

PREMIUM-ARBEITSBUCH

BWA verstehen. Klar entscheiden.

Der Praxisbegleiter für Unternehmer: Zahlen einordnen, Warnsignale erkennen und nächste Schritte festhalten.

So arbeiten Sie mit diesem Buch

Das Arbeitsbuch überträgt die Kursinhalte Schritt für Schritt auf Ihre eigene BWA. Planen Sie nach jeder Lektion 10 bis 15 Minuten für die Aufgabe ein.

01 Vorbereiten

Aktuelle BWA, Vorjahresvergleich, SuSa, OPOS und Bankstände bereitlegen.

02 Eintragen

Werte, Abweichungen und mögliche Ursachen notieren.

03 Entscheiden

Jede Analyse mit einer Maßnahme oder einer klaren Frage abschließen.

Wichtiger Hinweis

Dieses Arbeitsbuch vermittelt allgemeine Grundlagen und ersetzt keine individuelle steuerliche, rechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung. Beispielwerte sind illustrativ.

Unternehmen

Auswertungszeitraum

Bearbeitet am

Ihr Lernweg durch die BWA

Sechs Module führen von der ersten Einordnung bis zu einer wiederholbaren monatlichen Entscheidungsroutine.

01**Einordnen**

Aussagekraft und Grenzen

02**Lesen**

Aufbau und zentrale Positionen

03**Verbinden**

Ergebnis und Liquidität

04**Erkennen**

Trends und Warnsignale

05**Planen**

Steuern und Liquidität

06**Entscheiden**

Routine und Maßnahmen

Mein persönliches Kursziel

Ist meine BWA vollständig und aktuell?

Bevor Sie Kennzahlen bewerten, prüfen Sie die Datenbasis. Eine unvollständige Buchhaltung kann ein überzeugendes, aber falsches Bild erzeugen.

-
- ☐ Auswertungsmonat und Buchungsstand stimmen überein
-
- ☐ Alle Bankkonten und Zahlungsanbieter sind gebucht
-
- ☐ Ausgangsrechnungen und Gutschriften sind vollständig
-
- ☐ Eingangsbelege sind vollständig übermittelt
-
- ☐ Löhne und Gehälter sind enthalten
-
- ☐ Warenbestand und Bestandsveränderungen sind berücksichtigt
-
- ☐ Private und außergewöhnliche Vorgänge sind erkennbar
-
- ☐ Offene Fragen an die Buchhaltung sind geklärt
-

Qualität der Datenbasis

☐ Grün ☐ Gelb ☐ Rot

Das fehlt noch

Das vollständige BWA-Paket

Eine belastbare Analyse entsteht meist erst aus mehreren Auswertungen für denselben Zeitraum.

BWA | Erfolg

Erträge, Aufwendungen und vorläufiges Ergebnis

Stand / Monat _____

SuSa | Konten

Kontenbewegungen und Endsalden

Stand / Monat _____

OPOS | Offene Posten

Forderungen und Verbindlichkeiten

Stand / Monat _____

Bank | Liquidität

Tatsächlich verfügbare Mittel

Stand / Monat _____

Fragen zur Abstimmung der Unterlagen

Meine BWA-Landkarte

Ordnen Sie die wichtigsten Positionen in vier Ebenen. So erkennen Sie schneller, an welcher Stelle eine Veränderung entsteht.

1**Leistung**

Umsatzerlöse und Bestandsveränderungen

2**Rohertrag**

Leistung abzüglich direkter Kosten

3**Betriebsergebnis**

Rohertrag abzüglich betrieblicher Kosten

4**Vorläufiges Ergebnis**

Ergebnis nach weiteren Positionen

Umsatz - direkte Kosten - betriebliche Kosten = vorläufiges Ergebnis

Diese Position möchte ich genauer verstehen

Umsatz, Wareneinsatz und Rohertrag

Umsatzwachstum ist nur dann wertvoll, wenn genügend Rohertrag zur Deckung der übrigen Kosten verbleibt.

Kennzahl	Aktuell	Vorjahr	Plan	Abweichung
Umsatz				
Wareneinsatz / Fremdleistung				
Rohertrag				
Rohertragsquote				

$$\text{Rohertrag} / \text{Umsatz} \times 100 = \text{Rohertragsquote}$$

Was hat sich verändert?

Welche Ursache ist plausibel?

Meine Kostenstruktur im Vergleich

Bewerten Sie nicht nur absolute Kosten, sondern auch deren Verhältnis zum Umsatz und die Ursache der Veränderung.

Kostenart	Aktuell	Vorjahr	Quote	Ampel
Personal				
Raum				
Marketing / Vertrieb				
Fahrzeuge				
IT / Software				
Beratung				
Sonstige Kosten				

Grün: erwartbar Gelb: beobachten Rot: klären

Die drei größten Kostentreiber

Vom Ergebnis zum Kontostand

Gewinn ist nicht automatisch verfügbare Liquidität. Überleiten Sie das BWA-Ergebnis auf die Veränderung Ihrer Bankbestände.

Start	Vorläufiges Ergebnis	_____
+ / -	Offene Forderungen	_____
+ / -	Vorräte / Bestände	_____
-	Investitionen	_____
-	Darlehensstilgungen	_____
+ / -	Private Vorgänge	_____
-	Steuerzahlungen	_____
=	Erklärte Liquiditätsveränderung	_____

Verbleibende Differenz / offene Erklärung

Wo ist mein Geld gebunden?

Markieren und beziffern Sie die wichtigsten Liquiditätstreiber außerhalb der Erfolgsrechnung.

Forderungen

Noch nicht bezahlte Kundenrechnungen

Betrag / Wirkung _____

Maßnahme _____

Bestände

Einkauf und Lageraufbau

Betrag / Wirkung _____

Maßnahme _____

Investitionen

Maschinen, Fahrzeuge, Ausstattung

Betrag / Wirkung _____

Maßnahme _____

Tilgungen

Rückzahlung von Darlehen

Betrag / Wirkung _____

Maßnahme _____

Entnahmen

Private Mittelabflüsse

Betrag / Wirkung _____

Maßnahme _____

Steuern

Voraus- und Nachzahlungen

Betrag / Wirkung _____

Maßnahme _____

Der sinnvolle Zeitvergleich

Ein einzelner Monat kann täuschen. Vergleichen Sie kumulierte Werte, Vorjahreszeiträume und Planwerte.

Kennzahl	Monat	Kumuliert	Vorjahr kum.	Plan	Trend
Umsatz					
Rohertragsquote					
Personalkostenquote					
Betriebsergebnis					
Forderungsbestand					
Liquidität					

Trend: verbessert stabil verschlechtert

Saisonale oder einmalige Besonderheiten

Meine BWA-Warnsignal-Ampel

Bewerten Sie jedes Signal. Ein roter Punkt ist kein Urteil, sondern ein Auftrag zur Ursachenklärung.

Rohertragsquote sinkt trotz stabiler Umsätze

☐ Grün ☐ Gelb ☐ Rot

Kosten wachsen schneller als der Umsatz

☐ Grün ☐ Gelb ☐ Rot

Vorläufiges Ergebnis verschlechtert sich wiederholt

☐ Grün ☐ Gelb ☐ Rot

Offene Forderungen steigen deutlich

☐ Grün ☐ Gelb ☐ Rot

Liquidität sinkt parallel zum Ergebnis

☐ Grün ☐ Gelb ☐ Rot

BWA ist verspätet oder unvollständig

☐ Grün ☐ Gelb ☐ Rot

Starke Abweichungen bleiben ungeklärt

☐ Grün ☐ Gelb ☐ Rot

Steuerrücklagen reichen voraussichtlich nicht

☐ Grün ☐ Gelb ☐ Rot

Wichtigstes Warnsignal und mögliche Ursache

Planung meiner Steuerrücklagen

Die BWA liefert eine Ausgangsgröße. Die tatsächliche Rücklage hängt von Rechtsform, Korrekturen und Vorauszahlungen ab.

Vorläufiges BWA-Ergebnis	
Geschätzte steuerliche Korrekturen	
Planungsbasis	
Geschätzter Rücklagenbedarf	
Bereits geleistete Vorauszahlungen	
Bereits vorhandene Rücklage	
Noch aufzubauen / zu prüfen	

Keine pauschale Quote

Verwenden Sie keine allgemeine Prozentzahl als verbindliche Steuerberechnung. Stimmen Sie wesentliche Planungsannahmen individuell ab.

Meine 13-Wochen-Liquiditätsplanung

Planen Sie Ein- und Auszahlungen nach Fälligkeit. Beginnen Sie mit sicheren Beständen, Steuerterminen, Löhnen und festen Verpflichtungen.

Woche	Start	Einzahlungen	Auszahlungen	Steuern	Endbestand
Woche 1					
Woche 2					
Woche 3					
Woche 4					
Woche 5					
Woche 6					
Woche 7					
Woche 8					
Woche 9					
Woche 10					
Woche 11					
Woche 12					
Woche 13					

Definierte Mindestliquidität

Frühester kritischer Zeitpunkt

Mein monatlicher 30-Minuten-BWA-Check

Eine feste Reihenfolge macht aus der Auswertung eine belastbare Unternehmer-Routine.

00-05 Min.

Vollständigkeit

Zeitraum, Buchungsstand und fehlende Belege prüfen

05-12 Min.

Kernzahlen

Umsatz, Rohertrag, Kosten und Ergebnis vergleichen

12-18 Min.

Liquidität

Bank, Forderungen, Verbindlichkeiten und Rücklagen prüfen

18-24 Min.

Abweichungen

Größte Veränderungen und Ursachen notieren

24-28 Min.

Maßnahmen

Verantwortung und Termin festlegen

28-30 Min.

Fragen

Beratungs- oder Klärungsbedarf formulieren

Fester Termin _____

Teilnehmende _____

Mein Maßnahmenplan

Jede Analyse sollte in wenigen, klar verantworteten Maßnahmen enden. Weniger Maßnahmen mit Termin sind wertvoller als eine lange Wunschliste.

Nr.	Beobachtung	Ursache	Maßnahme	Termin	Status
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

Meine wichtigste Maßnahme in diesem Monat

Gezielt in die persönliche Beratung

Je konkreter die Frage und je vollständiger die Unterlagen, desto mehr Zeit bleibt im Gespräch für Einordnung und Entscheidung.

Meine Ausgangslage

Meine wichtigste Entscheidung

Diese Zahlen sind auffällig

Diese Unterlagen liegen vor

Meine konkrete Beratungsfrage

Glossar und mein nächster Schritt

Die wichtigsten Begriffe in einem Satz - und Platz für Ihr persönliches Fazit.

BWA

Laufende Auswertung auf Basis der Buchhaltung.

Rohertrag

Leistung abzüglich direkt zurechenbarer Kosten.

SuSa

Summen- und Saldenliste der Konten.

OPOS

Offene Forderungen und Verbindlichkeiten.

Liquidität

Fähigkeit, fällige Zahlungen zu leisten.

Kostenquote

Kosten im Verhältnis zum Umsatz.

Kumuliert

Addierte Werte seit Jahresbeginn.

Planabweichung

Differenz zwischen Ist und Plan.

Meine drei wichtigsten Erkenntnisse

Mein nächster konkreter Schritt
