



BWA – Steuerungsinstrument oder Zahlenfriedhof? Wie Sie Ihre BWA als Frühwarnsystem nutzen – statt nur als Pflichtlektüre

Referent: Alexander Kuntz

Wirtschaftsprüfer | Steuerberater | Fachberater für
Internationales Steuerrecht

Was ist die Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)?

29098/55034/2022
Muster GmbH

Kanzlei-Rechnungswesen V.11.0A
Entwicklungsübersicht März 2022
SKR 04 BWA-Nr. 1 BWA-Form DATEV-BWA Wareneinsatz K51

17.03.2022
Blatt 1

Bezeichnung	Mrz/2021	Apr/2021	Mai/2021	Jun/2021	Jul/2021	Aug/2021	Sep/2021	Okt/2021	Nov/2021	Dez/2021	Jan/2022	Feb/2022	Mrz/2022
Umsatzerlöse	190.633,71	164.338,23	160.761,33	173.023,43	170.381,73	159.920,52	176.019,72	182.825,49	193.089,31	208.771,16	182.849,05	198.166,69	207.535,39
Best. Verdg. FEUE	445,38	423,08	444,04	332,77	399,96	269,66	329,75	453,54	457,18	-1.616,43	482,66	495,86	554,29
Akt. Eigenleistungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gesamtleistung	191.079,09	164.761,31	161.205,37	173.356,20	170.781,69	160.190,18	176.349,47	183.279,03	193.546,49	207.154,73	183.331,71	198.662,55	208.089,68
Mat./Wareneinkauf	90.127,51	75.050,67	72.669,03	80.370,37	80.213,35	68.627,05	84.350,13	83.790,38	85.138,15	68.899,16	82.343,25	87.297,48	96.999,30
Rohertrag	100.951,58	89.710,64	88.536,34	92.985,83	90.568,34	91.563,13	91.999,34	99.488,65	108.408,34	138.255,57	100.988,46	111.365,07	111.090,38
So. betr. Erlöse	192,50	192,50	192,50	192,50	192,50	192,50	192,50	192,50	192,50	192,50	192,50	192,50	197,82
Betriebl. Rohertrag	101.144,08	89.903,14	88.728,84	93.178,33	90.760,84	91.755,63	92.191,84	99.681,15	108.600,84	138.448,07	101.180,96	111.557,57	111.288,20
Kostenarten:													
Personalkosten	58.107,42	53.549,38	52.274,66	55.105,51	55.174,07	52.863,59	51.691,78	52.710,00	61.086,82	54.663,22	61.422,03	61.711,34	56.370,32
Raumkosten	7.195,87	5.747,10	6.717,46	6.019,65	5.134,77	5.371,15	5.550,00	5.750,46	5.708,78	6.070,29	7.589,88	7.173,19	7.353,05
Betriebl. Steuern	205,00	0,00	617,00	0,00	0,00	270,00	313,00	0,00	600,00	510,00	364,00	270,00	415,00
Versich./Beiträge	1.295,75	1.295,75	1.295,75	1.295,75	1.695,75	1.295,75	1.295,75	1.295,75	1.295,75	1.360,75	6.495,75	1.295,75	1.295,75
Besondere Kosten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kfz-Kosten (o. St.)	4.890,19	4.524,12	4.072,79	4.417,71	4.833,05	3.889,45	4.081,13	4.423,02	4.616,23	4.540,67	9.764,58	4.487,77	7.364,48
Werbe-/Reisekosten	3.750,99	1.216,33	1.867,17	1.239,84	1.382,99	1.226,07	1.273,75	1.342,59	1.472,07	1.494,37	2.151,19	1.544,88	3.798,40
Kosten Wareneingabe	879,51	496,98	613,94	802,69	795,59	472,61	536,49	616,11	589,58	617,88	737,08	523,70	897,10
Abschreibungen	3.893,17	3.871,93	3.893,78	3.893,66	3.893,90	3.906,63	3.906,73	3.906,73	4.330,31	4.326,45	4.344,59	4.359,47	4.343,78
Reparatur/Instandh.	1.317,06	1.154,71	1.078,41	918,24	1.172,83	834,15	907,65	1.037,65	1.193,87	1.111,44	1.557,56	1.126,07	1.343,40
Sonstige Kosten	5.960,42	5.075,29	5.291,46	4.951,87	7.966,39	4.387,43	5.118,40	5.101,29	5.137,08	8.623,14	4.722,68	5.487,79	6.086,99
Gesamtkosten	87.495,38	76.931,59	77.722,42	78.444,92	82.049,34	74.516,83	74.674,42	76.183,60	86.030,49	83.318,21	99.149,34	87.979,96	89.268,27
Betriebsergebnis	13.648,70	12.971,55	11.006,42	14.733,41	8.711,50	17.238,80	17.517,42	23.497,55	22.570,35	55.129,86	2.031,62	23.577,61	22.019,93
Zinsaufwand	1.246,72	512,17	504,39	2.973,04	488,67	480,76	2.364,43	464,84	456,81	2.504,02	440,65	432,51	1.730,12
Sonst. neutr. Aufw.	0,00	1.400,00	1.500,00	966,00	850,00	0,00	0,00	0,00	1.410,00	701,00	29,10	300,00	0,00
Neutraler Aufwand	1.246,72	1.912,17	2.004,39	3.939,04	1.338,67	480,76	2.364,43	464,84	1.866,81	3.205,02	469,75	732,51	1.730,12
Zinserträge	80,22	0,00	0,00	246,12	0,00	0,00	152,44	0,00	0,00	9.568,24	0,00	0,00	77,81
Sonst. neutr. Ertr.	0,00	0,00	0,00	99,00	0,00	0,00	2.599,00	0,00	0,00	8.402,36	0,00	0,00	0,00
Verr. kalk. Kosten	70,33	70,33	70,33	70,33	70,33	70,33	70,33	70,33	70,33	70,33	70,33	70,33	70,33
Neutraler Ertrag	150,55	70,33	70,33	415,45	70,33	70,33	2.821,77	70,33	70,33	18.040,93	70,33	70,33	148,14
Kontenkl. unbesetzt	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ergebnis vor Steuern	12.552,53	11.129,71	9.072,36	11.209,82	7.443,16	16.828,37	17.974,76	23.103,04	20.773,87	69.965,77	1.632,20	22.915,43	20.437,95
Steuern Eink.u.Ertr.	7.167,00	0,00	7.394,00	7.167,00	0,00	7.394,00	7.167,00	0,00	7.394,00	8.593,88	0,00	7.394,00	7.167,00
Vorläufiges Ergebnis	5.385,53	11.129,71	1.678,36	4.042,82	7.443,16	9.434,37	10.807,76	23.103,04	13.379,87	61.371,89	1.632,20	15.521,43	13.270,95

Das vorläufige Ergebnis entspricht dem derzeitigen Stand der Buchführung. Abschluss-/Abgrenzungsbuchungen können es noch verändern.

Status 2022*FBC
Werte in: EUR

Eine erste Umfrage

- Wie intensiv nutzen Sie Ihre BWA aktuell?

Gar nicht

Nur für's Finanzamt oder
für die Bank

Regelmäßig zur
Unternehmenssteuerung

Warum die BWA in schwierigen Zeiten wichtiger denn je ist

- Frühwarnsystem: Liquidität, Ertrag, Kostenentwicklung
- Grundlage für Bankgespräche und Entscheidungen
- Schnelle Reaktion = geringeres Krisenrisiko

Aufbau einer BWA – kurz erklärt

462587/99999/2024
Muster GmbH

Vorjahresvergleich
März 2024

22.06.2024
Blatt 1

SKR: 04 BWA-Nr.: 1 BWA-Form: DATEV-BWA Wareneinsatz: Wareneinkauf

Bezeichnung	Mrz/2024	Mrz/2023	Veränderung absolut	in %	Jan/2024 - Mrz/2024	Jan/2023 - Mrz/2023	Veränderung absolut	in %
Umsatzerlöse	181.653,20	184.251,65	-2.598,45	-1,41	539.395,69	553.917,38	-14.521,69	-2,62
Bestandsveränd. FE/UE	831,73	717,38	114,35	15,94	2.502,19	2.091,63	410,56	19,63
Aktivier. Eigenleistungen	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
Gesamtleistung	182.484,93	184.969,03	-2.484,10	-1,34	541.897,88	556.009,01	-14.111,13	-2,54
Material-Wareneinkauf	87.009,29	75.692,88	11.316,41	14,95	258.658,83	246.113,05	12.545,78	5,10
Rohrertrag	95.475,64	109.276,15	-13.800,51	-12,63	283.239,05	309.895,96	-26.656,91	-8,60
So. betr. Erlöse	197,82	192,50	5,32	2,76	582,82	577,50	5,32	0,92
Betrieblicher Rohrertrag	95.673,46	109.468,65	-13.795,19	-12,60	283.821,87	310.473,46	-26.651,59	-8,58
Kostenarten:								
Personalkosten	46.867,07	59.802,83	-12.935,76	-21,63	154.140,68	186.473,95	-32.333,27	-17,34
Raumkosten	7.971,92	7.824,61	147,31	1,88	22.207,82	22.666,55	-458,73	-2,02
Betriebliche Steuern	415,00	205,00	210,00	102,44	1.113,94	913,44	200,50	21,95
Versicherungen/Beiträge	1.295,75	1.295,75	0,00	0,00	9.087,25	9.087,25	0,00	0,00
Besondere Kosten	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
Fahrzeugkosten (ohne Steuer)	7.924,55	5.509,78	2.414,77	43,83	22.847,86	20.493,93	2.353,93	11,49
Werbe-/Reisekosten	3.923,56	3.881,83	41,73	1,08	7.526,24	7.585,89	-59,65	-0,79
Kosten Warenabgabe	923,25	905,21	18,04	1,99	2.441,73	2.338,26	103,47	4,43
Abschreibungen	4.699,34	4.564,96	134,38	2,94	14.029,03	13.096,60	932,43	7,12
Reparatur/Instandhaltung	1.343,40	1.343,40	0,00	0,00	4.352,49	4.135,80	216,69	5,24
Sonstige Kosten	5.981,91	6.034,20	-52,29	-0,87	15.839,19	15.892,77	-53,58	-0,34
Gesamtkosten	81.345,75	91.367,57	-10.021,82	-10,97	253.586,23	282.684,44	-29.098,21	-10,29
Betriebsergebnis	14.327,71	18.101,08	-3.773,37	-20,85	30.235,64	27.789,02	2.446,62	8,80
Zinsaufwand	1.450,29	1.598,10	-147,81	-9,25	2.452,05	2.352,17	99,88	4,25
Sonstiger neutraler Aufwand	0,00	0,00	0,00		280,00	315,00	-35,00	-11,11
Neutraler Aufwand	1.450,29	1.598,10	-147,81	-9,25	2.732,05	2.667,17	64,88	2,43
Zinserträge	81,54	143,64	-62,10	-43,23	81,54	143,64	-62,10	-43,23
Sonstiger neutraler Ertrag	0,00	0,00	0,00		0,00	419,17	-419,17	-100,00
Verrechnete kalk. Kosten	70,33	70,33	0,00	0,00	210,99	210,99	0,00	0,00
Neutraler Ertrag	151,87	213,97	-62,10	-29,02	292,53	773,80	-481,27	-62,20
Kontenklasse unbesetzt	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
Ergebnis vor Steuern	13.029,29	16.716,95	-3.687,66	-22,06	27.796,12	25.895,65	1.900,47	7,34
Steuern Einkommen u. Ertrag	6.222,00	6.992,00	-770,00	-11,01	13.090,00	14.795,00	-1.705,00	-11,52
Vorläufiges Ergebnis	6.807,29	9.724,95	-2.917,66	-30,00	14.706,12	11.100,65	3.605,47	32,48

Das vorläufige Ergebnis entspricht dem derzeitigen Stand der Buchführung. Abschluss-/Abgrenzungsbuchungen können es noch verändern.

Kanzlei-Rechnungswesen V.12.52
Status 2024*FA7
Werte in EUR

Umsatz

- Materialaufwand

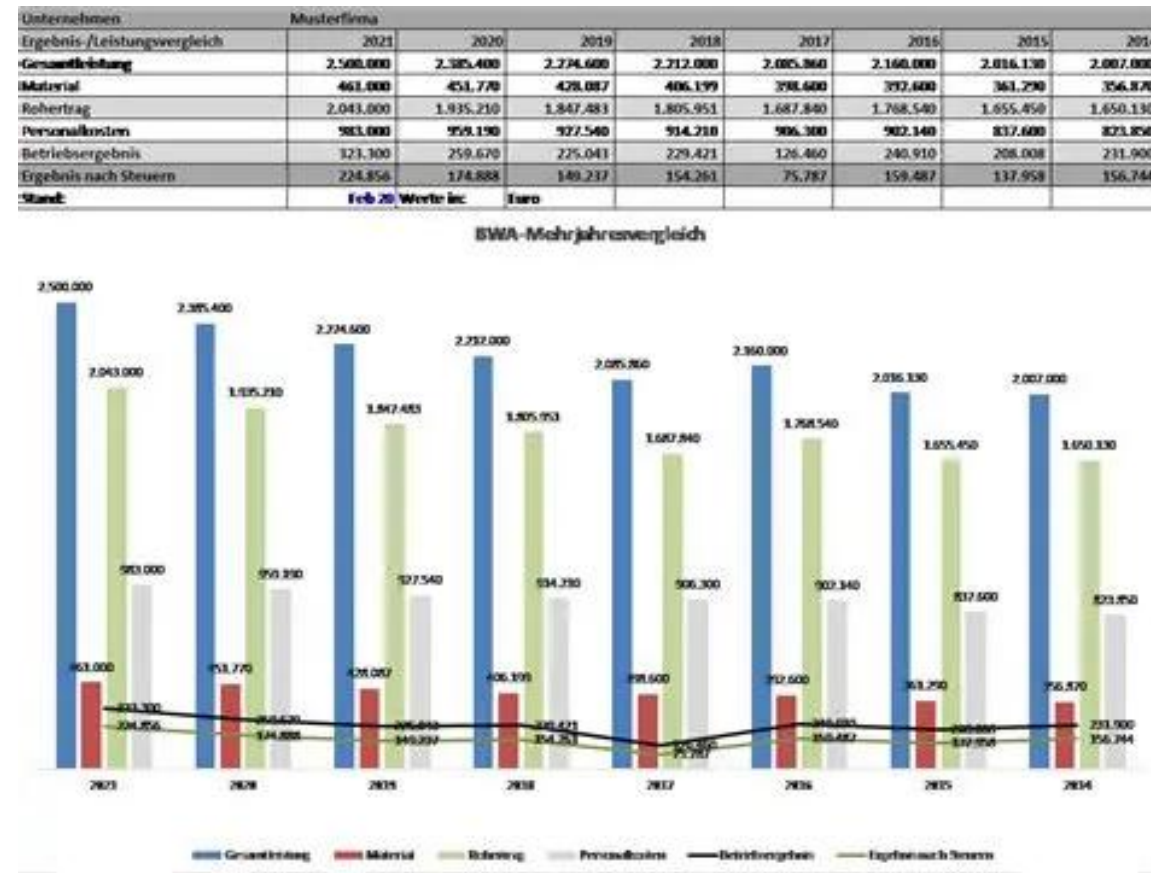
= Rohrertrag

- Personalaufwand

- Sonstige Betriebskosten

= Betriebsergebnis / EBIT

BWA – Trends erkennbar machen → z.B. Mehrjahresvergleich



Die 5 zentralen Kennzahlen

1. Rohertragsquote
2. Personalkostenquote
3. Betriebskostenblock
4. EBIT / Betriebsergebnis
5. Liquidität (aus Summen- und Saldenliste) und Cash-Flow-Tendenz

So liest man die BWA in 5 Minuten

1. Trend Rohertrag
2. Personalkostenquote
3. Fixkostenveränderung
4. EBIT-Verlauf
5. Liquiditätsindikator (offene Forderungen, Cash-Bestand → aus Summen- und Saldenliste)

Beispiele



462587/99999/2024
Muster GmbH

Vorjahresvergleich

22.06.2024
Blatt 1

März 2024								
SKR: 04 BWA-Nr.: 1 BWA-Form: DATEV-BWA Wareneinsatz: Wareneinkauf								
Bezeichnung	Mrz/2024	Mrz/2023	Veränderung absolut	in %	Jan/2024 - Mrz/2024	Jan/2023 - Mrz/2023	Veränderung absolut	in %
Umsatzerlöse	181.653,20	184.251,65	-2.598,45	-1,41	539.395,69	553.917,38	-14.521,69	-2,62
Bestandsveränderung F.E.D.E.	631,73	711,35	-79,62	-10,94	2.502,19	2.091,63	410,56	19,63
Aktivierete Eigenleistungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gesamtleistung	182.484,93	184.963,03	-2.478,10	-1,34	541.897,88	556.009,01	-14.111,13	-2,54
Material-/Wareneinkauf	87.009,29	75.692,88	11.316,41	14,95	258.658,83	246.113,05	12.545,78	5,10
Rohhertrag	95.475,64	109.270,15	-13.800,51	-12,63	283.239,05	309.895,96	-26.656,91	-8,60
So. betr. Erlöse	197,82	192,50	5,32	2,76	582,82	577,50	5,32	0,92
Betrieblicher Rohhertrag	95.673,46	109.462,65	-13.795,19	-12,60	283.821,87	310.473,46	-26.651,59	-8,58
Kostenarten:								
Personalkosten	46.867,07	59.802,83	-12.935,76	-21,63	154.140,68	186.473,95	-32.333,27	-17,34
Raumkosten	7.971,92	7.824,61	147,31	1,88	22.207,82	22.666,55	-458,73	-2,02
Betriebliche Steuern	415,00	205,00	210,00	102,44	1.113,94	913,44	200,50	21,95
Versicherungen/Beträge	1.295,75	1.295,75	0,00	0,00	9.087,25	9.087,25	0,00	0,00
Besondere Kosten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fahrzeugkosten (ohne Steuer)	7.924,55	5.509,78	2.414,77	43,83	22.847,86	20.493,93	2.353,93	11,49
Werbe-/Reisekosten	3.923,56	3.881,83	41,73	1,08	7.526,24	7.585,89	-59,65	-0,79
Kosten Warenabgabe	923,25	905,21	18,04	1,99	2.441,73	2.338,26	103,47	4,43
Abschreibungen	4.699,34	4.564,96	134,38	2,94	14.029,03	13.096,60	932,43	7,12
Reparatur/Instandhaltung	1.343,40	1.343,40	0,00	0,00	4.352,49	4.135,80	216,69	5,24
Sonstige Kosten	5.981,91	6.034,20	-52,29	-0,87	15.839,19	15.892,77	-53,58	-0,34
Gesamtkosten	81.345,75	91.367,57	-10.021,82	-10,97	253.586,23	282.684,44	-29.098,21	-10,29
Betriebsergebnis	14.327,71	18.101,08	-3.773,37	-20,85	30.235,64	27.789,02	2.446,62	8,80
Zinsaufwand	1.450,29	1.598,10	-147,81	-9,25	2.452,05	2.352,17	99,88	4,25
Sonstiger neutraler Aufwand	0,00	0,00	0,00	0,00	280,00	315,00	-35,00	-11,11
Neutraler Aufwand	1.450,29	1.598,10	-147,81	-9,25	2.732,05	2.667,17	64,88	2,43
Zinserträge	81,54	143,64	-62,10	-43,23	81,54	143,64	-62,10	-43,23
Sonstiger neutraler Ertrag	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	419,17	-419,17	-100,00
Verrechnete kalk. Kosten	70,33	70,33	0,00	0,00	210,99	210,99	0,00	0,00
Neutraler Ertrag	151,87	213,97	-62,10	-29,02	292,53	773,80	-481,27	-62,20
Kontenklasse unbesetzt	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ergebnis vor Steuern	13.029,29	16.716,95	-3.687,66	-22,06	27.796,12	25.895,65	1.900,47	7,34
Steuern Einkommen u. Ertrag	6.222,00	6.992,00	-770,00	-11,01	13.090,00	14.795,00	-1.705,00	-11,52
Vorläufiges Ergebnis	6.807,29	9.724,95	-2.917,66	-30,00	14.706,12	11.100,65	3.605,47	32,48

Das vorläufige Ergebnis entspricht dem derzeitigen Stand der Buchführung. Abschluss-/Abgrenzungsbuchungen können es noch verändern.

Kanzlei-Rechnungswesen V.12.52
Stand: 2024F47
Werte in EUR

Rohhertrag stabil, aber fallendes Ergebnis → meist Personal- oder Kostenproblem

Rohhertrag fällt → oft Einkaufspreise oder Auslastungsthema

Typische Fehlinterpretationen

- Einmalige Kosten → Verzerren Ergebnis
- Falsch gebuchte Skonti / Rabatte → mindern Rohertrag
- Fehlende Abgrenzungen → unvollständige Monate
- Liquidität ≠ Gewinn

Ampel-Logik: einfache Steuerung → Beispiele

Kennzahl	Grün	Gelb	Rot
Rohertrag	+ / stabil	- 3 %	- 5 %
Personalkostenquote	Bis 60 %	61 – 70 %	Mehr als 70 %
EBIT	Positiv	0	negativ

- Visualisierung schafft Klarheit
- Jedes Unternehmen kann / muss eigene Schwellenwerte definieren
- Empfehlung: monatlich Ampelbericht mit 3 Farben

BWA als Steuerungsinstrument

- Monatsroutine:
 - BWA prüfen
 - 3 Auffälligkeiten markieren
 - 1 Maßnahme ableiten
- Beispiel:
 - Kosten IT + 15 % → prüfen / alternative Anbieter?

BWA als Frühwarnsystem

- Frühindikatoren:
 - Umsatztrend (3 Monate)
 - Trends bestimmter Kostenarten
 - Trend der Gesamtkosten
 - Trend der Material- / Personalkostenquoten

Zusammenarbeit mit externen Steuerberatern / Buchhaltern

- Datenqualität ist Schlüssel zum Erfolg
 - Mandantenseitig: schnelle und vollständige Lieferung sämtlicher Belege
 - Steuerberater / Buchhaltung: korrekte Buchung und Abgrenzung
 - Regelmäßiges Gespräch (Monat, Quartal, Halbjahr)
 - 3 Ampeln, 5 Fragen, 30 Minuten

Schritt-für-Schritt-Plan

- Letzte BWA nehmen
- Ampel-Template anwenden
- 5-Minuten-Check durchführen
- 1 Maßnahme ableiten
- Monatlich wiederholen

Q & A

- Offene Fragen?

Abschluss & Takeaways

- Drei Takeaways:
 - Trends statt Einzelwerte lesen
 - Ampel statt Tabellen
 - Routinen statt Reaktion

Ihr Ansprechpartner

Ihr Ansprechpartner

Alexander Kuntz

Wirtschaftsprüfer - Steuerberater

Fachberater für Internationales Steuerrecht

InnovationsCampus Saar | Altenkesseler

Straße 17/B1 | 66115 Saarbrücken

Zentrale Tel.: +49 681 95 10 10 95

Fax: +49 681 95 10 10 99

