

In einem Betrieb greifen viele Rädchen ineinander, sodass es oft schwerfällt, den Überblick zu behalten.

Mit der **BWA** sicher den **BETRIEB STEUERN**

Laufen die Kosten irgendwo aus dem Ruder? Bringt der Auftrag wirklich noch Geld? Wie steht es um die Produktivität des Teams? Viele Chefs vertrauen bei den Antworten auf ihr erprobtes Bauchgefühl. Doch kann das in Krisenzeiten mit ständig wechselnden Rahmenbedingungen noch funktionieren? Warum eine qualifizierte BWA die bessere Entscheidungsgrundlage ist.

Autorin **Kerstin Meier**

Die Zahl der pro Arbeitstag verkauften Stunden war für Rolf Steffen bereits als Solo-Selbstständiger eine wichtige Währung. Schließlich galt für den Gründer des Einzelunternehmens Rolf Steffen Gas- und Wassertechnik in Alsdorf (bei Aachen) bereits damals der Grundsatz: „Nur was ich messen kann, kann ich auch steuern.“ Als Privatpilot ist er es gewohnt, sich vor allem bei schlechten Witterungsbedingungen auf die Instrumente zu verlassen, um sein angepeiltes Ziel zu erreichen. Weil er auf diesen Komfort auch bei der Steuerung

des eigenen Unternehmens nicht verzichten wollte, arbeitete er sich als Praktiker in die Welt der Zahlen ein – und gibt seine Erfahrungen seit mehr als 25 Jahren an seine Unternehmerkollegen weiter. Mit der Akademie Zukunft Handwerk AG hat er eine eigene Aktiengesellschaft für die Aus- und Weiterbildung im Handwerk gegründet.

Wer bislang aber dachte, der monatliche Check der betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) sowie das Gegensteuern bei Fehlentwicklungen sind für Unternehmer im Handwerk heute selbstver-

Analyse: Die wichtigsten Kennzahlen auf einen Blick

Die sehr vereinfachte Darstellung zeigt, wie das Betriebsergebnis in der betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) ermittelt wird. In der Praxis gibt es neben zahlreichen Unterkonten noch diverse Anteils- und Vergleichswerte pro Monat oder Jahr. So können Chefs etwaige Ausreißer leichter identifizieren und rechtzeitig gegensteuern.

+	Umsatzerlöse (gebuchte Rechnungen)
+/-	Halbfertige Arbeiten
=	Gesamtleistung
-	Fremdleistungen
=	Eigene Betriebsleistung
-	Kosten für Materialeinsatz d.h. tatsächlich verbrauchtes Material für oben genannten Umsatz
=	Rohertrag
-	Kosten für Löhne und Gehälter (Personalkosten)
=	Deckungsbeitrag
-	Kosten für allg. Geschäftskosten
-	Kosten für Zinsen
=	Kosten für Abschreibungen
=	Ergebnis (Gewinn oder Verlust)

Betriebsleistung

Die betriebliche Eigenleistung pro Monat ergibt sich als Summe von Umsatzerlösen und halbfertigen Arbeiten abzüglich der Ausgaben für Fremdleistungen wie beispielsweise für Subunternehmer.

Materialeinsatzquote

Das Verhältnis von tatsächlich verbrauchtem Material zum Umsatz sollten Unternehmer vor allen in Zeiten stark schwankender Beschaffungspreise

im Auge behalten. Steigt die Quote trotz stabiler Preise merklich, können etwa auch hohe Ausschussquoten oder Diebstahl die Ursache sein.

Personaleinsatzquote

In Zeiten des Fachkräftemangels ist das Verhältnis von Personalkosten zu Umsatzerlösen ein sehr zentraler Wert. Je geringer der für einen Euro Umsatz zu erzielende Personalaufwand ist, desto leistungsfähiger sind die Mitarbeiter und desto effizienter ist die Betriebsorganisation.

Deckungsbeitrag

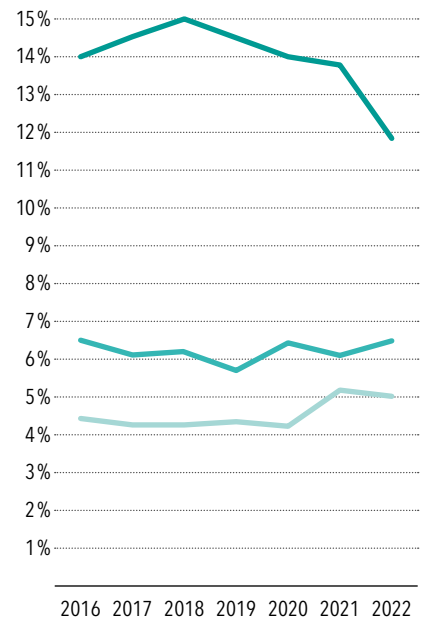
Der Saldo aus Betriebsleistung minus der mit der Leistungserstellung verbundenen Kosten ergibt den Betrag, der zur Verfügung steht, um die nicht mit der Auftragserstellung in Zusammenhang stehenden Kosten zu decken. In der Praxis wird dieser Wert auf einzelne Aufträge/Projekte umgelegt, sodass klar wird, wo Geld verdient wurde und wo nicht.

(Betriebs-)Ergebnis

Die Differenz aus den Umsatzerlösen und den zu ihrer Erzielung notwendigen Ausgaben zeigt auf einen Blick, ob im jeweiligen Monat mit dem operativen Geschäft ein Gewinn oder Verlust erzielt wurde.

Umsatzrenditen im Mittelstand

Laut Analyse von KfW-Research sinken die Umsatzrenditen bei den Kleinbetrieben bis zehn Mitarbeiter seit 2018, nach Corona hat die Abwärtsdynamik im Vergleich zu den größeren Betrieben deutlich zugenommen.



Beschäftigtengrößenklassen

- Weniger als 10 Mitarbeiter
- 10 bis 49 Mitarbeiter
- 50 und mehr Mitarbeiter

Quelle: KfW-Research 2023

ständig, wird bei dem von der Akademie angebotenen Webinar „BWA lesen und verstehen“ eines Besseren belehrt. Bei der anfänglichen Teilnehmerabfrage durch den Controlling-Experten Guido Schmitz, der das Webinar im Auftrag der Akademie ausrichtet, gaben viele Teilnehmer an, die BWA nur ab und an mal anzuschauen. Der Großteil verlässt sich darauf, dass der Steuerberater schon sagt, wenn etwas nicht passt.

Rolf Steffen kann diese Einstellung sogar durchaus verstehen: „Die Unternehmer im Handwerk haben schon ein gutes Bauchgefühl dafür, wie es im Betrieb gerade läuft.“ Doch die Zahlen können bei richtiger Interpretation und einer für den jeweiligen Betrieb optimierten, qualifizierten BWA (siehe Seite 48) nicht nur Entscheidungen absichern, sondern vor allem auch dafür sorgen, dass Fehlentwicklungen rechtzeitig erkannt werden. >

»KONTROLLE statt Blindflug«



Rolf Steffen, Vorstand der Akademie Zukunft Handwerk AG, weiß, dass das Lesen der BWA nicht zu den Kernkompetenzen im Handwerk gehört.

Warum sollte sich jeder Unternehmer regelmäßig mit der BWA beschäftigen, er hat doch seinen Steuerberater?

Als Privatpilot vergleiche ich die Unternehmenssteuerung gerne mit einem Flug durch dichte Wolken. Ohne die von den Instrumenten ermittelten Daten wäre ich im Blindflug und würde mein Ziel nie erreichen oder schlimmstenfalls sogar abstürzen. Die qualifizierte BWA ist für mich das wichtigste Navigationssystem im Betrieb.

Braucht ein Handwerksbetrieb wirklich eine qualifizierte BWA, oder reicht der Standard?

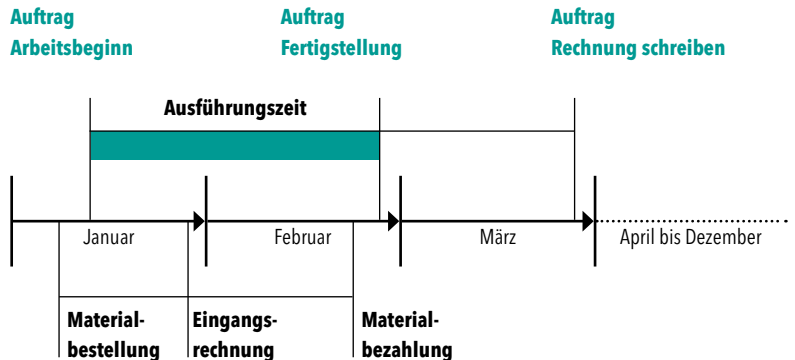
Je genauer und periodengerechter die in der BWA erfassten Daten, desto mehr Sicherheit habe ich als Unternehmer bei Entscheidungen und kann Fehlentwicklungen rechtzeitig erkennen. Deshalb ist die qualifizierte BWA für die moderne Betriebsführung unerlässlich. Denn letztendlich maßgeblich ist die tatsächliche Betriebsleistung – und diese wird vor allem im Bauhandwerk von der monatlichen Korrektur der halbfertigen Arbeiten sehr stark beeinflusst.

Auf welche Werte kommt es im Handwerk besonders an?

Am wichtigsten ist natürlich immer das Betriebsergebnis. Aktuell ist die Produktivität in vielen Betrieben ein großes Thema. Schließlich kann ich durch bessere Prozesse und weniger Chaos die verrechenbaren Stunden auch ohne neue Mitarbeiter erhöhen. Wie groß der Spielraum ist, lässt sich dabei in der BWA an der Personaleinsatzquote ablesen.

Qualifizierte BWA: Wissen, wo der Betrieb steht

Der Januar ist in vielen Betrieben ein „schlechter Monat“, weil viele Fixbeträge wie Versicherungen fällig werden und die Kosten damit einmalig erhöhen. Um solche Ausreißer zu vermeiden, werden bei der qualifizierten betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) Kosten und Erträge periodengerecht zugeordnet, was die Aussagekraft enorm steigert.



Das Schaubild zeigt den Ablauf eines typischen Auftrags im Bauhandwerk, der über mehrere Monate läuft. Bei der klassischen Standard-BWA ohne Rechnungsabgrenzung, Periodenzuordnung und/oder Bewertung der halbfertigen Arbeiten werden nur zwei Buchungen ausgelöst: die Bezahlung der Materialrechnung Ende Februar und die nach der Rechnungstellung Ende März hoffentlich zeitnah erfolgte Begleichung der Rechnung durch den Kunden. Je nach Größe des Auftrags belasten die während der Ausführungszeit entstandenen

Material-, Personal- und sonstigen Kosten jedoch das Betriebsergebnis für Januar und Februar, da keine Bewertung der halbfertigen/fertigen Arbeiten stattfindet und auch etwaige Anzahlungen durch den Kunden außen vor bleiben. Das lässt den Jahresstart deutlich schlechter aussehen, als er tatsächlich ist, und löst eventuell falsche unternehmerische Entscheidungen aus. Etwa, zu viele Aufträge gleichzeitig anzunehmen, um die vermeintliche Scharte des ersten Quartals auszumeren.

Quelle: Akademie Zukunft Handwerk 2024

Ein Beispiel ist laut Steffen der Fachkräftemangel: „Viele Betriebe sind aktuell damit konfrontiert, dass wichtige Mitarbeiter kündigen.“ Doch viele gehen nicht, weil sie woanders ein paar Euro mehr verdienen, sondern weil sie dort flexiblere Arbeitsbedingungen und weniger privaten Stress haben. Gut organisierte Unternehmen, die Prozesse und Produktivität im Griff haben, können viel besser auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen, weil sie eben nachrechnen können, welches Umsatzvolumen sich etwa in einer Vier-Tage-Woche erzielen lässt. Wer dann noch auf Transparenz setzt und den Mitarbeitern erklärt, wie viel bei einem Projekt tatsächlich als Gewinn für den Chef bleibt, könne nicht nur bei der wissbegierigen Generation Z punkten: „Wenn die

Mitarbeiter verstehen, dass sie vom Stundenverrechnungssatz des Kunden deutlich mehr als ihre 24 Euro Stundenlohn abziehen müssen, um den Gewinn auszurechnen, gehen sie mit einer ganz anderen Einstellung zur Arbeit. Denn sie wissen, dass sich der Chef keinesfalls jeden Tag eine goldene Nase verdient.“ **hm**

kerstin.meier@handwerk-magazin.de



Stundensatz-Rechner

Bestimmen Sie exakt, welchen Stundensatz Sie brauchen, um Kosten und Gewinn abzudecken.

handwerk-magazin.de/stundensatz