

# Werkzeug: Finanz-Cockpit



## Das Werkzeug kann in folgenden Handlungsfeldern verwendet werden



## Ziel und Nutzen

Um die finanzielle Stabilität und das Risikomanagement bewerten zu können, empfehlen wir zum einen eine Analyse der **Betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) (Teil I)** und zum anderen die Vornahme einer **Rentabilitäts- und Liquiditätsplanung (Teil II)**.

# Teil I:

## BWA – Grundlegende Kennzahlen

---

## Inhalt

<b>Ziel und Nutzen .....</b>	<b>5</b>
<b>Durchführung und Dauer .....</b>	<b>5</b>
<b>Das Werkzeug anwenden .....</b>	<b>5</b>
Schritt 1 – Aufbau und Gliederung .....	6
Schritt 2 – BWA lesen und verstehen .....	7
Schritt 3 – Anwenden der Kennzahlen .....	9
<b>Entwicklung .....</b>	<b>10</b>

## Ziel und Nutzen

Die betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) fasst alle wesentlichen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen im laufenden Geschäftsjahr zusammen und zeigt in der Übersicht, wie stabil und leistungsfähig das Unternehmen positioniert ist. Ebenso liefert sie der Geschäftsführung eine ganze Reihe an Kennzahlen, um Risiken wie Stärken des Unternehmens frühzeitig zu erkennen. Entscheidend ist dabei, die BWA richtig zu lesen und zu verstehen.

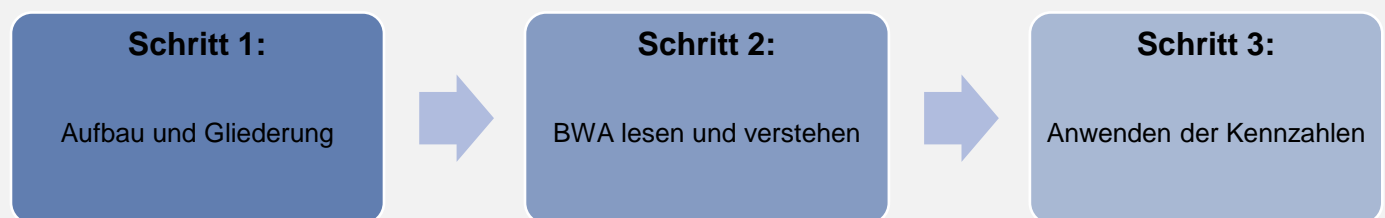
Das folgende Werkzeug soll Ihnen eine Übersicht über die für Ihr Unternehmen sowie Ihre Branche relevanten Kennzahlen geben, die sie aus ihrer BWA ablesen sowie in diesem Werkzeug anwenden können.

## Durchführung und Dauer

Für das Herausarbeiten und Anwenden der entsprechenden Kennzahlen benötigen Sie ca. **0,5 – 1 Stunde**.

## Das Werkzeug anwenden

Wir empfehlen, die Bearbeitung des Themas: „BWA – Grundlegende Kennzahlen“ in folgenden 3 Schritten „anzupacken“:



## Schritt 1 – Aufbau und Gliederung

Die Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) kommt in der Regel vom Steuerberater, der auch bei der Interpretation und der Analyse unterstützen kann. Sie fasst alle wesentlichen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen eines Unternehmens zusammen und orientiert sich an der Gewinn- und Verlustrechnung, die Sie in Ihrem Jahresabschluss ausweisen.

Die gängige Standard-BWA berücksichtigt nicht die Liquidität Ihres Unternehmens. So kann es sein, dass die Umsätze und Gewinne gut sind, das Konto aber trotzdem leer ist. Daher ist die stetige Liquiditätsplanung unerlässlich.

Die BWA ist außerdem die Grundlage für Ihre Rentabilitätsplanung. Manche Zahlen werden erst im mehrjährigen Vergleich aussagekräftig. Die Liquiditäts- und Rentabilitätsplanung finden Sie in Teil II des Finanz-Cockpits.

### Grundstruktur

Am häufigsten genutzt wird die BWA-Form der kurzfristigen Erfolgsrechnung.

Die folgende Tabelle zeigt die Grundstruktur der BWA:

	Position in der BWA	Bemerkung
	Erlöse, Umsätze	Alle Umsätze, die aus der Geschäftstätigkeit herrühren
-	Direkte Kosten	z.B. Warenverbrauch
=	<b>Betrieblicher Rohertrag</b>	
-	Laufende (Fix-)Kosten	z.B. Personal, Miete
=	<b>EBIT bzw. Betriebsergebnis</b>	Zeigt die tatsächliche Wirtschaftskraft eines Unternehmens
-	neutraler Aufwand bzw. Zinsen	Zinsen, Zahlungen für Schadenersatz
+	neutraler Ertrag	Versicherungsleistungen bei Schäden
=	<b>Vorläufiges Ergebnis</b>	Wieviel wurde tatsächlich verdient? Was bleibt übrig?

## Schritt 2 – BWA lesen und verstehen

Die BWA zeigt Bereiche wie Erlöse oder Kosten. Außerdem finden sich im BWA-Beispiel diverse Spalten:

- **Berichtszeitraum:** Ist der aktuelle Zeitraum. Das kann 1 Monat oder 1 Jahr sein.
- **Vergleichszeitraum:** Das ist beispielsweise der Vorjahreszeitraum.
- **Differenz zum Vorjahr:** Hier sieht der Unternehmer die Abweichungen in Prozent.
- **Quoten aktuell und Vorjahr:** Hier zeigt die BWA sogenannte Umsatzquoten.

## Grundlegende Kennzahlen

- **Wareneinsatzquote**

$$\text{Wareneinsatzquote} = \text{Wareneinsatz} / \text{Umsatz}$$

➔ **Je niedriger die Wareneinsatzquote, desto profitabler ist das Unternehmen.**

Eine sehr wichtige Kennzahl der BWA speziell im Handel, im Handwerk und in der Gastronomie. Im Branchenvergleich erkennen Unternehmen, ob sie effizienter oder weniger effizient im Vergleich zu Wettbewerbern arbeiten.

- **Kostenquoten**

$$\text{Kostenquote} = \text{Kostenart} / \text{Umsatz}$$

Die Kostenkennzahlen werden in der BWA durch Kostenquoten ausgedrückt. Gerade im Vergleich mit anderen Unternehmen ist die Kostenquote wichtig. Liegt sie über dem Branchenschnitt, sollten Sie sich auf Ursachensuche machen.

- **Personalkostenquote**

$$\text{Personalkostenquote} = \text{Personalkosten} / \text{Umsatz}$$

Diese Kennzahl ist für fast alle Unternehmen, die Mitarbeiter beschäftigen, eine sehr wichtige Kennzahl. In der Regel gibt es hier auch branchenspezifische Vergleichszahlen.

- **Raumkostenquote**

$$\text{Raumkostenquote} = \text{Raumkosten} / \text{Umsatz}$$

Speziell im stationären Handel oder in der Gastronomie ist dies eine wichtige BWA-Kennzahl

- **EBIT-Quote (Rohertragsrate)**

$$\text{EBIT-Quote} = \text{EBIT (Gewinn ohne Berücksichtigung von Zinsen und Steuern)} / \text{Umsatz}$$

Sie gibt an, wieviel EBIT vom Umsatz übrigbleibt. Die Zahl zeigt den Gewinn pro 100 EUR Umsatz.

- **Umsatzrentabilität**

*Umsatzrentabilität = Vorläufiges Ergebnis / Umsatz*

Diese Zahl zeigt dir deinen Gewinn pro 100 EUR Umsatz an.

### Schritt 3 – Anwenden der Kennzahlen

Die BWA fasst alle wichtigen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen eines Unternehmens zusammen, daher ist die BWA ein hilfreiches Tool in der Unternehmensführung. Bei richtiger Buchführung bedeutet sie einen minimalen Mehraufwand und es bringt sehr viel, sich einmal im Monat mit den Zahlen im eigenen Unternehmen auseinanderzusetzen. Nur so können Sie im Blick behalten, ob Sie wirtschaftlich arbeiten. Es empfiehlt sich ca. einmal im Jahr ein Austausch mit dem Steuerberater.

Der Handlungsplan bietet Ihnen die Möglichkeit, die für Ihr Unternehmen sowie Ihre Branche relevanten Kennzahlen aus Schritt 2 konkret zu bearbeiten sowie mögliche Erkenntnisse und Bemerkungen zu dokumentieren.

#### Handlungsplan

Was? (Konkrete Kennzahl)	Wie? (Berechnung und Ergebnisse)	Bemerkung

## Entwicklung

Das Werkzeug „BWA – Grundlegende Kennzahlen“ wurde im Rahmen dieses Projektes entwickelt.

Das Werkzeug wurde entwickelt in Anlehnung an folgende Projektergebnisse:

- <https://www.fuer-gruender.de/wissen/unternehmen-fuehren/buchhaltung/bwa-erstellen/>
- <https://gruenderplattform.de/unternehmensfuehrung/bwa-lesen>

Weiterführende Informationen unter:



## **Teil II:**

# **Rentabilitäts- und Liquiditätsplanung**

---

## Inhalt

<b>Ziel und Nutzen .....</b>	<b>13</b>
<b>Durchführung und Dauer .....</b>	<b>13</b>
<b>Das Werkzeug anwenden .....</b>	<b>13</b>
Schritt 1 – Berechnung der Rentabilität .....	14
Schritt 2 – Berechnung der Liquidität.....	16
Schritt 3 – Planung und Maßnahmen .....	17
<b>Entwicklung.....</b>	<b>18</b>
<b>Impressum.....</b>	<b>19</b>
Projektbeteiligte .....	19
Förderung .....	19

## Ziel und Nutzen

Oftmals synonym verwendet bzw. verwechselt werden die Begriffe „**Rentabilitäts- und Liquiditätsplanung**“. Wichtig für die finanzielle Stabilität des Unternehmens.

Dabei ist der Unterschied sehr wichtig;

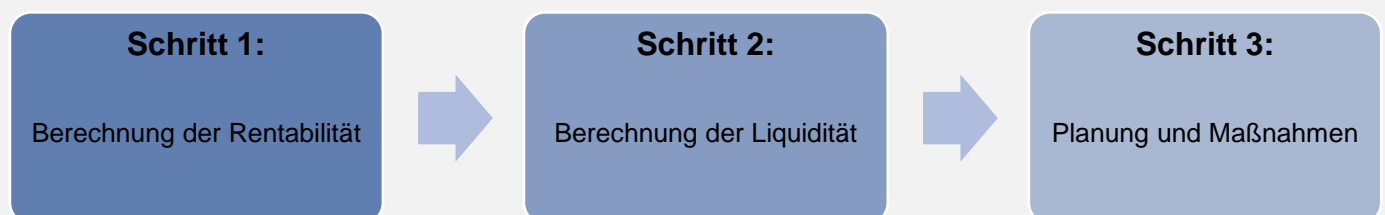
- während **Rentabilität** die Frage beantwortet, ob und wie viel Gewinn das Unternehmen erwirtschaftet und langfristig die Unternehmensstabilität sichert,
- bedeutet **Liquidität**, ob das Unternehmen noch zahlungsfähig ist und welche finanziellen Mittel zur Verfügung stehen.

## Durchführung und Dauer

Die Durchführung der Rentabilitäts- und Liquiditätsplanung ist ein dauerhafter, fortlaufender Prozess und sollte stetig im Auge behalten werden. Die erstmalige Anwendung bedeutet einen Aufwand von sicher **1-2 Tagen**.

## Das Werkzeug anwenden

Wir empfehlen, die Bearbeitung des Themas: „Rentabilitäts- und Liquiditätsplanung“ in folgenden 3 Schritten „anzupacken“:



## Schritt 1 – Berechnung der Rentabilität

Die Berechnung der Rentabilität findet in einer sog. Gegenüberstellung statt. Finanzielle Ausgaben gegen den erwirtschafteten Umsatz. Kommt es hier zu einem positiven Ergebnis, erwirtschaftet das Unternehmen einen Gewinn; das Unternehmen ist demzufolge rentabel.

Folgende Formel kann angewendet werden:

$$\text{Umsatz} - \text{Kosten} = \text{Gewinnplanung/ Ertragsvorschau}$$

Die Zahlenwerte der Gewinnplanung beziehen sich auf den vom Unternehmen selbst gewählten zukünftigen „Normal-Monat“, in dem die Umsatz-, Kosten- und damit Gewinnziele voll erreichen werden. Wann dies der Fall sein wird, bestimmen natürlich die Kunden des Unternehmens. Im Plan setzt sich der/die Unternehmer\*in selbst dieses zeitliche Ziel.

Alle Zahlen der Rentabilitätsvorschau, die die Kosten betreffen, leiten sich vollständig aus den Plänen zum Kapitalbedarf, seiner Finanzierung und zum Leistungsumfang Ihres Unternehmens ab. Für die Prognose Ihrer Umsätze, Kosten und Gewinne sollten Sie möglichst eigene Erfahrungen einbringen und auch Fachleute (Unternehmensberater, Steuerberater, Bekannte mit Branchenkenntnis) hinzuziehen. Über bestimmte Branchen, zum Beispiel im Einzelhandel, liegen Betriebsvergleiche vor, die Ihnen Anhaltspunkte für die eigene Planung bieten können.

## Rentabilitätsvorschau (Übersicht für 3 Jahre)

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
<b>1. Erwartete Umsatzerlöse</b>			
* Verkauf/ Absatz von Waren			
* Verkauf von Dienstleistungen, Erhalt von Provisionen			
* Fertigung von Erzeugnissen zur Eigennutzung			
<b>Gesamtumsatz</b>			
<b>2. Vorleistungen</b>			
* Waren-/Materialeinsatz (entfällt bei Dienstleistern)			
* Zukauf von Lieferanten/Subunternehmern			
<b>Summe Vorleistungen</b>			
<b>Rohgewinn (Gesamtumsatz - Summe Vorleistungen)</b>			
<b>3. Kosten</b>			
* Personal			
* Gebäude			
* Versicherungen			
* Fahrzeuge			
* Vertrieb			
* Geräte			
* Verwaltung			
* Kreditkosten			
<b>Summe Kosten</b>			
<b>4. Abschreibungen</b>			
* Abschreibungen AfA			
* Abschreibungen GWG			
<b>Summe Abschreibungen</b>			
<b>Gewinn vor Steuern (Rohgewinn - Summe Kosten - Summe Abschr.)</b>			

## Schritt 2 – Berechnung der Liquidität

Vor allem in einer Krise ist es wichtig, immer zu wissen, ob das Unternehmen „flüssig“ ist.

Ein Liquiditätsplan ist eine Aufstellung aller Geldzuflüsse und Geldabflüsse im Zeitverlauf und soll sicherstellen, dass die Zahlungsfähigkeit (Liquidität) des Unternehmens jederzeit gegeben ist.

Im Liquiditätsplan werden – ähnlich wie in der Rentabilitätsplanung – die zu erwartenden Einnahmen und Ausgaben den Monaten zugeordnet, in denen sie (voraussichtlich) anfallen. Umsätze und Kosten sind im Liquiditätsplan inklusive Mehrwertsteuer zu erfassen, da die Mehrwertsteuer liquiditätswirksam (aber nicht ertragswirksam) ist. Beachten Sie auch Sonderausgaben, beispielsweise durch Reparaturen.

Die vereinfachte Liquiditätsplanung soll Ihnen einen ersten Überblick verschaffen und umfasst 6 Zeitabschnitte (ein halbes Jahr). Ein Liquiditätsplan, den eine Bank als Grundlage für ihre Darlehensentscheidung nutzen will, sollte einen Zeitraum von 36 Monaten umfassen. Insbesondere die Details des Kapitalbedarfs und der Finanzierungsquellen müssen vollständig erkennbar sein.

### Vereinfachter Liquiditätsplan (Übersicht für ein halbes Jahr)

	Januar / €	Febr. / €	März / €	Apr / €	Mai / €	Juni / €
<b>1. Vorhandene Liquidität</b>						
* Kasse, Bank						
<b>2. Zahlungseingänge</b>						
* Umsatzerlöse Netto						
* Sonstige Einnahmen						
<b>Summe Zahlungseingänge</b>						
<b>Verfügbare Liquidität (Vorh. Liquidität + Summe Zahlungseing.)</b>						
<b>3. Zahlungsausgänge</b>						
* Einkauf						
* Personalkosten						
* Fixkosten						
* Steuern und Abgaben						
<b>Summe Zahlungsausgänge</b>						
<b>Liquiditätssaldo (Verfügbare Liquidität - Summe Zahlungsausgänge)</b>						

### Schritt 3 – Planung und Maßnahmen

Um eine realistische Gewinnplanung umzusetzen, bedarf es stetig der Beantwortung folgender Fragen:

- Welche Investitionen plant das Unternehmen?
- Welche Umsätze erwartet man?
- Welche Kredite laufen ggf. aus?
- Ist die Liquidität oftmals (nicht) ausreichend?

#### Handlungsplan

Was? (Konkrete Vereinbarungen, Einnahmen/ Anschaffungen)	Wie (Vorgehen)? Maßnahmen	Bis wann (Datum)?	Wer?	Bemerkung

## Entwicklung

Das Werkzeug „Rentabilitäts- und Liquiditätsplanung“ wurde im Rahmen dieses Projektes entwickelt.

Das Werkzeug wurde entwickelt in Anlehnung an folgende Projektergebnisse:

- [Gründerplattform.de/unternehmen-gruenden/rentabilitätsplanung](https://gruenderplattform.de/unternehmen-gruenden/rentabilitaetsplanung)
- IHK Stuttgart: Rentabilitätsplanung / Rentabilitätsvorschau
- IHK Stuttgart: Liquiditätsplanung
- IHK München und Oberbayern: Inhalt einer Liquiditätsplanung

Weiterführende Informationen unter:



## Impressum

### Projektbeteiligte

Gemeinsam führen folgende Partnerorganisationen das Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ durch:



IHK-Projektgesellschaft mbH Ostbrandenburg:

Sandy Morgen, [morgen@ihk-projekt.de](mailto:morgen@ihk-projekt.de)



IBBF - Vereinigung für Betriebliche Bildungsforschung e.V.:

Dr. Evelyn Schmidt-Meergans, [evelyn.schmidt@ibbf.berlin](mailto:evelyn.schmidt@ibbf.berlin)



d-ialogo e.K.:

Hans-Jürgen Dorr, [dorr@d-ialogo.de](mailto:dorr@d-ialogo.de)

### Förderung

Das INQA-Experimentierraum-Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ wird über einen Zeitraum von zwei Jahren im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) sowie der Richtlinie „Unternehmen und Verwaltungen der Zukunft: INQA-Experimentierräume“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert sowie durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet.

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

