

BWA – ein riskantes Beruhigungsmittel?

Mit der Betriebswirtschaftlichen Auswertung können künftige Krisen nicht erkannt werden. Weitere Controlling-Instrumente sind erforderlich.

Text: Doris Andresen-Zöphel

Wenn es um den monatlichen Abschluss geht, ist ein Wort in aller Munde: BWA. Die BWA (Betriebswirtschaftliche Auswertung) ist unter den mittelständischen Unternehmen in Deutschland die am meisten verbreitete Auswertungsform des monatlichen Buchhaltungsabschlusses. Weil die BWA von vielen Buchhaltungsprogrammen automatisch mitgeliefert und auch von den Banken häufig verlangt wird, ist der Eindruck entstanden, sie sei ein notwendiger Bestandteil der Finanzbuchhaltung (FiBu) und liefere automatisch aussagekräftige Ergebnisse. Tatsächlich wird die Betriebswirtschaftliche Auswertung ihrem Namen in den wenigsten Fällen gerecht. Auch dann nicht, wenn immer ordnungsgemäß gebucht wird!

Die FiBu interessiert sich nicht für Betriebswirtschaft

Für den Nutzen und die verwertbaren Erkenntnisse einer BWA ist nicht nur entscheidend, welche BWA der Unternehmer wählt („die“ BWA schlechthin gibt es nämlich nicht), sondern auch, welche Zusatzbuchungen sie enthält und wie sie gelesen und interpretiert wird. In der monatlichen Finanzbuchhaltung werden nämlich schwerpunktmäßig alle umsatz- und lohnsteuerpflichtigen sowie sozialversicherungsrelevanten Vorgänge erfasst. Ziel ist es, den gesetzlichen Anforderungen an eine ordnungsgemäße

Buchführung sowie an die sach- und termingerechte Steuerzahlung zu genügen.

Die Finanzbuchhaltung folgt deshalb grundsätzlich nicht betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten, sondern den rechtlichen Erfordernissen für die ordnungsgemäße Rechnungslegung nach Steuerrecht und Handelsrecht. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist sie oft unvollständig und ohne Aussagekraft. Das unmittelbare Ableiten von Schlüssen und Entscheidungen aus dem Buchhaltungsergebnis ist unter Umständen sogar existenzbedrohend.

Was verschweigt die BWA?

Ein Beispiel aus der Praxis: In einem Einzelhandelsunternehmen wies die BWA per August einen kumulierten Überschuss von 140.000 Euro aus. In Anbetracht des Umsatzes ein gutes Ergebnis, das Zahlungsverhalten der Kunden war sehr gut. Auf den ersten Blick bestand also kein Grund zur Sorge. Wenige Zeit später musste aufgrund von Zahlungsunfähigkeit Insolvenz angemeldet werden!

Was hatte die BWA verschwiegen? Während sich zu Jahresbeginn Ware im Wert von 200.000 Euro im Lager und den Geschäftsräumen befand, war Ende August alle Ware verkauft. Es lag also eine Bestandsreduzierung von ca. 200.000 Euro vor, die das Ergebnis Ende August um diesen Betrag verringerte und nicht erfasst und gebucht worden war. Der vermeintliche Überschuss von 140.000 Euro, den die BWA auswies, war tatsächlich ein Verlust von 60.000 Euro!

Was muss eine aussagefähige BWA leisten?

Wichtig ist, dass Aufwendungen und Erlöse mit maßgeblicher Ergebnisauswirkung in der Finanzbuchhaltung zeitnah und unterjährig berücksichtigt werden. Je nach Branche und Geschäftsmodell können das ganz unterschiedliche Positionen sein: In Handwerksbetrieben und im produzierenden Gewerbe kommt den Beständen an unfertigen und fertigen Arbeiten große Bedeutung zu. Nicht nur bei Handelsunternehmen gehören die Warenbestandsveränderungen zwingend in die monatliche Buchhaltung.

Abschreibungen sind monatlich abzugrenzen, ebenso sollte mit erwarteten größeren Aufwandspositionen wie z.B. Ertragssteuern verfahren werden. Jahresbonifikationen an Kunden oder erhaltene Bonifikationen von Lieferanten ha-

ben in Handelsunternehmen häufig nicht unerhebliche Größenordnungen und Ergebnisauswirkungen.

Darlehen sind unterjährig und nicht erst im viel zu späten Jahresabschluss richtig zu buchen (z.B. Annuitäten in einen Zins- und Tilgungsteil aufzuteilen). Auch Anzahlungen und Einbehalte sowie Rechnungsabgrenzungsposten sind monatlich und nicht erst zum Geschäftsjahresende richtig zu berücksichtigen.

Was kann eine BWA nicht liefern?

Was die übliche „Standard-BWA“, nämlich die „Kurzfristige Erfolgsrechnung“ jedoch keinesfalls liefert, sind die folgenden, für die betriebswirtschaftliche Unternehmenssteuerung maßgeblichen Informationen:

- Zukünftige Daten zur Liquiditätsentwicklung (Darlehen, Kontokorrente, Eigenkapital),
- Prognosedaten (zum Gewinn, zur Zahlungsfähigkeit),
- Bereichsergebnisse (Profitcenter, rentable/unrentable Geschäftsfelder, Renner/Penner im Handel).

Wer diese Informationen erhalten möchte, wird mehr als nur die Zahlen der klassischen Finanzbuchhaltung ins Visier nehmen müssen. Weitaus aussagekräftiger sind Vorschau- und Profitcenterberichte sowie Kennzahlen, die mit den Methoden des Finanzcontrollings ermittelt werden (siehe Kasten).

Unternehmenssteuerung ist die wesentliche betriebswirtschaftliche Aufgabe, um die Existenz eines Unternehmens nachhaltig abzusichern. Aktive Unternehmenssteuerung bedeutet, sich als Unternehmer Ziele zu setzen, wie sich das Unternehmen in der Zukunft entwickeln soll, und Maßnahmen zu erarbeiten, wie die gesetzten Ziele erreicht werden können. Es geht darum, sich nicht passiv den Marktentwicklungen anzuliefern, sondern aktiv Risiken und Chancen zu gestalten. Alle Ressourcen sollen letztendlich gewinnbringend eingesetzt werden.

Dazu benötigen Sie sinnvolle Controlling-Instrumente, die die richtigen Daten (aussagefähig) zum richtigen Zeitpunkt (zeitnah und rechtzeitig) in der richtigen Form (klar und übersichtlich) ermitteln. Controlling-Instrumente müssen Auskunft geben über die wichtigsten Erfolgsfaktoren des Unternehmens, aber auch vor bevorstehenden Krisen warnen.

Fünf Tipps für Controlling-Instrumente von Doris Andresen-Zöphel:

Instrument 1: IST-Analyse

Erfassen Sie im Schritt 1 die tatsächliche Ausgangslage und Ist-Situation Ihres Unternehmens. Stellen Sie die bisher vorliegenden Jahresergebnisse nebeneinander dar und analysieren Sie die bisherige Entwicklung.

Instrument 2: Planung von Rentabilität und Liquidität

Gehen Sie im Schritt 2 hin zur Zukunftsbetrachtung. Setzen Sie auf der Basis der Vergangenheitsentwicklung und Ihrer aktuellen Erkenntnisse über die intern und extern zu erwartenden Veränderungen Ihre Gewinn- und Liquiditätsziele fest und planen Sie die dafür notwendigen Maßnahmen und Auswirkungen auf Erträge und Kosten bzw. Einzahlungen und Auszahlungen im Detail.

Instrument 3: Liquiditätsvorschau

Sichern Sie im Schritt 3 die jederzeitige Zahlungsfähigkeit mit einer regelmäßigen und strukturierten Planung und Kontrolle der Ein- und Auszahlungen ab. Durch eine kontinuierlich aktualisierte Liquiditätsvorschau erkennen Sie rechtzeitig, ob es eng wird und wann Sie handeln müssen, um zahlungsfähig zu bleiben!

Instrument 4: Profit-Center-Rechnung

Ermöglichen Sie sich durch Schritt 4, die Einführung einer Kostenrechnung, die Analyse der Gewinn- und Verlustbringer im Unternehmen. Nur so können Sie verlustbringende Aktivitäten erkennen und z.B. Sortimentsentscheidungen treffen.

Instrument 5: Plan-Ist-Abweichungen

Sorgen Sie im Schritt 5 dafür, dass Sie zeitnahe und übersichtliche Informationen zur aktuellen Entwicklung des Unternehmens durch Abweichungsanalysen erhalten. So können Sie rechtzeitig und vorausschauend agieren. Plan-Ist-Abweichungen geben Auskunft über Ihre ursprünglichen Zielsetzungen und die tatsächlichen Entwicklungen.

