuhänder – eine Offenlegung der wirtschaftlichen Verhältnisse ist daher notwendig.« Da jedoch die Bilanzen oft erst lange nach dem Ablauf des Jahres vorliegen, dienen der Sparkasse die meist quartalsweise vorgelegten BWA als Zwischenbild. Ulke weiß: »Damit erkennen wir eine Tendenz, können einschätzen, ob wir ein Darlehen geben und ob der Kunde ein erteiltes bedienen kann.«

Mit der Analyse der BWA befasst sich sein Kollege Robert Wagner, der Abteilungsleiter dieses Bereichs ist. Er und seine Mitarbeiter erkennen aus Erfahrung schnell, wie sich die Kennzahlen entwickeln und geben das Ergebnis an die Firmenkundenberatung zurück. Das spiegelt sich dann beim Kreditantrag in der Bonitätsbeurteilung wider. Und beim laufenden Darlehen ist die BWA ein wichtiger Indikator für den weiteren Verlauf. Zusätzlich ermuntert Reiner Ulke Firmenkunden auch zur offenen Kommunikation: »Wer mitteilt, dass der Betrieb vorübergehend einen höheren Finanzbedarf hat, statt einfach die Kreditlinie zu überziehen, dem unter-

»Jeder Unternehmer sollte sich mit der BWA befassen, um schnell reagieren und planen zu können.«  
Franz Russ, Steuerberater in Hallstadt bei Bamberg.



breiten wir gerne Vorschläge, wie das zu finanzieren ist.«

### Zusammenarbeit mit der Bank

Für einen weiteren Beispielsunternehmer aus der Nähe von Stuttgart ist diese offene Kommunikation selbstverständlich. Er sagt: »Ich habe mit der Kreissparkasse ein laufendes Darlehen und bringe zu unseren Besprechungen die BWA mit – die Zusammenarbeit ist optimal.« Ihm selbst bringt die monatliche BWA, die ihm bereits bei seiner Gründung Betriebsberater Franz Falk von der Handwerkskammer Region Stuttgart empfohlen hat, den ständigen Überblick. Etwa wenn der Wareneinsatz nach oben schnell, weil ihm der Lieferant ein gutes Angebot gemacht hat, das er nicht sofort für einen Auftrag braucht. Dass dem Einkauf noch kein Umsatz gegenübersteht, ist in seiner Branche üblich und erfordert in diesem Fall keine Reaktion auf die veränderte Kennzahl. Für die Planung jedoch fließen die Zahlen in eine Excel-Liste ein, die der Unternehmer selbst aufgestellt hat und den Gesamtüberblick ermöglicht. So wie ihn auch der bayerische Unternehmer mit der Plan-BWA über Steuerberater Franz Russ hat. Da seine Firma voll eigenfinanziert ist, legt er diese nicht seiner Bank vor. Der Chef denkt jedoch schon weiter: »Sollten wir einmal für größere Investitionen doch den Kredit brauchen, wäre auch das selbstverständlich.«

Harald Klein,  
Wirtschaftsjournalist,  
Schwerpunkt Steuern und Recht



### InfoPlus – Exklusiv für Abonnenten

In einem »Controlling-Report« erhalten Sie einen Überblick über die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen unter

- [www.ausbauundfassade.de/infoplus1605](http://www.ausbauundfassade.de/infoplus1605)
- Webcode »1605« ins Suchfeld von [www.ausbauundfassade.de](http://www.ausbauundfassade.de) eintragen
- QR-Code

