

Herausgegeben und bearbeitet
von Dr. Dorothee Böttges-Papendorf

Wie liest man eine BWA?

Erfolgreiche Unternehmensführung mit Hilfe
Betriebswirtschaftlicher Auswertungen

Mandant:

überreicht durch:

Vorbemerkung

Dieser Leitfaden wendet sich in erster Linie an Unternehmer, die sich erstmals mit ihren Betriebswirtschaftlichen Auswertungen beschäftigen oder wissen wollen, wie sie den größtmöglichen Nutzen aus diesem grundlegenden Zahlenwerk für ihr Unternehmen ziehen können.

Bei den meisten Buchhaltungsprogrammen kommt „die“ Betriebswirtschaftliche Auswertung oder kurz: BWA „automatisch“ mit heraus. Die Banken verlangen regelmäßig die Vorlage und teilweise ist der Eindruck entstanden, als handele es sich um einen notwendigen Bestandteil der Buchhaltung und die BWA müsste auch automatisch sinnvolle Ergebnisse bringen, wenn man ordnungsgemäß bucht. Das ist aber nur in wenigen, ganz einfach gelagerten Fällen so. Im Normalfall ist für den Nutzen einer BWA nicht nur entscheidend, welche BWA-Form man wählt („die“ BWA schlechthin gibt es nämlich nicht), es müssen vielmehr in der Buchhaltung Zusatzbuchungen nur für BWA-Zwecke hinzutreten wie auch nicht zuletzt der Sachverstand des BWA-Lesers, um zu praktisch verwertbaren Erkenntnissen zu gelangen. Wenn man dies weiß und beachtet sind Betriebswirtschaftliche Auswertungen allerdings ein unkompliziertes und vielfältig einsetzbares Instrument der Unternehmensführung, auf das kein Unternehmen verzichten sollte. Die vorliegenden Checklisten und Arbeitshilfen sollen dabei helfen, bei der Vielzahl zu beachtender Einzelpunkte für die effektive Ausgestaltung von BWAs nichts zu übersehen.

Der Leitfaden berücksichtigt dabei die Aspekte

- Formen und Aussagefähigkeit von Standard-BWAs
- Gestaltungshinweise für eine aussagefähige BWA
- Abgrenzung und Ergänzung durch Kostenrechnung, Chefkennzahlen, Unternehmensplanung.

Der Leitfaden kann nicht die im Einzelfall notwendige individuelle Analyse und Beratung ersetzen, sondern dient der Beratungsunterstützung. Er ist vorwiegend für den Einsatz durch den Steuerberater bei der betriebswirtschaftlichen Beratung gedacht. Die Zahlenbeispiele dienen als Anschauungsmaterial und können nicht im Sinne von Optimalwerten o. Ä. für den konkreten Einzelfall herangezogen werden. Der Aufbau der ausgewählten Standard-BWAs orientiert sich weitgehend an den DATEV-Schemata, die sich in dieser oder ähnlicher Form heute praktisch als Grundmuster und Maßstab in der BWA-Praxis entwickelt haben. Die Aussagen sind aber auf alle BWAs grundsätzlich übertragbar.

Alle Angaben und Daten wurden mit großer Sorgfalt zusammengestellt. Eine Haftung für die Richtigkeit können Verlag und Bearbeiter jedoch nicht übernehmen.

Rechtsstand: Dezember 2003

Inhalt

1	Musterbrief	BWA nicht nur für die Bank: Nutzen Sie die Betriebswirtschaftliche Auswertung für Ihren Erfolg!
2	Muster und Lesehilfe	Standard-BWA: Kurzfristige Erfolgsrechnung
3	Muster und Lesehilfe	Standard-BWA: Bewegungsbilanz
4	Muster und Lesehilfe	Standard-BWA: Ermittlung der statischen Liquidität
5	Muster und Lesehilfe	Standard-BWA: Einnahmen-Ausgaben-Rechnung mit Liquiditätsrechnung
6	Beratungsunterlage	Weitere übliche Standardauswertungen zur Buchführung
7	Tipps und Tricks	Vorsicht Falle: Typische Fehlerquellen in BWAs
8	Checkliste	Hinweise für die Buchhaltung: Daran müssen Sie denken
9	Beratungsunterlage	Schritte von der Standard-BWA zur Profi-Version
10	Beratungsunterlage	Hinweise für die BWA-orientierte Buchhaltung: Machen Sie sich mit der „Logik“ Ihrer BWA – dem Funktionsplan – vertraut
11	Arbeitshilfe	Kritische Buchungsfälle: Das müssen Sie bei der Verbuchung der Abschreibungen beachten
12	Arbeitshilfe	Kritische Buchungsfälle: Darlehen unterjährig richtig buchen
13	Arbeitshilfe	Kritische Buchungsfälle: Anzahlungen und Einbehalte richtig behandeln
14	Arbeitshilfe	Zusatzbuchungen: Rechnungsabgrenzungen für BWA-Zwecke
15	Beratungsunterlage	Zusatzbuchungen: Unterjährige Ermittlung von Inventurbeständen
16	Beratungsunterlage	Zusatzbuchungen: Unterjährige Ermittlung der teillfertigen Arbeiten
17	Ihr Fazit	BWA, Controlling, Früherkennung: Stellen Sie die passenden Instrumente für Ihren Betrieb zusammen

1 Musterbrief

BWA nicht nur für die Bank: Nutzen Sie die Betriebswirtschaftliche Auswertung für ihren Erfolg!

Herrn/Frau

BWA nicht nur für die Bank: So nutzen Sie die Betriebswirtschaftlichen Auswertungen für Ihren Unternehmenserfolg

Sehr geehrte _____,

Sie haben angefragt, was eigentlich Ihre BWA aussagt und welchen Nutzen Sie davon haben, bzw. wie Sie diesen Nutzen für sich und Ihr Unternehmen noch steigern können. Dazu ist aus unserer Sicht Folgendes zu sagen:

Schritt 1: BWA lesen und verstehen

Manchmal besteht die BWA aus Grafiken – meistens wird der Leser jedoch zunächst erst einmal mit einer Unmenge von Zahlen konfrontiert, die erst bei näherem Hinsehen und genauem Studium einen Sinn ergeben. Dazu gehört etwas Übung und nach Möglichkeit eine fachkundige Einführung. Am leichtesten lernt man die Zusammenhänge anhand der Werte des eigenen Unternehmens kennen, da man damit sofort etwas anfangen kann und einen konkreten Bezug hat. Schließlich ist die BWA übersetzt die „Gehaltsabrechnung“ bzw. Vermögensentwicklungsübersicht des Unternehmers. Und das sind schließlich Werte, die Sie unmittelbar angehen und mit Sicherheit auch brennend interessieren!

Schritt 2: Aus der BWA die wichtigen Werte für die Unternehmensführung herausuchen

Nicht alle Werte aus diesem Zahlenmeer sind für jeden Betrieb und in jeder Situation gleich wichtig. Kein Mensch kann außerdem mehr als drei bis maximal fünf Größen gleichzeitig im Auge behalten und als Steuerungsgrößen verwenden. Deshalb werden aus der BWA die so genannten „Chefkennzahlen“ oder „Frühindikatoren“ abgeleitet: Das sind die jeweils kritischen Werte im Moment. Diese Ableitung ist für jeden Betrieb unterschiedlich und individuell vorzunehmen und ist das erste Ergebnis einer betriebswirtschaftlichen Analyse. Bei der Beantwortung der Frage, welches die kritischen Werte für Ihr Unternehmen sind, unterstützen wir Sie gerne.

Die so ermittelten **Chefkennzahlen** können Sie dann gezielt aus Ihrer BWA ablesen – Sie können sich diese aber auch durch uns oder Mitarbeiter in Ihrem Haus übersichtlich auf einer Seite im Schnellüberblick darstellen lassen.

Schritt 3: Von der Standard-BWA zur Qualifizierten BWA

In einem kompletten Satz ausgedrückt ist die „Betriebswirtschaftliche Auswertung“ eine „Auswertung der Finanzbuchhaltung für betriebswirtschaftliche Zwecke“. Die Finanzbuchhaltung selbst folgt nicht betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten, sondern den rechtlichen Erfordernissen der doppelten Buchführung für die ordnungsmäßige Rechnungslegung nach Handelsrecht und Steuerrecht. Wenn man sich dies vor Augen hält, dann wird ganz leicht einsichtig, dass auch die beste Auswertung der Zahlen aus einer Finanzbuchhaltung möglicherweise ohne weiteres Hinzutun nicht unbedingt die gewünschten betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse bringt. Das einfachste Beispiel sind die Abschreibungen auf das Sachanlagevermögen. Diese werden üblicherweise für Zwecke der Finanzbuchhaltung nur am Jahresende einmal und in voller Höhe nach den endgültig ermittelten Werten laut Anlagenbuchhaltung erfasst, um daraus den Jahresabschluss abzuleiten. Das Gleiche gilt für die Inventurbestände sowohl bei

den Waren als auch bei den teilfertigen Arbeiten und Leistungen. Berücksichtigt man diese Werte nicht, kommt man zwangsläufig unterjährig zu falschen Ergebnissen und Schlussfolgerungen. Außer den genannten Werten gibt es noch eine Reihe anderer Größen, die im Einzelfall für die Aussagekraft der Betriebswirtschaftlichen Auswertung von Bedeutung sein können. Ob und welche Zahlen das in Ihrem Falle sind und wie man diese auch im täglichen Geschäft zeit- und kostengünstig ermitteln kann, finden wir gerne zusammen mit Ihnen heraus, wenn Sie sich eine aussagefähige BWA wünschen.

Schritt 4: Auswahl der „richtigen“ BWA

Normalerweise spricht man von „der“ BWA. Ihre Bank verlangt von Ihnen „die“ BWA. Das kann aber immer nur „die“ Betriebswirtschaftliche Auswertung Ihrer Finanzbuchhaltung sein, die Sie für Ihren Betrieb ausgewählt haben. Es gibt eine Reihe von Standardvorschlägen, wie Kurzfristige Erfolgsrechnung, Bewegungsbilanz und Einnahmen-Ausgaben-BWA. Dazu gibt es meistens auch die Möglichkeit einen Vorjahresvergleich anzustellen. Zusätzlich können graphische Auswertungen und Entwicklungsübersichten erstellt werden: Wenn Sie nicht jeden Monat ein dickes Paket von Papier und Zahlen bekommen wollen, sondern nur gezielt die Werte, die Sie brauchen, dann muss zunächst Ihr individuelles „BWA-Paket“ zusammengestellt werden. Möglicherweise ergibt sich daraus auch der Wunsch, individuelle Anpassungen vorzunehmen oder überhaupt eine individuelle Auswertung für spezielle Belange Ihres Unternehmens herzustellen. Es gibt auch branchenbezogen schon fertige Vorschläge, die teilweise mit den zuständigen Verbänden und Kammern erarbeitet worden sind und die spezielle Gegebenheiten der jeweiligen Branche berücksichtigen. Gerne sprechen wir auch die diesbezüglich bestehenden Möglichkeiten für Ihren Fall mit Ihnen durch.

Der Hunger kommt beim Essen: Weiterführende Instrumente

Wer erst einmal die vielfältigen Möglichkeiten der Unternehmenssteuerung mit Hilfe von aus dem Rechnungswesen gewonnenen Daten erkannt hat, der bekommt häufig Appetit auf mehr: Gerne informieren wir Sie auch über weiterführende Möglichkeiten. Zu nennen ist da insbesondere eine Kostenrechnung, die heute mit Hilfe von moderner EDV meist direkt als Kosten- und Leistungsrechnung an Ihre Finanzbuchhaltung angekoppelt werden kann und die Ihnen noch tiefere Einblicke in Ihre Erlös- und Kostenstruktur erlaubt als eine einfache Betriebswirtschaftliche Auswertung. Zukunftsorientiert ist außerdem die Möglichkeit der Anbindung einer Unternehmensplanungsrechnung an Ihre Buchhaltung: Neben einem laufenden Soll-Ist-Vergleich erhalten Sie eine laufende Fortschreibung Ihrer Ist-Zahlen in die Zukunft. Dort können Sie nicht nur die Entwicklung von Umsatz, Kosten und Ertrag ablesen, sondern sich auch detailliert über die Entwicklung Ihres Vermögens und Ihrer Liquidität informieren. Derartige Planungsrechnungen bringen nicht nur Ihnen mehr Sicherheit für Ihre Unternehmensführung, sondern Sie bringen Ihnen auch direkte Pluspunkte bei Ihren Kreditgebern im Rahmen des Kredit-Ratings.

Neugierig?

Gerne machen wir Ihnen ein individuelles Angebot für eine BWA-Beratung. Fordern Sie uns! Teilweise sind derartige Beratungen auch förderfähig nach öffentlichen Beratungsförderprogrammen: Gerne sprechen wir auch über die eventuell hierfür bestehenden Möglichkeiten mit Ihnen.

Wir würden uns freuen, Ihnen bei dieser wichtigen Unternehmensentscheidung mit Rat und Tat zur Seite stehen zu können und verbleiben

mit freundlichen Grüßen

Steuerberater

2 Muster und Lesehilfe

Standard-BWA: Kurzfristige Erfolgsrechnung

So etwa sieht die Kurzfristige Erfolgsrechnung für einen bilanzierenden Betrieb typischerweise aus:

Zeile*)		Monatswert Juni	% Ges.- Leistg.	Auf- schlag	kumulierter Wert Jan.-Juni	% Ges.- Leistg.	Auf- schlag
1	Umsatzerlöse	268.498,63	254,49		757.479,27	87,02	
2	Best-Verdg. FE/UE	-162.994,00	-154,49		113.033,00	12,98	
3	Gesamtleistung	105.504,63	100,00		870.512,27	100,00	
4	Mat./Wareneinkauf	25.810,72	24,46	100,00	475.723,98	54,65	100,00
5	Rohrertrag	79.693,91	75,54	308,76	394.788,29	45,35	82,99
6	So. betr. Erlöse	0,00			5.195,52	0,60	
7	Betriebl. Rohrertrag	79.693,91	75,54	308,76	399.983,81	45,95	84,08
8	Kostenarten:						
9	Personalkosten	41.384,31	39,23		282.218,35	32,42	
10	Raumkosten	2.133,88	2,02		14.819,59	1,70	
11	Betriebl. Steuern	372,00	0,35		2.702,00	0,31	
12	Versich./Beiträge	549,40	0,52		4.997,51	0,57	
13	Besondere Kosten	0,00			0,00		
14	Kfz-Kosten (o. St.)	8.988,75	8,52		33.356,56	3,83	
15	Werbe-/Reisekosten	1.000,32	0,95		3.015,43	0,35	
16	Kosten Warenabgabe	174,19	0,17		174,19	0,02	
17	Abschreibungen	1.200,00	1,14		8.400,00	0,96	
18	Reparatur/Instandh.	172,50	0,16		1.766,74	0,20	
19	Sonstige Kosten	3.844,44	3,64		29.061,01	3,34	
20	Gesamtkosten	59.819,79	56,70		380.511,38	43,71	
21	Betriebsergebnis	19.874,12	18,84		19.472,43	2,24	
22	Zinsaufwand	0,00			0,00		
23	Übrige Steuern	0,00			495,85	0,06	
24	Sonst. neutr. Aufw	0,00			0,00		
25	Neutr. Aufwand ges.	0,00			495,85	0,06	
26	Zinserträge	0,00			0,00		
27	Sonst. neutr. Ertr	3.540,10	3,36		9.780,70	1,12	
28	Verr. kalk. Kosten	0,00			0,00		
29	Neutr. Ertrag ges.	3.540,10	3,36		9.780,70	1,12	
30	Kontenklasse 8	0,00			0,00		
31	Vorläufiges Ergebnis	23.414,22	22,20		28.757,28	3,30	

*) Erläuterungen s. nächste Seite!

Die Zahlen in der abgebildeten betriebswirtschaftlichen Auswertung „Kurzfristige Erfolgsrechnung“ dienen nur Demonstrationszwecken. Sie sind frei erfunden und sind nicht etwa Anhaltswerte oder Richtwerte!

Folgendes lässt sich ablesen:

Es handelt sich offenbar um ein produzierendes Unternehmen oder auch um ein Bauunternehmen, da außer den Umsatzerlösen auch Bestandsveränderungen an fertigen und unfertigen Erzeugnissen angegeben sind (Zeilen 1 und 2). Nur bei Erfassung der Bestandsveränderungen an den jeweils fertigen und unfertigen Erzeugnissen lässt sich die **Gesamtleistung** (Zeile 3) je Abrechnungsperiode feststellen.

Zum **Material- und Wareneinkauf** (Zeile 4) fällt auf, dass der Monatswert mit 24,46 % der Gesamtleistung weniger als halb so hoch ist, wie der durchschnittliche aufgelaufene Jahreswert mit 54,65 % der Gesamtleistung: Hier muss man sich fragen, ob der Wareneinkauf bzw. Materialeinsatz zutreffend wiedergegeben ist und ob z. B. Bestandsveränderungen zu erfassen wären. Gegebenenfalls ist aber auch tatsächlich je nach Auftragsart der Wareneinsatz sehr unterschiedlich (z. B. Herstellung und Reparatur). Dann muss gegebenenfalls die BWA entsprechend differenziert werden, um zu aussagefähigen Ergebnissen zu kommen.

Zieht man von den Umsatzerlösen bzw. der Gesamtleistung den Material- und Wareneinsatz ab, dann erhält man den betrieblichen **Rohertrag** (Zeile 5), das ist der Betrag, der zur Verfügung steht, um alle übrigen betrieblichen Kosten zu decken.

Die vorgestellte Standard-BWA ist eine einfache Form der Kostenrechnung, nämlich eine Kostenartenrechnung (Zeile 8). Aufgeführt sind die **Kostenarten** Personalkosten, Raumkosten usw. (Zeilen 9-19). Außer in absoluten Werten werden die Kosten auch noch in Prozentwerten von der Gesamtleistung angegeben. Das sind häufig Werte, die sich auch in Statistiken oder Betriebsvergleichen wiederfinden und wo man entsprechende Vergleichszahlen heranziehen kann. Immer kann man aber einen internen Betriebsvergleich anstellen, z. B. hier Personalkosten Juni 39,23 % im Vergleich zu den aufgelaufenen Werten des Jahres 32,42 %. Die Personalkosten im Juni könnten z. B. so hoch sein, weil Urlaubsgelder mit einbezogen sind. Will man hier eine gleichmäßige Verteilung erreichen, dann können diese Zahlungen kalkulatorisch mit je einem Zwölftel monatlich eingebucht werden und im Zeitpunkt der Zahlung entsprechend aufgelöst werden.

In der Zeile 13 „**Besondere Kosten**“ können durch Bebuchung der entsprechend zugeordneten Konten in der Finanzbuchhaltung bestimmte Bereiche, die betriebstypisch sind und besonders beobachtet werden sollen, herausgegriffen werden. Hier könnten z. B. bei einem Franchise-Unternehmen die Franchise-Kosten gebucht werden, um diese von den übrigen Kosten zu trennen.

In Zeile 17 erscheinen glatte Beträge als **Abschreibungen**: Daraus kann man schon rückschließen, dass hier wahrscheinlich die kalkulatorischen Abschreibungen mit einem monatlichen Schätzwert oder vorläufigen Wert in einer glatten Summe miterfasst wurden, um zu einem möglichst zutreffenden Ergebnis zu kommen. Die Abschreibungen müssen für die BWA regelmäßig überprüft werden. Die Anlagenbuchhaltung muss fortgeschrieben werden, wenn z. B. Neuzugänge zu verzeichnen sind. Außerdem ist darauf zu achten, dass auch Änderungen der Abschreibungsmethode, z. B. sich auf die unterjährig eingebuchte kalkulatorische Abschreibung auswirken können. (Für Kostenrechnungsexperten: In der Praxis spricht man hier von „kalkulatorischer Abschreibung“, obwohl es sich eigentlich um die vorläufig geschätzte tatsächliche Abschreibung handelt. Kalkulatorische Abschreibung wäre ja eine zusätzliche Abschreibung zu kalkulatorischen Zwecken, wie z. B. ein kalkulatorischer Unternehmerlohn. In der Praxis wird an dieser Stelle jedoch nicht so fein unterschieden – dies nur als Fußnote für die Experten, die möglicherweise über die Begriffsverwendung an dieser Stelle stolpern werden.)

Nach der Auflistung der gesamten Kosten ist die Summe der Kosten ermittelt. Der betriebliche Rohertrag abzüglich der Summe der Kosten ergibt dann das **Betriebsergebnis** (Zeile 21).

Danach kommt das **Finanz- und neutrale Ergebnis**: Hier fällt auf, dass keinerlei Zinsaufwand gebucht ist. Hier wäre zu fragen, ob der Betrieb wirklich kein Fremdkapital zu verzeichnen hat oder ob möglicherweise buchungs-technisch die entsprechenden Zinszahlungen noch nicht erfasst sind. Dies kann dadurch geschehen, dass z. B. Ratenzahlungen unterjährig immer gegen das Darlehenskonto gebucht werden und erst am Jahresende in Zins und Tilgung aufgeteilt werden oder dass die Zinsen nicht monatlich anfallen, sondern z. B. jährlich und dann nur einmal erfasst werden. Will man hier monatlich zu einer zutreffenden Auswertung kommen, dann muss auch hier wieder für Zwecke der betriebswirtschaftlichen Auswertungen eine entsprechende Zusatzbuchung zur Abgrenzung des Zinsaufwands eingefügt werden.

Ergebnis ist in Zeile 31 das **vorläufige aufgelaufene Ergebnis**: Je besser die BWA ist, desto genauer sollte dieses Ergebnis am Jahresende mit dem „echten“ Ergebnis lt. Jahresabschluss übereinstimmen.

3 Muster und Lesehilfe

Standard-BWA: Bewegungsbilanz

3.1. Mit der häufig zum Standardumfang der BWA gehörenden Bewegungsbilanz werden Mittelherkunft und Mittelverwendung im Unternehmen dargestellt.

So kann die Bewegungsbilanz für eine **Kapitalgesellschaft** aussehen:

Anne Muster GmbH

Bewegungsbilanz Oktober 2003

Zeile*)		Mittelverwendung Erhöhung Aktiva/ Mind. Passiva	Prozent	Mittelherkunft Erhöhung Passiva/ Mind. Aktiva	Prozent
1	Anlagevermögen				
2	Imm. Vermögensggt.				
3	Sachanlagen	343.851,95	61,51		
4	Finanzanlagen				
5	Umlaufvermögen				
6	Unf./Fert. Erzeugn.				
7	RHB-Stoffe/Waren				
8	Kasse/Bank/Postbank	67.264,65	12,03		
9	Wechsel/Schecks/WP			12.370,41	2,21
10	Forderungen L. u. L.	142.266,42	25,45		
11	Sonst. Vermög.Ggst.	1.090,74	0,20		
12	Verbindl. L u. L.			24.474,70	4,38
13	Wechselverbindl.				
14	Sonst. Verbindl.	4.563,07	0,82		
15	Anleihen/Kredite			1.733,99	0,31
16	Vor-/Umsatzsteuer			61.690,33	11,04
17	Wertb./Rückst./RAP			16.533,49	2,96
18	SoPo mit RL-Anteil				
19	Kapital				
20	Privat				
21	Rücklagen				
22	Vorl. Gewinn/Verlust			442.233,91	79,11
23	Summe Mittelverwendg.	559.036,83	100,00		
24	Summe Mittelherkunft			559.036,83	100,00

*) Erläuterungen s. nächste Seite!

Hinweise zur Bewegungsbilanz

Die vorstehende Bewegungsbilanz für eine **Kapitalgesellschaft** zeigt in Zeile 24, dass insgesamt 559.036,83 € an Mitteln bis Oktober 2003 im Betrieb zur Verfügung standen.

Mittelherkunft

Die dritte Spalte „Mittelherkunft“ zeigt, wo diese Mittel herkamen: Der größte Betrag kommt aus dem vorläufigen Gewinn (Zeile 22) mit 442.233,91 €. Zusätzlich wurden Wertberichtigungen, Rückstellungen oder Rechnungsabgrenzungsposten gebildet, die nicht zu einem Mittelabfluss geführt haben in Höhe von 16.533,49 €. Aus dem Bereich Umsatzsteuer kamen 61.690,33 €. Außerdem wurden Kredite in Höhe von 1.733,99 € erhöht und die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 24.474,70 €. Der Bestand an Wechseln/Schecks und Wertpapieren dagegen hat um 12.370,41 € abgenommen.

Mittelverwendung

Verwendet wurden diese Mittel hauptsächlich zur Finanzierung von Investitionen: Die Sachanlagen haben sich um 343.851,95 € erhöht. Ein Teil des Geldes ist auch in der Kasse bzw. auf der Bank geblieben (67.264,65 €). Ein Teil konnte noch nicht realisiert werden und wurde zur Erhöhung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen verwendet (142.266,42 €). Außerdem haben sich die sonstigen Vermögensgegenstände um 1.090,74 € erhöht und die sonstigen Verbindlichkeiten um 4.563,07 € abgenommen. Damit gleichen sich Mittelherkunft und Mittelverwendung entsprechend dem Bilanzprinzip aus.

Für ein **Personenunternehmen** sieht die Bewegungsbilanz nicht viel anders aus. Lediglich der Kapital- und Privatbereich ist hier mit zu berücksichtigen. Auf der folgenden Seite ist die Bewegungsbilanz für eine eingetragene Kauffrau abgebildet. Hier kann man sofort erkennen, dass der vorläufige Gewinn in Höhe von 29.220,28 € (Zeile 21) in Höhe von 24.134,66 € für Privatentnahmen verwendet wurde. Die übrigen Punkte sind analog dem Schema für die Kapitalgesellschaft zu lesen.

Notizen:

3.2. In der Bewegungsbilanz für ein **Personenunternehmen** werden außerdem die Privatentnahmen sichtbar:

Annett Muster e.Kfr.

Bewegungsbilanz Juni 2003

Zeile*)	Mittelverwendung Erh. Aktiva/ Mind. Passiva	Prozent	Mittelherkunft Erh. Passiva/ Mind. Aktiva	Prozent
1	Anlagevermögen			
2	Imm Vermögensggst.			
3	Sachanlagen	5.494,43		
4	Finanzanlagen			9,85
5	Umlaufvermögen			
6	Unf./Fert. Erzeugn.			
7	RHB-Stoffe/Waren			
8	Kasse/Bank/Postbank	11.428,41		
9	Wechsel/Schecks/WP			20,50
10	Forderungen L. u. L.		105,91	0,19
11	Sonst. Vermög.Ggst.		1.761,67	3,16
12	Verbindl. L. u. L.		4.332,59	7,77
13	Wechselverbindl.			
14	Sonst. Verbindl.	5.166,17		9,26
15	Anleihen/Kredite	9.537,72		17,10
16	Vor-/Umsatzsteuer		2.721,18	4,88
17	Wertb./Rückst./RAP		17.619,76	31,60
18	Kapital			
19	Privat	24.134,66		43,28
20	Rücklagen			
21	Vorl. Gewinn/Verlust		29.220,28	52,40
22	Summe Mittelverwendg.	55.761,39		100,00
23	Summe Mittelherkunft		55.761,39	100,00

*) Erläuterungen s. vorhergehende Seite!

Notizen:

4 Muster und Lesehilfe

Standard-BWA: Ermittlung der statischen Liquidität

Die statischen Liquiditätskennzahlen ermitteln die Barliquidität sowie die kurzfristigen Forderungen und Verbindlichkeiten und setzen diese ins Verhältnis:

Mustermann GbR

Statische Liquidität September 2003

Zeile	Zum aktuellen Monat			Zum Vormonat			Über-/ Unter- deckung	Deckungs- grad
	Mittel	Verbind- lichkeiten	Über-/ Unter- deckung	Mittel	Verbind- lichkeiten	Über-/ Unter- deckung		
1 Kasse	2.325,12	0,00		9.359,39	0,00			
2 Postbank	0,00	0,00		0,00	0,00			
3 Bank	17.083,13	0,00		19.112,19	0,00			
4 Barliquidität	19.408,25	0,00	19.408,25	28.471,58	0,00	28.471,58	0,00	
5 WP/Schecks	0,00	0,00		0,00	0,00			
6 Forderg. L. u. L.	1.173,16	0,00		1.276,40	0,00			
7 Son.Verm.GgSt.	11.124,00	0,00		1.124,00	0,00			
8 Vor-/USt-Saldo	0,00	4.592,48		0,00	3.339,34			
9 Verbindl. L. u. L.	0,00	22.559,92		0,00	23.047,43			
10 Wechselverbindl.	0,00	0,00		0,00	0,00			
11 Sonst. Verbindl.	0,00	22.713,39		0,00	24.243,13			
12 Liquid. 2. Grad.	31.705,41	49.865,79	-18.160,38	30.871,98	50.629,90	-19.757,92	0,61	

Die Barliquidität beträgt im vorliegenden Fall zum Abrechnungszeitpunkt 19.408,25 €. Das sind die sofort verfügbaren Barmittel. Kurzfristig sind weiterhin die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und die sonstigen Vermögensgegenstände (häufig/normalerweise) verfügbar, diese werden zur Barliquidität hinzuaddiert und ergeben im vorliegenden Fall 31.705,41 €. Dagegen werden die kurzfristig fälligen Verbindlichkeiten gesetzt: Hier die Umsatzsteuerverbindlichkeiten, die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und die sonstigen Verbindlichkeiten: insgesamt 49.865,79 €. Daraus ergibt sich eine Unterdeckung der kurzfristigen Verbindlichkeiten gemessen an den kurzfristigen Mitteln in Höhe von 18.160,38 €, was einem Deckungsgrad von 0,64 % entspricht. Das heißt, hier ist zu untersuchen, ob die Fälligkeiten so sind, dass das Unternehmen im vorliegenden Fall seinen kurzfristigen Verbindlichkeiten jeweils rechtzeitig nachkommen kann. Im Idealfall spricht man davon, dass ein Deckungsgrad von 1 vorliegen muss, d. h. die kurzfristigen Verbindlichkeiten müssen durch kurzfristige Mittel stets ablösbar sein. Das ist jedoch eine sehr verkürzte Betrachtung, da natürlich auch im kurzfristigen Bereich durchaus unterschiedliche Fälligkeiten herrschen können. Die Ermittlung der statischen Liquidität ist zwar sehr verbreitet, jedoch im Einzelfall häufig auch wenig aussagefähig. Kommt man tatsächlich in Liquiditätsengpass-Situationen dann müssen genauere Instrumente zur Liquiditätsplanung her, die genaue Auskunft über Fälligkeiten und Struktur der Forderungen und Verbindlichkeiten geben.

5 Muster und Lesehilfe

Standard-BWA: Einnahmen-Ausgaben-Rechnung mit Liquiditätsrechnung

5.1 So kann eine typische Einnahmen-Ausgaben-BWA aussehen:

Bernd Muster

Kurzfristige Erfolgsrechnung – Einnahmen-Ausgaben-BWA

Zeile	Monatswert Mai	% Ges.- Erlöse	% Betr.- Einnah- men	kumulierter Wert Jan.-Mai	% Ges.- Erlöse	%Betr.- Einnah- men
Einnahmen-Überschuss- Rechnung						
1	Betriebseinnahmen:					
	Erlöse aus					
2	betriebl. Tätigk.	61.438,16	85,55	285.242,92	92,19	
3	Sonstige Erlöse	10.376,30	14,45	24.172,99	7,81	
4	= Summe der Erlöse	71.814,46	100,00	309.415,91	100,00	
5	Umsatzsteuer	5.301,93		24.843,19		
6	USt-Erstattung	0,00		0,00		
7	Erhaltene Anzahlg.	0,00		0,00		
8	– Zugang Forderungen	-206,83		-9.060,93		
9	Betriebseinnahmen	77.323,22	100,00	343.320,03		100,00
10	Betriebsausgaben:					
11	Mat./Wareneinkauf	29.628,41	41,26	87.231,27	28,19	25,41
12	Fremdleistungen	0,00		0,00		
13	Personalkosten	30.843,03		145.698,23		42,44
14	Raumkosten	3.400,59		18.956,34		5,52
15	St./Vers./Beitr.	0,00		766,42		0,22
16	Fahrzeugkosten	2.689,85		6.111,62		1,78
17	Instandh./Werkzeuge	87,40		662,79		0,19
18	Kosten Warenabgabe	1.356,69		3.601,49		1,05
19	Abschreibungen	1.000,00		5.000,00		1,46
20	Verschiedene Kost.	1.435,65		8.123,14		2,37
21	= Summe Kosten	70.441,62	91,10	276.151,30		80,44
22	Geleistete Anzahlg.	0,00		0,00		
23	Buchw. Anlagenabg.	0,00		0,00		
24	Sonst. Aufwendung.	1.219,01		1.460,59		
25	Vorsteuer	3.010,19		9.798,51		
26	USt-Zahlungen	3.566,17		22.474,64		
27	– Verr. kalk. Kosten	0,00		0,00		
28	– Zugang Verbindl.	10.390,05		-6.673,72		
29	Betriebsausgaben	67.846,94	87,74	316.558,76		92,21
30	Vorl. betr.-wirt. Erg.					
31	Einn.-Ausgaben-BWA	9.476,28	12,26	26.761,27		7,79

5.2 Fortgeführt mit den nicht erfolgswirksamen Zahlungsströmen ergibt sich für das vorstehende Beispiel folgende Liquiditätsrechnung:

Zeile	Monatswert	kumulierter Wert
Liquiditätsrechnung	EURO	EURO
32 Vorl. Ergebnis	9.476,28	26.761,27
33 + Abschreibungen		
34 (Nicht kalkulat.)	0,00	0,00
35 + Aufnahme Darlehen	2.602,00	13.251,58
36 – Tilgung Darlehen	5.000,00	30.000,00
37 – Anlagenzugänge	0,00	0,00
38 + Anlagenabgänge	0,00	0,00
39 +/- Sonstige Posten	1.000,00	5.200,00
40 Liquid. Beitr. Betrieb	8.078,28	15.212,85
41 Privateinlagen	0,00	1.535,01
42 + Grundstücksertrag	0,00	0,00
43 – Grundstücksaufwand	0,00	0,00
44 – Privatentnahmen	7.282,32	32.691,02
45 – Privatsteuern	0,00	0,00
46 – Sonderausg./Spenden	0,00	0,00
47 – Außergew. Belastung	0,00	0,00
48 Liquid. Beitr. Privat	-7.282,32	-31.156,01
49 Liquiditätsüber-/unterdeckung	795,96	-15.943,16

5.3 Erläuterungen zur Einnahmen-Ausgaben-Rechnung mit Liquiditätsrechnung:

Entsprechend dem System der (steuerlichen) **Einnahmen-Überschuss-Rechnung** werden bei der Einnahmen-Ausgaben-BWA die Betriebsausgaben (Zeilen 10 – 29) von den **Betriebseinnahmen** (Zeilen 1 – 9) abgezogen. Die **Umsätze (Einnahmen)** werden wie üblich netto ohne Mehrwertsteuer dargestellt (Zeilen 2 und 3). Deshalb muss natürlich die vereinnahmte **Umsatzsteuer** hinzugerechnet werden (Zeile 5). Dass diese Umsatzsteuer später an das Finanzamt abgeführt wird, spielt bei der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung zunächst keine Rolle: Hier wird die Umsatzsteuer nicht neutral behandelt, sondern entsprechend dem Zahlungseingang und dem Zahlungsausgang mit bei den Betriebseinnahmen bzw. Betriebsausgaben erfasst. Die jeweiligen Umsatzsteuer-Abschlusszahlungen bzw. eventuelle Umsatzsteuer-Erstattungen werden dann in Zeile 6 bzw. Zeile 26 dargestellt.

Wichtig!

Bei den Konten **Umsatzsteuer Vorjahr** wird z. B. im SKR 04 (hier Konto 3841 „USt Vorjahr“) der Kontowert mit einem entsprechenden EB-Wert saldiert. Da üblicherweise bei Einnahmen – Überschussrechnung keine EB-Werte existieren, führt das zum richtigen Ausweis der Zahlbeträge. Sind aber EB-Werte gebucht – z. B. weil die Einnahmen – Ausgaben – BWA bei einem bilanzierenden Betrieb zur Darstellung der Liquidität genutzt wird – führt diese Logik zu einem falschen Ausweis: die Zahlung wird in Höhe des EB-Werts neutralisiert.

Entsprechend gilt für die **Betriebsausgaben**: Auch diese werden hier netto verbucht, weshalb die **Vorsteuer** in Zeile 25 zusätzlich als Ausgabe abzuziehen ist. Werden **Anlagegüter** verkauft, so erscheinen die Einnahmen in Zeile 3 (sonstige Erlöse). Dann muss der entsprechende Buchwert als Anlagenabgang und damit abzugsfähige Betriebsausgabe erfasst werden (Zeile 23).

Für die Einnahmen-Überschuss-Rechnung kommt es für Betriebseinnahmen und Betriebsausgaben nur auf den Zahlungszeitpunkt an. Ob die Lieferung oder Leistung bereits beendet ist oder ob es sich lediglich um eine Anzahlung handelt ist unerheblich. Deshalb sind in Zeile 7 und in Zeile 22 **erhaltene Anzahlungen** bzw. **geleistete Anzahlungen** auf Umsatzerlöse bzw. Kosten als Einnahme bzw. Ausgabe zu erfassen. Das gilt – wie gesagt – nur für Anzahlungen auf laufende Einnahmen/Ausgaben. Anzahlungen auf Anlagevermögen sind in der Anlagenbuchhaltung separat festzuhalten und werden später ausgabenwirksam über die Abschreibungen (Zeile 19) erfasst.

Sämtliche Sachinvestitionen werden nämlich nicht im Zeitpunkt der Anschaffung als Ausgabe in voller Höhe erfasst, sondern über die Nutzungsdauer verteilt, d. h. über die sog. Abschreibung. Ausnahme: Anschaffungen im Einzelwert von unter 410,00 € netto ohne Umsatzsteuer können sofort als Betriebsausgabe in voller Höhe abgezogen werden (können aber müssen nicht: d. h. sie können auch über die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer verteilt abgeschrieben werden).

Eine weitere Besonderheit ist hier zu beachten hinsichtlich der Erfassung von **Forderungen** und **Verbindlichkeiten**: Eine reine Einnahmen-Ausgaben-Buchführung ist zwar manchmal für Kleinbetriebe noch und für Freiberufler unabhängig von der Größe immer zulässig, jedoch sehr häufig nicht ausreichend, um dem Betriebs- bzw. Praxisinhaber die notwendigen Informationen für die Betriebsführung zu liefern. Das betrifft insbesondere den Bereich Forderungen aus Rechnungen an Kunden und Verbindlichkeiten aus bezogenen Lieferungen und Leistungen. Wer nicht gerade ein Barzahlungsgeschäft führt, kann sein Unternehmen nur dann erfolgreich führen, wenn er in diesem Bereich den Überblick behält. Die einfachste Möglichkeit ist dann, diese Forderungen und Verbindlichkeiten mit in der Buchhaltung zu erfassen. Diese Buchung führt üblicherweise dazu, dass die entsprechenden Einnahmenkonten bzw. Kostenkonten um den entsprechenden Ertrag bzw. Aufwand erhöht werden. Bei der Einnahmen-Überschuss-Rechnung ist jedoch erst im Augenblick der Zahlung die erfolgswirksame Buchung fällig. Deshalb werden die geschriebenen, aber noch nicht bezahlten Rechnungen (Forderungszugänge) von der Summe der gebuchten Erlöse wieder abgezogen (Zeile 8) und vermindern entsprechend die relevanten Betriebseinnahmen. Umgekehrt werden die Verbindlichkeiten wieder hinzugezählt bzw. hier im vorliegenden Schema werden die Verbindlichkeiten, d. h. die eingegangenen aber noch nicht bezahlten Rechnungen, von der Summe der Betriebsausgaben wieder abgezogen (Zeile 28). Damit wirken sie sich noch nicht ergebnismindernd aus.

Auch die Einnahmen-Ausgaben-BWA zeigt neben den Monatswerten den aufgelaufenen (kumulierten) Wert für die vergangenen Monate bis zum Buchungsmonat. Wenn die Buchführung über das gleiche Programm abgewickelt wurde, kann im Allgemeinen auch das Vorjahr angezeigt werden und ein entsprechender Vorjahresvergleich. Je nach Programmeignung kann auch eine Plan- bzw. Budgetvorgabe erfolgen.

Notizen:

Von der **Einnahmen-Überschuss-Rechnung** kann leicht zur **Liquiditätsrechnung** übergeleitet werden:

In der Einnahmen-Überschuss-Rechnung sind ja bereits alle (steuerwirksamen) Einnahmen und Ausgaben erfasst. Einzige Ausnahme sind die Abschreibungen, wo Zahlungszeitpunkt und Abschreibungszeitpunkt nicht übereinstimmen. Dementsprechend wird für die Liquiditätsrechnung von dem vorläufigen Ergebnis lt. Einnahmen-Ausgaben-BWA ausgegangen (Zeile 31 der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung entspricht Zeile 32 der Liquiditätsrechnung). Dazu werden zunächst die **Abschreibungen** hinzuaddiert, da der Abschreibung ja keine Ausgabe gegenübersteht. Im vorliegenden Fall sind die in Zeile 19 enthaltenen Abschreibungen über das Konto „kalkulatorische Abschreibungen“ gebucht worden und erscheinen daher nicht in Zeile 33/34, sondern in der Zeile 39 unter „sonstige Posten“: Hier wird das Gegenkonto für die kalkulatorischen Abschreibungen und sonstige kalkulatorische Posten für BWA-Zwecke (insbesondere aktive Rechnungsabgrenzung, Wertberichtigung und Sonderposten mit Rücklagenanteil) aufgeführt. Bucht man unterjährig die tatsächlichen Abschreibungen (über das reguläre Abschreibungskonto mit Gegenbuchung im Bereich der Anlagekonten), so wird die Abschreibung in Zeile 33/34 hinzuaddiert. Wichtig: Die Gegenbuchung muss dann auch entsprechend im Anlagenbereich erfolgen und nicht auf dem Konto „Wertberichtigungen“, da sonst die Hinzurechnung in Zeile 34 noch einmal erfolgt und damit doppelt, so dass die Liquiditätssituation zu positiv dargestellt wird!

Weiterhin wird die Liquiditätssituation durch die folgenden Positionen im betrieblichen Bereich beeinflusst:

- ⇒ Die Aufnahme von Darlehen führt zu Liquiditätszuflüssen (Zeile 35).
- ⇒ Entsprechend mindert die Tilgung von Darlehen die Liquidität (Zeile 36).
- ⇒ Werden Investitionen getätigt, dann mindern diese wieder die Liquidität (Zeile 37).
- ⇒ Abgezogene Buchwerte von Anlagenabgängen dagegen erhöhen wieder die Liquidität (Zeile 38).
- ⇒ In Zeile 39 sind dann die sonstigen liquiditätsbeeinflussenden Faktoren zusammengefasst, z. B. die oben bereits angesprochenen Wertberichtigungsbuchungen.

Daraus ergibt sich dann in der Summe der **Liquiditätsbeitrag des Betriebs** – im vorliegenden Fall 8.078,28 € im laufenden Monat und 15.212,85 € im aufgelaufenen Jahr.

Danach wird dargestellt, was der Unternehmer privat verbraucht bzw. dem Betrieb zur Verfügung gestellt hat (Wenn hier von Grundstücksertrag und -aufwand die Rede ist, dann betrifft das nicht betriebliche Grundstücke, sondern private Grundstücke.).

Im vorliegenden Fall kann man erkennen, dass im laufenden Monat der Liquiditätsbeitrag des Betriebes von gut 8.000 € ausgereicht hat, um die **Privatentnahmen** zu finanzieren (rd. 7.300 €): Insgesamt standen 795,96 € mehr zur Verfügung als gebraucht wurden. Das gilt nicht für das aufgelaufene Jahr: Hier kann man erkennen, dass aus dem Betrieb nur gut 15.000 € geflossen sind und über 31.000 € verbraucht wurden, so dass insgesamt eine Liquiditätsunterdeckung von fast 16.000 € eingetreten ist.

Da diese reine Einnahmen-Ausgaben-Betrachtung noch keine Bestandskonten enthält, kann man hieraus noch nichts über die Entwicklung der Vermögensgegenstände und Schulden aussagen. Dazu würde man jetzt eine Bewegungsbilanz benötigen oder die Zahlen aus der Summen- und Saldenliste im Einzelnen betrachten müssen. Die Liquiditätsunterdeckung kann natürlich aus vorhandenen Beständen gedeckt worden sein, z. B. wenn am Jahresanfang ein Bankguthaben von 50.000 € vorhanden war, dann wäre das jetzt z. B. um rd. 16.000 € niedriger. Es kann aber auch bedeuten, dass die Schulden des Betriebs entsprechend zugenommen haben. Auch hier also wieder: Die übrigen Zahlen des Betriebs müssen in die Analyse mit einbezogen werden. Erkennen kann man aber deutlich aus dieser BWA, dass der Unternehmer möglicherweise am Jahresanfang noch über seine Verhältnisse gelebt hat und jetzt vielleicht ein Gleichgewicht gefunden hat. Alle Aussagen lassen sich immer nur aus dem Gesamtbild der Verhältnisse beantworten und nicht aus der einzelnen BWA, da die Zusammenhänge sehr komplex sind!

Notizen:

6 Beratungsunterlage

Weitere übliche Standardauswertungen zur Buchführung

Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, Buchhaltungsdaten für betriebswirtschaftliche Zwecke aufzubereiten. Nachfolgend sind noch einige typische und gängige Varianten genannt:

Vergleichs-BWA: Vorjahresvergleich

Die häufigste Variante ist die, dass die Vorjahreszahlen sowohl monatsweise wie auch die aufgelaufenen Werte des Jahres mit den entsprechenden Werten des Vorjahres verglichen werden. Damit können Sie nicht nur sehen, ob Sie genauso liegen wie im Vorjahr – wenn Sie im Grunde mit Ihrer Entwicklung zufrieden sind –, sondern Sie können z. B. auch überwachen, ob angestrebte und eingeleitete Kostensenkungen eingetreten sind. Außerdem erkennen Sie rechtzeitig Umsatzrückgänge oder Kostensteigerungen im Vergleich zum Vorjahr und können dann entsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen ergreifen.

Eine zusätzliche Variante des Vorjahresvergleiches ist noch die monatliche Entwicklungsübersicht: Hier werden z. B. für einen Zeitraum von 15 Monaten rückwärts alle Monatswerte einzeln noch einmal aufgeführt. Hier können Sie Trends erkennen oder saisonal bedingte Schwankungen. Sie können dort aber auch abschätzen, wenn z. B. einmal ein schwacher Monat dabei war, wie hoch die Umsätze in den Folgemonaten sein müssen, um diesen Rückgang wieder aufzufangen und ob dies eine realistische Planung ist.

Vergleichs-BWA: Budgetüberwachung

Statt der Vorjahreswerte können Sie in den Vergleichsspeicher in der Regel auch Vorgabewerte eingeben: Das können Planwerte aber auch Budgetwerte sein, wenn sich z. B. Ihre Ausgaben in einem bestimmten Rahmen bewegen müssen. In der Spalte Veränderung zum Vorgabewert sehen Sie dann sowohl prozentual wie auch absolut in Euro, wie hoch die Abweichung ist und Sie können z. B. erkennen wie viel Ausgabenspielräume Sie noch haben bzw. wie viel Kosten Sie noch bei einer bestimmten Position einsparen müssen, um das Budget zum Jahresende nicht zu überschreiten.

Vergleichs-BWA: Plan-Ist-Vergleich

Wenn Sie in den Vergleichsspeicher Planzahlen eingeben, dann erhalten Sie jeweils monatlich die Plan-Ist-Abweichungen sowohl für den Monat wie auch für die aufgelaufenen Werte in Euro und Prozent. So ist eine einfache Überwachung von Planwerten möglich. Nachteil gegenüber einer dynamischen Unternehmensplanung, die jeweils die neuen Ist-Werte als Basis nimmt und die Planung auf dieser Basis in die Zukunft fortschreibt ist, dass Sie keine Aussagen über den Einfluss von Soll-Ist-Abweichungen auf Ihre übrigen Pläne – insbesondere Finanz- und Liquiditätspläne – erhalten.

Graphische Auswertungen: Entwicklungsübersicht

Eine nützliche und sehr eingängige graphische Auswertung ist die Entwicklungsübersicht der Umsätze und Kosten: Hier erkennt man gleich, wenn die Kostenkurve die Erlöskurve von unten schneidet, das heißt wenn die Kosten über den Erlösen liegen. Man kann aber auch über den Zeitraum Entwicklungstrends ggf. ablesen wie z. B. tendenzielle Schrumpfung der Umsätze oder nachhaltiges langfristiges Wachstum des Unternehmens.

Wichtig:

Ein sofort „richtiges“ Bild bekommt man nur dann, wenn Umsätze und Kosten ziemlich zeitgleich anfallen und gebucht werden. In allen anderen Fällen – langfristige Fertigung, Saisongeschäft, große Materialeinkäufe auf Vorrat – bekommt man ein zutreffendes Bild nur, wenn Bestandsveränderungen in geeigneter Form einbezogen werden.

Typische Entwicklungsverläufe sind nachstehend dargestellt.

Abbildung 1

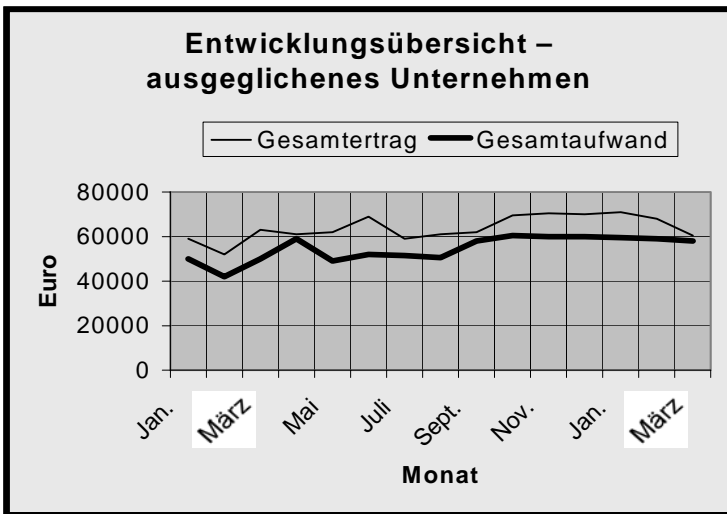


Abbildung 1 zeigt die Entwicklung eines ausgeglichenen Unternehmens.

Abbildung 2

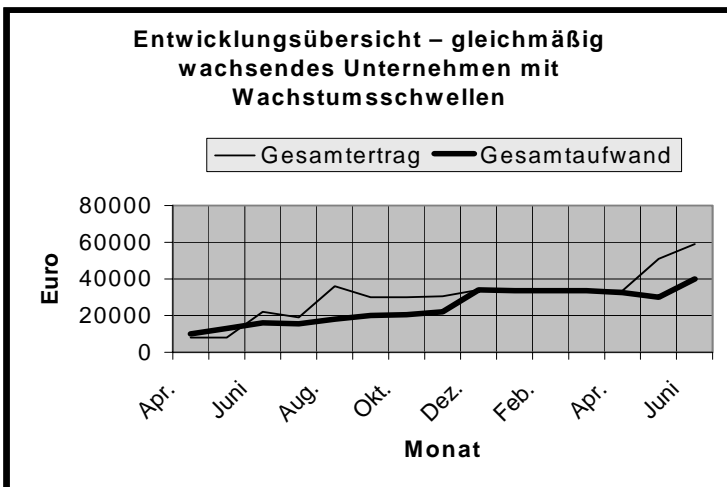


Abbildung 2 zeigt die Entwicklung eines gleichmäßig wachsenden Unternehmens.

Abbildung 3

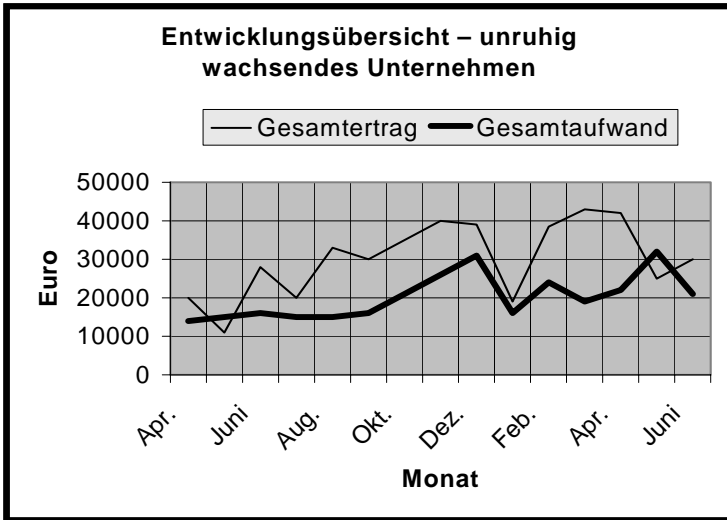


Abbildung 3 zeigt ebenfalls ein wachsendes Unternehmen.

Abbildung 4

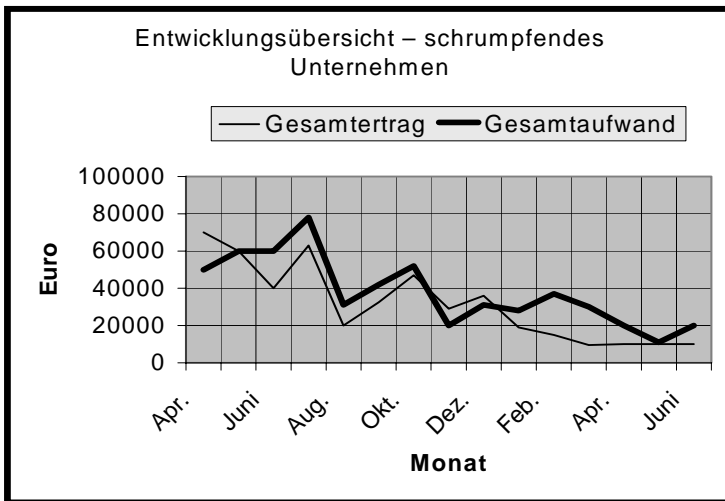


Abbildung 4 zeigt ein schrumpfendes Unternehmen.

Graphische Auswertung: farbige Stab- und Kreisdiagramme

Daneben gibt es eine Fülle von Möglichkeiten, die wichtigen Kennziffern Ihres Unternehmens farbig in verschiedenen Diagrammformen darzustellen. Dies bietet sich immer dann an, wenn eine Diagrammform für Ihre Fragestellung besonders aussagefähig ist, oder wenn Sie die wichtigsten Aussagen zu Ihrer Unternehmenspolitik in Präsentationen darstellen wollen. Das kann z. B. bei der Suche von Kapitalgebern, im Rahmen eines Businessplanes oder für eine Präsentation bei der Unternehmensnachfolge oder auf der Suche nach einem Käufer hilfreich sein. Für Ihre eigenen Zwecke sollten Sie genau abwägen, ob und welche farbigen Diagramme Sie benötigen, da die plastische, graphische Darstellung nicht überall den Aussagewert erhöht, sondern Zahlen die Aussage ggf. besser treffen, denken Sie z. B. an die Materialeinsatzquote, die üblicherweise in Prozent ausgedrückt wird oder ähnliche Kennzahlen.

Notizen:

7 Tipps und Tricks

Vorsicht Falle: Typische Fehlerquellen in BWAs

Nur in ganz wenigen, einfach gelagerten Fällen sind Standard-BWAs möglicherweise auf Anhieb und ohne weiteres Zutun richtig. Das sind z. B. Betriebe, in denen Einnahmen und Ausgaben ohne große Zeitverzögerungen fließen (kleine Dienstleister mit regelmäßiger Rechnungsstellung und pünktlicher Zahlung, Imbiss- und kleinere Gastronomiebetriebe, Handelsvertreter). Falls schon ein größeres Anlagevermögen da ist, müssen wenigstens noch die vorläufigen Abschreibungen kalkulatorisch berücksichtigt werden, damit das vorläufige Ergebnis möglichst weitgehend mit dem endgültigen Ergebnis übereinstimmt. Treten noch Darlehen mit unterschiedlichen Darlehensraten und Zinsabgrenzungen hinzu oder größere Lagerbestandsveränderungen, dann ist zumeist die Betriebswirtschaftliche Auswertung ohne Zusatzüberlegungen und Zusatzbuchungen für BWA-Zwecke nicht mehr aussagefähig. Auf welche Punkte Sie hier besonders achten müssen, können Sie mit der Checkliste 8 überprüfen.

Fehler können bewusst oder auch unbewusst in BWAs auftauchen. Jeder der sich mit der Auswertung der BWAs befasst, sollte die nachfolgenden Tipps und Tricks kennen:

Berücksichtigung saisonaler Lagerbestandsschwankungen

In vielen Handelsbereichen ist es typisch, dass ein oder zweimal im Jahr große Wareneinkäufe erfolgen und anschließend der Abverkauf über einen längeren Zeitraum. Schlüsselst man hier nun wie vielfach üblich den Wareneinsatz gleich Wareneinkauf, dann erhält man große Verluste in den Einkaufsmonaten und überproportionale „Gewinne“ in den Verkaufsmonaten. In keinem Monat erhält man einen zutreffenden Einblick in die Wareneinsatzquote. Jeweils erst am Saisonende gleicht sich Wareneinsatz und zugehöriger Warenverkauf wieder aus. Damit in diesen Situationen dennoch sinnvolle Betriebswirtschaftliche Auswertungen im Sinne eines aussagefähigen vorläufigen Ergebnisses ermittelt werden können, greift man hier häufig zu einer BWA-Form, bei der der Wareneinsatz nicht aus dem Wareneinkaufskonto ermittelt wird, sondern durch einen festen Prozentanteil vom Umsatz. Das geht immer dann und so lange wie ein fester Kalkulationsaufschlag verwendet wird. Naturgemäß kann man nicht erkennen, wenn sich die Preisverhältnisse und die Spanne ändern. Zum Abgleich wird zusätzlich zu der BWA mit dem prozentualen Wareneinsatz immer noch eine BWA mit dem „echten“ Wareneinkauf gefahren. Hier sollte man die Aufschlagssätze jeweils vergleichen, um „Brüche“ rechtzeitig festzustellen. Noch besser als das Rechnen mit einem festen Kalkulationszuschlag ist natürlich die Zugrundelegung des tatsächlichen Wareneinsatzes z. B. auf der Grundlage eines Warenwirtschaftssystems.

Fragen zum Verständnis? _____

Ist dieser Punkt für meinen Fall relevant? _____

Wie soll die Lösung für meine BWA/Chef-Informationen aussehen? _____

Wichtig: Bei jeder individuellen BWA immer die erprobte Standard-BWA zum Abgleich hinzuziehen. Das hilft, Fehlerquellen z. B. durch falsche oder fehlende Kontenzuordnung aufzudecken.

Berücksichtigung teulfertiger Arbeiten bei längerfristiger Fertigung

Insbesondere im Bausektor aber auch z. B. bei Softwarehäusern oder in Bereichen des produzierenden Gewerbes gibt es langfristige Fertigungen, die über einen Monat und häufig auch über sehr viel längere Zeiträume hinausreichen. Hier stößt man auf das gleich Phänomen wie vorher geschildert: auf Zeiten mit hohen Waren- und Personaleinsatzkosten folgen erst sehr viel später die Erträge nach. Selbst wenn der Betrieb mit Anzahlungen arbeitet, dann werden in der „normalen“ Finanzbuchhaltung diese Anzahlungen nicht ertragswirksam erfasst, so dass sich auch hieraus nicht automatisch ein Anhaltspunkt für den Leistungsstand ergibt. Auch eine BWA in einem derartigen Betrieb zeigt „wilde“ Ausschläge nach oben und nach unten, ohne dass eine zuverlässige Abschätzung des Betriebserfolgs möglich ist. Hier ist es daher unbedingt erforderlich, den Stand der teulfertigen Arbeiten jeweils in der Buchhaltung mit zu erfassen. Hierfür gibt es verschiedene Methoden: Anzahlungen, Materialeinsätze, Gemeinkostenzuschläge, Kostenstellenzuordnung aus der Lohnbuchhaltung, Baubücher usw. können Anhaltspunkte für den Stand der teulfertigen Arbeiten liefern. Wichtig ist hier zu wissen, dass die Bewertung für Bilanzzwecke mit einem niedrigen Herstellungskostenwert erfolgt, während eine Abschätzung des vorläufigen Gewinns eine Einbuchung auch zu Endverkaufspreisen nahe legen könnte. Hält man dies bis zum Dezember durch, dann kann es sein, dass das Ergebnis laut BWA und Bilanz nicht mehr übereinstimmen, da sich eine Differenz zwischen den teulfertigen Arbeiten laut BWA und laut Bilanz am Jahresende ergibt. Spätestens im Dezember sollte man daher zur Bilanzbewertung einen Abgleich schaffen. Je nach gewählter Methode sollte dies unbedingt offen gelegt werden, um insbesondere gegenüber Banken nicht den Eindruck entstehen zulassen, die BWA-Ergebnisse seien manipuliert.

Fragen zum Verständnis? _____

Ist dieser Punkt für meinen Fall relevant? _____

Wie soll die Lösung für meine BWA/Chef-Informationen aussehen? _____

Laufende Abstimmung und Durchführung von Abgrenzungsbuchungen

Normalerweise reicht es in der Finanzbuchhaltung, bestimmte Buchungen am Jahresende durchzuführen, so z. B. Anlagenabgänge, Forderungsabwertungen, die Trennung von Darlehensraten in Zins- und Tilgungsanteil, die Auflösung von aktiven Rechnungsabgrenzungsposten z. B. für Ratenkredite oder Disagio usw. Verfährt man jedoch in einer Buchhaltung, aus der eine BWA abgeleitet werden soll, in dieser Weise, dann erhält man das typische Dezemberloch: Das Ergebnis im Dezember zeigt unvorhergesehene Ausschläge und das tatsächliche Jahresergebnis hat nichts mehr mit dem vorläufigen Ergebnis laut BWA zu tun. Eine Buchhaltung aus der laufend eine aussagefähige BWA abgeleitet werden soll, bedarf also eines deutlich höheren Buchungs- und Abstimmungsaufwandes als eine „normale“ Buchführung, die auch ohne diese ganzen unterjährigen Abstimmungs- und Abgrenzungsbuchungen ordnungsmäßig ist.

Fragen zum Verständnis? _____

Ist dieser Punkt für meinen Fall relevant? _____

Wie soll die Lösung für meine BWA/Chef-Informationen aussehen? _____

Typische verhaltensbedingte Fehler

Eine BWA kann noch gut aussehen, obwohl es dem Betrieb schon schlecht geht. Das kommt insbesondere bei kleineren Betrieben vor, die nach Zahlungseingang und Zahlungsausgang buchen. Solange alles gut läuft und alle Rechnungen pünktlich bezahlt werden, erscheinen Umsatz und Kosten zeitgerecht in der Buchhaltung und damit auch in der BWA. Tritt jedoch irgendwo eine Störung ein – sei es auf der Umsatzseite oder auf der Kostenseite (Rechnungen werden vom Unternehmer nicht mehr pünktlich bezahlt) – dann gibt die BWA kein zutreffendes Bild mehr. Es kann dann sein, dass der Betrieb laut BWA immer noch gut da steht (alle Umsätze werden erfasst), jedoch in Wirklichkeit schon Verluste macht (die nicht mehr bezahlten Rechnungen werden nicht eingereicht). Hier verschenkt der Unternehmer nicht nur die Chance, sich die Vorsteuer schon rechtzeitig zurückzuholen, sondern er verliert auch ganz eindeutig den Einblick in sein Unternehmensgeschehen. Im Einzelfall können sich hier immense Schuldenberge anhäufen, ohne dass ein Externer hier einen Einblick bekommt und der Unternehmer hat häufig den Kopf im Sand und rechnet gar nicht mehr so genau zusammen, wie hoch sich seine Schulden anhäufen. Helfen könnte hier eine Verbuchung auch der offenen Rechnungen in einem Kontokorrent, wodurch die Buchhaltung natürlich gegenüber einer einfachen Einnahmen-Ausgaben-Buchhaltung aufwändiger, jedoch in ihrer Aussagefähigkeit auch deutlich besser wird. Die Auswirkung in der Einnahmen-Ausgaben-BWA ist in der Lesehilfe 5.3 (Seiten 14 – 15) beschrieben.

Fragen zum Verständnis? _____

Ist dieser Punkt für meinen Fall relevant? _____

Wie soll die Lösung für meine BWA/Chef-Informationen aussehen? _____

Spezielle Buchungsregeln beachten

Einmal gibt es für BWA-Zwecke teilweise spezielle Konten, z. B. für die kalkulatorische, vorläufige Abschreibung. Zum Anderen muss man wissen, wie einzelne Positionen der BWA „denken“ und welche Konten überhaupt einbezogen sind. Vergisst man nämlich einen Wert, dann kann z. B. eine individuelle BWA leicht auf eine falsche Fährte führen. Im Falle der individuellen BWAs ist es deshalb angebracht, immer zur Kontrolle eine Standard-BWA mit auszudrucken, um das Gesamtergebnis oder Teilergebnisse noch einmal abzugleichen. Die BWA-Programmierung kann auf einzelne Konten zugreifen und hier auch unterscheiden zwischen Soll- und Habenwerten, sie kann den Saldo nehmen oder z. B. nur die Habenbuchungen auswerten. Das bedeutet für die Buchhaltung, dass man immer mit Stornobuchungen arbeiten muss und niemals ein Konto durch Umbuchung angleichen darf, da diese Umbuchung möglicherweise in der BWA nicht mit abgebildet wird. Hierzu muss man sich mit dem Funktionenplan beschäftigen. Wie so etwas aussieht, sehen Sie in Checkliste 10.

Fragen zum Verständnis? _____

Ist dieser Punkt für meinen Fall relevant? _____

Wie soll die Lösung für meine BWA/Chef-Informationen aussehen? _____

8 Checkliste

Hinweise für die Buchhaltung: Daran müssen Sie denken

Damit aus einer ordnungsmäßigen Finanzbuchhaltung eine aussagefähige BWA wird, sind laufende Abstimmarbeiten und Abgrenzungsbuchungen sowie ggf. auch Zusatzbuchungen erforderlich. Die wichtigsten und grundlegendsten sind in der nachfolgenden Checkliste zusammengefasst. Natürlich müssen Sie nicht alles machen: Beträge die für Ihr Unternehmen unbedeutend sind, können Sie auch vernachlässigen. So ist es z. B. für einen Betrieb mit ein oder zwei Pkws kaum sinnvoll die Kfz-Versicherung abzugrenzen. Anders sieht das aus bei einem großen Fuhrpark, wo derartige Posten schon einen erheblich Umfang annehmen können. Es ist also zu jedem Punkt im Einzelfall zu entscheiden, ob hiervon eine wichtige Ergebnisauswirkung ausgeht und demzufolge ob und wie dem in der BWA durch Zusatzbuchungen Rechnung getragen werden soll.

Laufende Erfassung von	erledigt	nicht erforderlich	noch zu veranlassen
Abschreibungen			
laufende Fortführung der Anlagenbuchhaltung und Überprüfung der kalkulatorischen Abschreibungen			
Bestandsveränderungen			
teillfertige Arbeiten			
unfertige Erzeugnisse			
anteilige Zinsen			
Eigenverbrauch			
Kfz-Privatnutzung			
Forderungsausfälle bzw. EWB einschl. sofortige Klärung der Mehrwertsteuerrückforderung dazu			
Anlagenabgänge			
selbsterstellte Anlagen			
Vortrag vollständiger EB-Werte			
laufende Überwachung und Abstimmung			
laufende Klärung offener Fälle			
laufende Anforderung und Einarbeitung neuer Verträge			
laufende Erfassung anteiliger Rückstellungen			
laufende Berücksichtigung von kalkulatorischen Beträgen für Einmalzahlungen wie Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld, Prämien und Tantiemen			
Abgrenzung und Verteilung von Einmalzahlungen insbesondere am Jahresanfang, z. B. für Kfz-Versicherungen, Wartungsverträge, Software-Updates u. Ä.			
korrekte Kontenzuordnung bereits unterjährig, Abstimmung mit letztem Jahresabschluss, Benennung eines Ansprechpartners bei Neueinrichtung			
laufende BWA-Besprechung kanzeleintern mit den Bearbeitern			
laufende BWA-Besprechung mit dem Mandanten: Wann? Wie oft? Wer?			
laufende Erfassung und Abstimmung von Anzahlungen, Sicherheits-einbehalten und Schlusszahlungen besonders im Baubereich			

Besonderheiten in meinem Betrieb, die noch zu berücksichtigen sind (z. B. Akkreditive, mehrere Produktgruppen, typische saisonale Schwankungen und andere Dinge, die Ihnen noch wichtig erscheinen):

9 Beratungsunterlage

Schritte von der Standard-BWA zur Profi-Version

„Die“ BWA ist ja nur ein Standard-Angebot, das Ihnen Ihr Programmhersteller macht. Im Regelfall können Sie mit modernen Buchführungsprogrammen im BWA-Teil auch selbst in die BWA eingreifen, das heißt Sie können eine individuelle BWA erstellen (lassen), die die Buchführung für Ihre speziellen betrieblichen Zwecke auswertet. Ob das für Sie sinnvoll ist, finden Sie heraus, wenn Sie die nachfolgenden Fragen durcharbeiten:

1. *Welche Fragen habe ich an mein Zahlenwerk mit Blick auf meine Unternehmensführung?*

2. *Lassen sich diese Fragen aus einer zur Verfügung stehenden Standard-BWA beantworten?*

3. *Wenn Nein: Lassen sich diese Fragen durch das Erstellen einer individuellen BWA beantworten (Voraussetzung: Es werden nur Daten aus der Finanzbuchhaltung benötigt).*

4. *Wenn die Buchhaltung nicht alle Zahlen hergibt: Welche Zusatzermittlungen sind dann ggf. notwendig? (Kostenrechnung, zusätzliche individuelle Excel-Tabellen oder andere Auswertungen)*

5. *Ergebnis: diese (maximal) fünf Chefkennzahlen möchte ich zukünftig gerne regelmäßig auswerten:*

6. *Welche Anforderungen stellt meine Bank an meine laufend einzureichenden Unterlagen/BWA?*

10 Beratungsunterlage

Hinweise für die Buchhaltung: Machen Sie sich mit der „Logik Ihrer BWA – dem Funktionsplan – vertraut

Zu jeder BWA gehört ein so genannter Funktionenplan oder ein Prüfprotokoll. Nachfolgend ist beispielhaft der DATEV-Funktionenplan für den SKR 04 dargestellt, wie er dem BWA Muster 5 (Seite 12) zugrunde liegt und aus dem hervorgeht, welche Größen in welcher Art und Weise in der BWA verarbeitet werden. Dazu bekommt jede Zeile der BWA eine Zeilennummer (im Beispiel die erste Spalte: Zeile 1000 usw.). Die Zeilenbeschriftung wird im Klartext eingegeben. Dann wird zu jeder Zeile, die später einen Wert enthalten soll, beschrieben, aus welchen Konten der Buchhaltung sich diese Werte ermitteln: Hier ist es wichtig, dass kein Konto vergessen wird, wenn man jedenfalls eine BWA über das gesamte vorläufige Ergebnis erhalten will. Man kann natürlich auch nur Teilauswertungen machen. Dann ist es wichtig, dass die erforderlichen Daten tatsächlich in den zugeordneten Kontenbereichen auch erfasst werden. Mit dem Funktionsschlüssel wird dann bei jeder Zeile gesagt, was mit den entsprechenden Werten passieren soll. Im Beispiel bedeuten:

Funktionsschlüssel 1:	Bereichsaddition
Funktionsschlüssel 2:	Subtraktion
Funktionsschlüssel 18:	Bestimmter Saldo (nur positiv), MVZ/JVZ + EB
Funktionsschlüssel 19:	Bestimmte Kontenseite, MVZ/JVZ
Funktionsschlüssel 25:	Gesamtsaldo, MVZ/JVZ

Standard-BWAs von weit verbreiteten Buchhaltungsprogrammen sind vielfach erprobt und Fehlerquellen bei sorgfältiger Buchhaltung sind minimiert. Trotzdem sollten Sie, wenn Sie erstmals mit einer BWA arbeiten, immer wieder die Auswirkung und Darstellung bestimmter Buchungsfälle in der BWA nachvollziehen. Machen Sie sich insbesondere mit den unterschiedlichen Regeln vertraut:

- ⇒ Werden nur Soll- oder nur Habenbuchungen einbezogen (s. o. Funktionsschlüssel 19 mit Angabe der Kontenseite im Funktionsplan), dann wirkt sich z. B. eine Umbuchung nicht auf den BWA-Ausweis aus.
- ⇒ Wird der Saldo des Kontos genommen (Funktionsschlüssel 25), dann kann wieder ein Sollsaldo anders zugeordnet werden als ein Habensaldo. Vergleiche im nachstehenden Funktionsplan z. B. die Umsatzsteuer: Umsatzsteuerverbindlichkeiten (im Haben) werden der Einnahmenseite zugeordnet (BWA-Zeile 1100), Soll-Salden (Vorsteuer in BWA-Zeilen 1430) werden dagegen der Ausgabenseite zugeordnet.
- ⇒ Bei anderen Konten werden außer den Jahresverkehrszahlen auch die Eröffnungsbilanzwerte einbezogen (s. o. Funktionsschlüssel 18). So z. B. auch bei den Umsatzsteuervorauszahlungen, wo sich die Eröffnungsbilanzwerte ja dann in den ersten Monaten des Jahres zahlungswirksam auflösen (BWA-Zeilen 1110 und 1440).

Muster: BWA-Funktionenplan

(BWA-Prüfprotokoll zur Einnahmen-Ausgaben-BWA, siehe Muster 5, Seite 12)

BWA-Zeile	Zeilenbeschriftung	Fkt-Schl.	Konto von	Konto bis	S/H	Zeile von	Zeile bis	Basis	Prozent
1000		9							
1010	Betriebseinnahmen	9							
1020		9							
1030	Erlöse aus	9							
1040	betriebl. Tätigk.	0	4000	4499	H				113
		0	4600	4629	H				
		0	4670	4685	H				
		0	4690	4799	H				
		0	4941	4945	H				
1050	Sonstige Erlöse	0	4500	4599	H				113
		0	4630	4669	H				
		0	4686	4689	H				
		0	4830	4854	H				
		0	4860	4929	H				
		0	4934	4937	H				
		0	4940	4940	H				
		0	4946	4999	H				
		0	6885	6894	H				
		0	7000	7199	H				
		0	7400	7449	H				
		0	7900	7989	H				
		18	7990	7990	H				
		0	7991	7999	H				
1060	= Summe der Erlöse	1				1040	1050	2	113
1080		9							
1100	Umsatzsteuer	25	3800	3801	H				115
		25	3805	3808	H				
		25	3810	3819	H				
		25	3831	3833	H				
		25	3851	3851	H				
		25	3854	3854	H				
1110	USt-Erstattungen	18	3820	3830	H				115
		18	3840	3850	H				
1120		9							
1140	Erhaltene Anzahlg.	25	1190	1199	H				115
		25	3250	3299	H				
1150		9							
1160	- Zugang Forderungen	25	1200	1219	S				115
		25	1221	1297	S				
		25	1300	1309	S				
		25	1495	1497	S				
		25	6280	6299	S				
		25	6930	6959	S				
1170		9							
1180	Betriebseinnahmen	1				1060	1140	4	107
		2				1120	1160		
1190		9							
1200		9							
1210	Betriebsausgaben	9							

Quelle: DATEV-Funktionsplan zu SKR 04

BWA-Zeile	Zeilenbeschriftung	Fkt-Schl.	Konto von	Konto bis	S/H	Zeile von	Zeile bis	Basis	Prozent
1220		9							
1230	Mat./Wareneinkauf	0	5100	5859	S				101
		0	5880	5899	S				
1240	Fremdleistungen	25	5800	5999	S				103
		0	6303	6303	S				
1250	Personalkosten	0	6000	6199	S				103
		0	6440	6449	S				
		0	6970	6971	S				
		0	6979	6979	S				
1260	Raumkosten	0	6305	6349	S				103
		0	6972	6973	S				
1270	St./Vers./Beitr.	0	6400	6439	S				103
		0	6860	6874	S				
		0	7610	7629	S				
		0	7650	7659	S				
		0	7670	7679	S				
		0	7690	7699	S				
1280	Fahrzeugkosten	0	6500	6599	S				103
		0	7685	7689	S				
1290	Werbe-/Reisekosten	0	6600	6699	S				103
1300	Kosten Warenabgabe	0	6700	6799	S				103
1310	Instandh./Werkz.	0	6450	6499	S				103
		0	6845	6849	S				
1320	Abschreibungen	0	6200	6279	S				103
		0	6910	6915	S				
		0	6976	6976	S				
		0	7200	7299	S				
1330	Verschiedene Kosten	0	6300	6302	S				103
		0	6304	6304	S				
		0	6800	6844	S				
		0	6850	6859	S				
		0	6974	6975	S				
		0	6978	6978	S				
		0	6990	6999	S				
		0	8000	8999	S				
1340	= Summe der Kosten	1				1230	1330	3	103
1370		9							
1380	Geleistete Anzahl.	25	1180	1189	S				115
1390		9							
1400	Buchw. Anlagenabg.	0	4855	4859	S				115
		0	6895	6899	S				
1410	Sonst. Aufwendungen	0	6350	6399	S				115
		0	6875	6884	S				
		0	6900	6909	S				
		0	6920	6927	S				
		0	6960	6969	S				
		0	7300	7399	S				
		0	7500	7549	S				
		0	7600	7609	S				
		0	7630	7649	S				
		0	7660	7669	S				
		0	7680	7684	S				
		18	7990	7990	S				

BWA-Zeile	Zeilenbeschriftung	Fkt-Schl.	Konto von	Konto bis	S/H	Zeile von	Zeile bis	Basis	Prozent
1420		9							
1430	Vorsteuer	25	1400	1419	S				115
		25	1430	1433	S				
		25	1436	1436	S				
		25	1480	1484	S				
		25	3802	3804	S				
		25	3809	3809	S				
		25	3834	3839	S				
1440	USt-Zahlungen	18	3820	3830	S				115
		18	3840	3850	S				
1450		9							
1460	– Verr. kalk. Kosten	0	6980	6989	H				115
1470	– Zugang Verbindl.	25	1485	1485	H				115
		25	3300	3333	H				
		25	3335	3349	H				
		25	3400	3449	H				
		25	3470	3508	H				
		25	3610	3619	H				
		25	3695	3699	H				
		25	3720	3760	H				
		25	3762	3790	H				
1480		9							
1490	Betriebsausgaben	2				1170	1460		107
		2				1170	1470		
		1				1340	1440		
1500		9							
1510	Vorl. betr.wirt. Erg.	9							
1520	Einn.-Ausgaben-BWA	2				1180	1490		107
1531		9							
1532		9							
1540	Liquiditätsbeiträge	9							
1550		9							
1650		9							
1660	Vorl. Ergebnis	1				1520	1520		115
1670		9							
1680	+ Abschreibungen	9							
1681	(nicht kalkulat.)	1				1320	1320		115
		25	6976	6976	H				
1685		9							
1690	+ Aufnahmen Darlehen	19	3100	3249	H				115
		19	3350	3419	H				
		19	3450	3469	H				
		19	3510	3549	H				
		19	3560	3599	H				
1691		9							
1700	– Tilgung Darlehen	19	3100	3249	S				115
		19	3350	3419	S				
		19	3450	3469	S				
		19	3510	3549	S				
		19	3560	3599	S				
1701		9							
1710	– Anlagenzugänge	19	95	799	S				115
		19	800	999	S				
		25	3334	3334	S				
1711		9							

BWA-Zeile	Zeilenbeschriftung	Fkt-Schl.	Konto von	Konto bis	S/H	Zeile von	Zeile bis	Basis	Prozent
1712	+ Anlagenabgänge	25	4855	4859	S				115
		25	6895	6899	S				
1715		9							
1720	+/- Sonstige Posten	25	1900	1949	H				115
		25	2980	3099	H				
		25	3900	3959	H				
		25	4915	4924	S				
		25	6920	6924	S				
1730		9							
1731		9							
1740	Liquid. Beitr. Betrieb	2				1020	1710		115
		1				1660	1680		
		1				1681	1681		
		2				1690	1700		
		1				1712	1720		
1750		9							
1760		9							
1770	Privateinlagen	25	2180	2199	H				115
		25	2580	2599	H				
1771		9							
1780	+ Grundstücksertrag	25	2350	2399	H				115
		25	2750	2799	H				
1781		9							
1790	- Grundstücksaufwand	25	2300	2349	S				115
		25	2700	2749	S				
1791		9							
1800	- Privateinnahmen	25	2100	2149	S				115
		25	2500	2549	S				
1801		9							
1810	- Privatsteuern	25	2150	2179	S				115
		25	2550	2579	S				
1811		9							
1820	- Sonderausg./Spenden	25	2200	2279	S				115
		25	2600	2679	S				
1821		9							
1830	- Außergew. Belastungen	25	2280	2299	S				115
		25	2680	2699	S				
1831		9							
1832		9							
1840	Liquid. Beitr. Privat	25	2100	2399	H				115
		25	2500	2799	H				
1850		9							
1851		9							
1852		9							
1860	Liquiditätsüber-/	1				1740	1740		115
		1				1840	1840		
1870	-unterdeckung	9							

11 Arbeitshilfe

Kritische Buchungsfälle: Das müssen Sie bei der Verbuchung der Abschreibungen beachten

Zu einer BWA gehört heute unstrittig mindestens die laufende Berücksichtigung der voraussichtlichen Abschreibungen. Obwohl man diese Abschreibungen gängig „kalkulatorische Abschreibungen“ nennt, haben sie nichts mit dem Kostenrechnungsbegriff „kalkulatorische Abschreibungen“ zu tun, sondern es handelt sich um die voraussichtlichen, tatsächlichen Abschreibungen, die lediglich vorläufig eingebucht werden. Da sich dieser Begriff aber so eingebürgert hat, wird er hier auch verwendet. Üblicherweise werden die voraussichtlichen Jahresabschreibungen als Summe ermittelt und davon jeweils 1/12 monatlich (am einfachsten über Dauerbuchungen) eingebucht.

Wichtig: Die Abschreibungshöhe muss regelmäßig überprüft und angepasst werden. Am besten ist es, wenn parallel zur Finanzbuchhaltung auch die Anlagenbuchführung laufend fortgeführt wird und jedenfalls bei größeren Abschreibungen das Jahresgesamtvolumen der Abschreibungen neu ermittelt wird und ein möglicher Differenzbetrag dann auf den Rest des Jahres verteilt wird.

Bei der Auswahl der Konten für diese Buchung ist Folgendes zu beachten:

Unterjährige Abschreibung einbuchen

Es gibt dafür zwei Möglichkeiten: Sie können die tatsächliche Abschreibung einbuchen. Dann benutzen Sie die Abschreibungskonten wie später auch für den Abschluss und buchen auf den Anlagekonten gegen. Ermitteln Sie dagegen unterjährig nur überschlägig und pauschal die vorläufige Abschreibung, dann buchen Sie kalkulatorische AfA (Konto 4993 im SKR 03 bzw. 6976 im SKR 04) an Wertberichtigungen (Konto 0092 im SKR 03 bzw. 3950 im SKR 04).

Auswirkungen in der BWA

Das macht sich dann in der Liquiditätsrechnung zu einer Ausgaben-BWA laut Muster 5 wie folgt bemerkbar: Wird die „echte“ Abschreibung gebucht, dann wird im Cashflow auf Seite 2 die Abschreibung als Abschreibung dazu addiert. Wird dagegen kalkulatorisch gebucht, dann erscheint die Abschreibung auf „sonstige Posten“. Führen Sie eine „Mischbuchung durch“ und buchen z. B. vom GuV-Konto Abschreibungen an Wertberichtigungen, dann werden die Abschreibungen in der BWA doppelt hinzu addiert: Einmal als Abschreibungen (genommen aus der entsprechenden BWA-Zeile) und einmal als Wertberichtigungsposten (genommen vom entsprechenden Konto). Hier erkennt man deutlich die Gefahr einer BWA: Doppelberücksichtigungen sind ebenso möglich wie die komplette Nichtberücksichtigung, wenn sich Denkweise des Buchhalters und des Erstellers der BWA-Logik nicht decken. Deshalb ist es unbedingt erforderlich, sich mit den Funktionsplänen für seine BWA auseinander zu setzen, will man zu zuverlässigen Ergebnissen kommen.

12 Arbeitshilfe

Kritische Buchungsfälle: Darlehen unterjährig richtig buchen

Ebenfalls zum Standardprogramm für eine aussagefähige BWA gehört es, dass die Darlehen unterjährig erfasst werden. Das bedeutet:

Alle Konten buchen einschließlich Darlehenskonten

Häufig werden Darlehenskonten unterjährig gar nicht erfasst. Teilweise erhalten die Darlehensnehmer auch gar keine laufenden Kontoauszüge, sondern nur am Jahresende. Hier muss gegebenenfalls ein Zins-Tilgungs-Plan speziell für die Buchhaltung angelegt werden. Entsprechendes muss z. B. bei Ratenzahlungsfinanzierung erfolgen, wenn der Zins-Tilgungs-Plan nicht bereits von der finanzierenden Bank oder vom Verkäufer beigelegt wird.

Zusätzlich ist hier noch die Logik der BWA gegebenenfalls zu beachten: Bei Darlehenskonten wird im Regelfall eine Sollbuchung als Tilgung aufgefasst und eine Habenbuchung als Darlehenserhöhung. Hier kann es also zu Verfälschungen kommen, wenn Raten z. B. zunächst komplett auf das Darlehenskonto gebucht werden und dann der Zinsanteil umbucht wird. Hier muss vielmehr ggfs. direkt Zinsanteil und Ratenanteil separat gebucht werden. Anders wenn Zinsen jeweils dem Darlehen zugeschlagen und Tilgungen dagegengerechnet werden: Dann kann auch entsprechend gebucht werden. Außerdem ist streng darauf zu achten, dass nicht durch Umbuchung sondern durch Stornierung rückgängig gemacht werden. In Zweifelsfällen muss die Auswirkung auf die BWA jeweils im Einzelfall kontrolliert werden. Aufschluss über die Handhabung in der BWA gibt das jeweilige Prüfprotokoll bzw. der Funktionenplan (vgl. dazu die Einführungen zu Checkliste 10).

13 Arbeitshilfe

Kritische Buchungsfälle: Anzahlungen und Einbehalte richtig behandeln

Der richtigen laufenden Verbuchung von Anzahlungen und Sicherheitseinbehalten kommt bei der BWA-orientierten Buchführung große Bedeutung zu. Während bei „normaler“ Finanzbuchhaltung die Abstimmung der Buchhaltung gegebenenfalls zum Jahresende ausreicht, führt das in der BWA zu falschen Aussagen. Die zutreffende Verbuchung ist unter folgenden Gesichtspunkten zu prüfen:

Ertragswirkung von Anzahlungen

In der Bilanz wird die Anzahlung erfolgsneutral behandelt. Handelt es sich um eine Anzahlung auf eine in Arbeit befindliche Leistung steht dem gegenüber der Bestand an teillfertigen Arbeiten, der den tatsächlichen Leistungsstand (jedenfalls annähernd mit Bilanzwerten bewertet) wiedergibt.

Ausnahme: Bei der Einnahmen-Überschuss-Rechnung wird direkt die Anzahlung als Betriebseinnahme erfolgswirksam erfasst.

Wer also langfristige Produktionsprozesse zu verzeichnen hat und hierfür Anzahlungen bekommt, findet zwar einen gewissen Liquiditätsbeitrag auf seinem Konto. In der BWA macht sich die Anzahlung jedoch bei bilanzierenden Unternehmen nicht positiv bemerkbar. Um hier zu einem zutreffenden Ergebnis zu kommen, muss zusätzlich eine Position „Stand der teillfertigen Arbeiten“ erfasst werden.

Umsatzsteuerliche Wirkung von Anzahlungen

Die Umsatzsteuer auf Anzahlungen wird erst fällig bzw. die Vorsteuer kann erst gezogen werden, wenn die Anzahlungsrechnung nicht nur geschrieben ist bzw. vorliegt, sondern wenn auch die Zahlung erfolgt ist. D. h. umsatzsteuerlich und ertragsteuerlich sind angeforderte, jedoch noch nicht bezahlte Anzahlungen irrelevant. Deshalb werden diese in der normalen Finanzbuchhaltung auch häufig nicht erfasst, zumal sie auch für die Schlussrechnungslegung unerheblich sind, da da ja nur bezahlte Anzahlungen zur Anrechnung gebracht werden.

Andererseits kann man für BWA-Zwecke teilweise die angeforderten Anzahlungen als Anhaltspunkt für den Stand der teillfertigen Leistungen nehmen. Das gilt immer dann, wenn der Betrieb nach Leistungsfortschritt Anzahlungen anfordert und hier auch ein bestimmtes nachvollziehbares System hat, z. B. immer 90 % der bisher aufgelaufenen Leistung. Daraus ließe sich dann ein Bestand an teillfertigen Arbeiten zum Stichtag vorläufig und für BWA-Zwecke ermitteln. Hierfür ist es dann notwendig, dass auch über die angeforderten, aber noch nicht eingegangenen Zahlungen Statistiken geführt werden.

Sicherheitseinbehalte

Sicherheitseinbehalte machen nicht nur bei der Kontenabstimmung der Forderungen besonders im Bausektor Schwierigkeiten, sondern sie verfälschen natürlich auch die Ertragssituation, wenn der Erlös ohne Sicherheitseinbehalt gebucht wird. Hier müssen also zum Kontenausgleich und um die Gesamterlössituation des Betriebs zutreffend darzustellen, auch die Sicherheitseinbehalte fortlaufend ermittelt und auf ein entsprechendes Bestandskonto umgebucht werden. Dies dient der besseren Kontenabstimmung und der Unterscheidung zwischen „echten“ umsatzmindernden Einbehalten (z. B. aus Mängelrügen) und vorsorglichen (Sicherheits-)Einbehalten.

Beispiel

Nachfolgend ist beispielhaft eine Aufstellung angeforderter und erhaltener Abschlagszahlungen abgebildet, aus der im vorliegenden Fall der Stand der teillfertigen Arbeiten aufgrund der Auftrags- und Anzahlungskalkulation des entsprechenden Betriebs vorgenommen wird.

Bauvorhaben	AZ-Nr.:	Rg.-Nr.:	lt. Rechnung	Zahlung dazu	3280 offen	3270 erh. AZ 16%	Bemerkungen
Wohnaus Meier	1	401380	4.999,99	4.999,99	0,00	4.310,34	
	2	401394	4.999,99	4.999,99	0,00	4.310,34	
	3	401448	4.999,99	4.999,99	0,00	4.310,34	
Villa Vogel	1	401533	10.009,43	10.009,43	0,00	8.628,82	
	2	401600	17.900,68	17.900,68	0,00	15.431,62	
	3	401620	22.225,75	19.978,64	2.247,11	17.222,97	SEB = 2.222,57
	4	401666	57.782,81	55.646,38	2.136,43	47.971,02	
	5	401706	25.899,10	25.899,10	0,00	22.326,81	
	6	401717	30.806,02	30.806,02	0,00	26.556,91	
	7	401733	45.165,81	45.165,81	0,00	38.936,04	
	8	401757	46.692,44	46.600,98	91,46	40.173,26	
Städt. Krankenh.	1	401709	9.592,44	9.592,44	0,00	8.269,34	
	2	401758	25.981,45	25.981,45	0,00	22.397,80	
Gewerbepark	1	401729	11.608,83	11.608,83	0,00	10.007,61	
	2	401752	6294,52	6.294,52	0,00	5.426,31	
	3	401760	48.397,70	48.397,70	0,00	41.722,16	
	4	200048	18.725,25	18.725,25	0,00	16.142,46	
	5	200048	25.563,95	25.563,95	0,00	22.037,89	
	6	200048	15.421,18	15.421,18	0,00	13.294,12	
	7	200048	38.340,39	38.340,39	0,00	33.052,06	
	8	200048	14.523,35	14.523,35	0,00	12.520,13	
Schulungsstätte	1	401728	23.138,59	23.138,59	0,00	19.947,06	
	2	401753	15.347,77	15.347,77	0,00	13.230,84	
	3	401759	101.405,49	101.405,49	0,00	87.418,53	
	4	200043	37.273,85	37.273,85	0,00	32.132,63	
	5	200043	46.411,77	46.411,77	0,00	40.010,15	
	6	200043	47.166,57	47.163,72	2,85	40.658,38	
EFH Müller Tramstation	1	401724	803,82	803,82	0,00	692,95	
	1	99069	38.471,97	38.471,97	0,00	33.165,49	
	2	99069	20.787,21	20.787,21	0,00	17.920,01	
	3	99069	19.247,15	19.247,15	0,00	16.592,37	
	4	99069	40.876,89	40.876,89	0,00	35.238,70	
Sparkasse Gaswerke	5	99069	108.073,61	0,00	108.073,61	0,00	
	1	200107	25.237,08	23.454,62	1.782,46	20.219,50	
	1	200117	11.159,13	11.159,13	0,00	9.619,94	
	1	200088	8.908,97	0,00	8.908,97	0,00	
					<u>123.242,89</u>	<u>781.894,90</u>	

14 Arbeitshilfe

Zusatzbuchungen: Rechnungsabgrenzungen für BWA-Zwecke

Normalerweise kennt man sie zum Jahresende: Die aktiven Rechnungsabgrenzungen, insbesondere für bereits geleistete Zahlungen, die jedoch aufwandsmäßig einem festen Zeitraum nach dem Bilanzstichtag zuzuordnen sind. Das betrifft z. B. jahresübergreifende Zahlungen für Versicherungen, Kfz-Steuer, Disagio, Leasingsonderzahlungen. Dies dient der zutreffenden Ergebnisabgrenzung zwischen den Jahren. Will man nun in einer Betriebswirtschaftlichen Auswertung monatlich ein zutreffendes Ergebnis erhalten, dann muss man monatlich eine derartige Rechnungsabgrenzung berücksichtigen und zwar auch dann, wenn z. B. die Zahlungen am Jahresende wieder auf Null stehen. Ob und in welchem Umfang das erforderlich ist, hängt natürlich von den betroffenen Größenordnungen ab.

Ob man es macht, ist also im Einzelfall zu entscheiden. Dabei ist zu bedenken: Ist das Schema einmal eingerichtet, dann kann es relativ einfach fortgeführt werden und es sind auch schon die Beträge für den Jahresabschluss ermittelt. Weiterer Vorteil: Selbst wenn man am Anfang des Jahres der Meinung ist, dass der Gesamtbetrag klein sein wird und bedeutungslos, so besteht die Gefahr, dass im Laufe des Jahres ein größerer Betrag – z. B. Leasingsonderzahlung – hinzutritt und dann nicht in der gewünschten Art und Weise erfasst wird.

Wie man es machen kann, ist in der nachfolgenden EXCEL-Tabelle beispielhaft dargestellt: Ist ein solches Selbstrechnungsfeld erst einmal eingerichtet, dann ist die Fortführung mit relativ wenig Aufwand möglich. Wichtig ist allerdings, dass eine derartige Buchhaltung stetige Aufmerksamkeit erfordert, damit die entsprechenden Sachverhalte auch erkannt werden.

Aktive Rechnungsabgrenzung (# 1900) für das Jahr 2004

Nr.	Datum	Vorgang	Abrechnungs- zeitraum	Betrag	monatl. Aufw.	Jan.	Feb.	März	Apr.	Mai	Juni						
1	03.11.2003	Kfz-Steuer BPW-MU 01	11/03 - 10/04	650,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00						
2	22.12.2003	Kfz-Versicherung BPW-MU 01	01/04 - 12/04	2.650,00	220,00	230,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00						
3	10.01.2004	Haftpflichtversicherung	01/04 - 06/04	1.000,00	165,00	175,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00						
4	30.12.2003	Direktversicherung Hr. Mustermann	12/03 - 11/04	2.750,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00						
5	20.06.2003	Leasing-Sonderzahlung Musterwagen	07/03 - 06/06	15.000,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00						
6	09.12.2002	Darlehen Zinsen Musterwagen	01/03 - 12/05	2.192,41		182,46	174,53	166,61	158,69	150,77	142,00						
7	25.01.2004	Kammerbeitrag	01/04 - 12/04	1.500,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00						
8	23.01.2004	Feuer-,Einbruch- und Diebstahlversicherung	01/04 - 12/04	966,50	80,00	86,50	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00						
9	25.12.2003	Direktversicherung Arbeitnehmer	01/04 - 12/04	6.700,00	560,00	540,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00						
10	20.07.2004	Kfz-Versicherung BPW-MU 03/04/05/06/07	07/04 - 12/04	4.000,00	650,00												
11	30.07.2004	Kfz-Steuer BPW-MU 03/04/05/06/07	07/04 - 12/04	1.200,00	200,00												

Aktive Rechnungsabgrenzung (# 1900) für das Jahr 20

Nr.	offen per Jan/04	offen per Feb/04	offen per Mrz/04	offen per Apr/04	offen per Mai/04	offen per Jun/04	offen per Jul/04	offen per Aug/04	offen p Sep/0			
1	585,00	520,00	455,00	390,00	325,00	260,00	195,00	130,00	6€			
2	2.420,00	2.200,00	1.980,00	1.760,00	1.540,00	1.320,00	1.100,00	880,00	66€			
3	825,00	660,00	495,00	330,00	165,00	0,00						
4	2.500,00	2.250,00	2.000,00	1.750,00	1.500,00	1.250,00	1.000,00	750,00	50€			
5	14.500,00	14.000,00	13.500,00	13.000,00	12.500,00	12.000,00	11.500,00	11.000,00	10.50€			
6	2.009,95	1.835,42	1.668,81	1.510,12	1.359,35	1.216,50	1.081,58	954,58	83€			
7	1.375,00	1.250,00	1.125,00	1.000,00	875,00	750,00	625,00	500,00	37€			
8	880,00	800,00	720,00	640,00	560,00	480,00	400,00	320,00	24€			
9	6.160,00	5.600,00	5.040,00	4.480,00	3.920,00	3.360,00	2.800,00	2.240,00	1.68€			
10							3.250,00	2.600,00	1.95€			
11							1.000,00	800,00	60€			
Summe	31.254,95	29.115,42	26.983,81	24.860,12	22.744,35	20.636,50	22.951,58	20.174,58	17.40€			

15 Beratungsunterlage

Zusatzbuchungen: Unterjährige Ermittlung von Inventurbeständen

Für die BWA ist der jeweils bei der Auftragserstellung bzw. beim Verkauf tatsächlich angefallene Wareneinsatz von Bedeutung. Bei bilanzierenden Betrieben wird wenigstens einmal im Jahr der korrekte Wareneinsatz dadurch ermittelt, dass am Jahresende eine Inventur der Jahresbestände stattfindet und damit ganz genau festgestellt werden kann, wie viel im Jahr von den eingekauften Waren tatsächlich verbraucht worden ist. Damit stimmt der Aufschlagssatz bzw. Rohertrag bzw. Materialeinsatzquote wenigstens zum Jahresabschluss. Bei Betrieben mit stark schwankenden Warenbeständen käme man so jedoch nie zu einer sinnvollen BWA-Aussage, wenn man es bei der jährlichen Inventur belässt.

Hilfslösung: Feste Wareneinsatzquote in der BWA

Es war bereits gesagt worden, dass in Betrieben mit festem Kalkulationsaufschlag in der BWA statt des Wareneinkaufes bzw. des Wareneinsatzes diese Wareneinsatzquote mit einem festen Prozentsatz ausgehend vom betrieblichen Kalkulationsaufschlag bzw. vom Vorjahreswareneinsatz ermittelt werden kann. Das hat jedoch den Nachteil, dass „Brüche“ in der Wareneinsatzquote nicht erkannt werden können. So wird z. B. nicht ersichtlich, wenn ein allgemeiner Preisverfall auf dem Absatzmarkt stattfindet ohne dass die Einkaufspreise entsprechend sinken: Bei einem fest geschlüsselten Kalkulationsaufschlag ist nicht mehr ermittelbar, wie sich das auf den Durchschnittsaufschlag ausgewirkt hat.

Besser: „Echte“ Werte ermitteln

Deshalb ist es manchmal wünschenswert, unterjährig Inventurwerte zu erlangen. Am einfachsten ist dies in Betrieben, die über ein Warenwirtschaftssystem, eine Lagerbuchhaltung oder ähnliche betriebliche Statistiken verfügen. Diese genügen zwar nicht den Anforderungen der körperlichen Bestandsaufnahme, wie sie am Jahresende bzw. mindestens einmal im Jahr für die Bilanz erforderlich ist, sie können aber für die BWA als aussagefähige Grundlage dienen.

Im Einzelfall kann es auch einmal sinnvoll sein, unterjährig eine Inventur zu machen. Bei überschaubareren Verhältnissen kann dies auch regelmäßig einmal im Quartal der Fall sein. Das muss jeweils im Einzelfall entschieden werden. Manchmal reicht auch eine überschlägige Ermittlung. Aber bitte nicht zu grob – dann bringt es für die BWA auch nicht den gewünschten Erkenntnisfortschritt!

Notizen:

16 Beratungsunterlage

Zusatzbuchungen: Unterjährige Ermittlung der teilfertigen Arbeiten

Die Ermittlung der teilfertigen Arbeiten bzw. der in Arbeit befindlichen Bauleistungen ist nicht gerade die liebste und einfachste Übung des Unternehmers, weshalb viele schon gleich abwinken, wenn es heißt, so etwas wäre für BWA-Zwecke nicht nur sinnvoll sondern auch absolut notwendig. Es ist jedoch erstaunlich, wie gut man häufig in der Praxis auch regelmäßig an geeignete Werte kommt und welche sinnvollen Zusatznutzen man noch hat, wenn man seine Baustellen regelmäßig überwacht, seine Anzahlungen abstimmt, seine Sicherheitseinbehalte im Griff hält usw.

Hilfslösung: Anzahlungen als Anhaltspunkt

Die einfachste Möglichkeit, die teilfertigen Arbeiten abzuschätzen ist in Betrieben gegeben, die im Normalfall Anzahlungen anfordern und einen bestimmten Prozentsatz angeben können, zu dem die Anforderungen dem Arbeitsstand entspricht. Hier braucht man nämlich nur die angeforderten Anzahlungen als Grundlage zu nehmen (vgl. Beispiel in Arbeitshilfe 13).

Wichtig: Für die Finanzbuchhaltung benötigt man in der Regel nur die geleisteten Anzahlungen, da diese sich in der Bilanz und Umsatzsteuer auswirken. Will man jedoch die teilfertigen Arbeiten mit Hilfe der Anzahlungshöhe abschätzen, dann muss man natürlich auf die angeforderten Anzahlungen abstellen!

Genauer: Laufende Ermittlung der „echten“ Werte

Will man laufend die „echten“ teilfertigen Arbeiten ermitteln, dann ist abzustellen auf den Material- und Wareneinsatz, den Personaleinsatz und die Gemeinkosten. Wie so etwas aussehen kann, können Sie rechts am Beispiel einer Baustellenabrechnung sehen. Der Gemeinkostenzuschlag wird jeweils mindestens einmal jährlich auf der Basis des letzten Jahresabschlusses ermittelt. Die eingesetzten Arbeitsstunden ergeben sich aus den Lohnaufzeichnungen und die Materialeinsatzkosten aus den Materialentnahmescheinen vom Kleinteilelager bzw. den speziell für den Auftrag beschafften Materialien, die im Baubuch festgehalten werden.

Monat: x

Projektnummer		98002	99124	99214	982
Debitoren			20136	10092	208
Baustelle	Bestand Vormonat	Meier	Schulze	Weber	
	Steuerlich				
Bereich					
prod. Std. kum. Vormonat	6.822,00	689,00	18,00	385,00	
prod. Std. lfd. Monat Facharb.	2.059,00	399,50	0,00	0,00	
prod. Std. lfd. Monat Lehrlinge	122,00	8,00	0,00	29,00	
prod. Std. vor Abgängen	9.003,00	1.096,50	18,00	414,00	
Abgang prod. Stunden	-264,00	-347,72	0,00	0,00	
Übertrag prod. Stunden	8.764,50	748,78	18,00	414,00	
Stand Vormonat	463.097,50	42.738,59	977,55	27.931,93	
Veränderg. z. Vormonat	45.961,18	1.974,67	-5,19	724,17	
Bestand zum Monatsende	509.058,68	44.713,26	972,36	28.656,10	
Material-EK Total	174.628,84	14.258,22	111,48	9.430,63	
Lohn-EK	135.556,98	10.857,31	301,50	6.714,44	
Lohn-GKZ 178,9 %	242.511,44	19.423,73	539,38	12.012,13	
Lohnkosten Total	378.068,42	30.281,04	840,88	18.726,57	
Fremdleistungen	28.004,45	174,00	20,00	498,90	
Selbstkosten gesamt	580.701,71	44.713,26	972,36	28.656,10	
Selbstkosten lfd. Monat	117.604,21	1.974,67	-5,19	724,17	
Vollabgang wg. Schlrg.	-	Teilabgang	ja	nein	
Schlussrg. vom:	-		Re-Nr. 0000000		
			v. 00.00.2000		
Signum für Erfassung FiBu:	-				

17 Ihr Fazit

BWA, Controlling, Früherkennung: Stellen Sie die passenden Steuerinstrumente für Ihren Betrieb zusammen

- ⇒ Prüfen Sie jetzt anhand der Beratungsunterlage 9 noch einmal, ob Sie mit einer BWA und den daraus abgeleiteten Chefkennzahlen die notwendigen Fragen für Ihren Betrieb beantworten bzw. lösen können!
- ⇒ Wenn noch Fragen offen sind, dann prüfen Sie anhand der nachfolgenden Übersicht, welche zusätzlichen Elemente aus Controlling, Unternehmensplanung und Kostenrechnung Ihnen noch helfen könnten:

Zusatzauswertungen

	vorhanden	gewünscht	nicht erforderlich
<input type="checkbox"/> Standard-BWA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> individuelle BWA, nämlich _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Branchenauswertungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Zusatzauswertungen für _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Kostenrechnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Filialenrechnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Soll-Ist-Vergleich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Deckungsbeitragsrechnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Als Experten im Rechnungswesen und Controlling sind wir Ihnen bei jeglicher, weiterführenden Beratung gerne behilflich! Gerne prüfen wir auch mit Ihnen zusammen das Kosten-Nutzen-Verhältnis und welche Beratungsförderungsmöglichkeiten gegebenenfalls für Ihren Fall bestehen. Alle Beratungen im Rechnungswesen, die über die reine Finanzbuchhaltung hinausgehen, sind in der Regel förderfähig nach Beratungsförderungsprogrammen der öffentlichen Hand, da und soweit es sich um Organisationsberatungen und Beratungen zur Verbesserung der Unternehmensführung handelt. Sprechen Sie uns an und fordern Sie uns!

Auch Folgendes sollten Sie für Ihre Entscheidung wissen und bedenken: Zukünftig werden die Kreditinstitute im Rahmen der Kreditvergabe nicht nur das Zahlenwerk der Vergangenheit beurteilen, sondern auch Ihre Managementfähigkeiten sowie die Zukunftsaussichten des Unternehmens. Transparenz Ihrer Aktionen, Voraussicht und nachvollziehbare Pläne ergeben hier Pluspunkte für Sie und Ihr Unternehmen, die sich zukünftig nicht nur in der Frage auszahlen, ob Sie einen Kredit bekommen, sondern auch zu welchen Konditionen. Sprechen Sie also auch hierüber mit uns und Ihrer Bank, damit Ihr Rechnungswesen gleich auf die neuen Anforderungen ausgerichtet werden kann.

Weitere Schritte
