

Im Fokus: Ihre Herausforderungen

Kullmann und Meinen

IM FOKUS 1/2026

#CONTROLLING

**BWA stark,
aber Liquidität
schwach?**

#FÜHRUNGSKRÄFTE

**Von der Fachkraft
zur Führungskraft**

KUM INTERN

**Endpurt Planungs-
saison 2026**

**Galabau 2026:
Wir sind dabei!**



www.kullmann-meinen.de

#CONTROLLING

„Laut BWA läuft's super, aber die Liquidität reicht nicht aus?“

Wenn Ihnen das bekannt vorkommt: Sie sind damit nicht allein, und es hat oft weniger mit Umsatz oder der Gesamtleistung zu tun als mit der Frage, wann Geld tatsächlich fließt.

DER DENKFEHLER

Gewinn (laut BWA) und Liquidität werden gleichgesetzt. Dabei zeigt die BWA ausschließlich die Kosten- und Ertragslage, welche auf die Rentabilität schließen lässt. Liquidität zeigt hingegen, ob genug flüssiges Geld zur fristgerechten Begleichung aller ausstehenden Zahlungen zur Verfügung steht. Besonders sichtbar wird diese Lücke bei Rechnungsumsätzen: In der BWA kann Umsatz stehen, der nach Abzug aller Kosten zu Gewinn führt. Der Zahlungseingang erfolgt im Bau jedoch erst deutlich später. Zusätzlich sind in der Standard BWA zentrale Liquiditätstreiber oft nur eingeschränkt sichtbar, z. B. Forderungen/Verbindlichkeiten, Investitionen und Abgrenzungen. Genau so entsteht das Gefühl: „Gewinn da, Konto leer.“

Schauen wir auf die häufigsten Ursachen in der Praxis:

1) Langes Zahlungsziel der Kunden (oder zu spätes Nachfassen)

Selbst bei guten Umsätzen kann das Konto leer sein, wenn Zahlungen spät kommen. Die BWA hilft hier nur begrenzt, denn sie ersetzt keine konsequente Liquiditätssteuerung.

2) Zu langsame Rechnungsstellung

„Leistung erbracht“ ist nicht gleich „Geld da“. Wenn Schlussrechnungen liegen bleiben oder Abschläge nicht konsequent gestellt werden, rutscht der Zahlungseingang nach hinten – Da die Mitarbeitenden und das Material jedoch bereits bezahlt sind, fehlt die Liquidität.

3) Investitionen mit kurzfristigem Geld finanziert

Langfristige Anschaffungen (z. B. Fuhrpark, Maschinen) werden aus dem Cashflow bezahlt oder über kurzfristige Verbindlichkeiten finanziert. Ergebnis: Das Unternehmen wirkt ertragsstark, aber die Liquidität ist im Anlagevermögen gebunden. Laufenden Zahlungen können kaum noch beglichen werden – vor allem, wenn dann noch Vorfinanzierung für Projekten dazukommt. Die BWA bildet keine Zahlungsströme ab.



4) **Privatentnahmen übersteigen die verfügbare Leistungsfähigkeit**

Privatentnahmen sind ein Liquiditätsabfluss und haben mit dem „Gewinn“ in der BWA in der Regel nichts zu tun. Wer nur wegen eines rechnerischen Gewinns Geld entnimmt, riskiert trotz guter Zahlen schnell einen Liquiditätsengpass.

5) **Falsche (oder fehlende) Bewertung halbfertiger/unfertiger Arbeiten**

Wenn unfertige Bauleistungen nicht richtig bewertet werden, kann das Betriebsergebnis unterjährig stark verzerrt sein. Schon die Grundentscheidung (steuerlich/handelsrechtlich vs. betriebswirtschaftlich/KLR) hat dabei große Auswirkungen auf das, was als Ergebnis „sichtbar“ wird.

6) **Vorfinanzierung von Großprojekten**

Gerade größere Projekte erzeugen schnell eine Liquiditätslücke: Material, Lohn, Nachunternehmer laufen – der Zahlungseingang kommt später. Das ist einer der Gründe, warum Abschlagslogik und Abrechnungstakt im Projektgeschäft so entscheidend sind.

MINI PRAXIS-CHECK:

3 Hebel, die Sie sofort prüfen können

- 1 Abrechnungstakt: Gibt es offene Schlussrechnungen? Werden Abschlüsse regelmäßig und „nah am Baufortschritt“ gestellt?
- 2 Offene-Posten-Management: Wie hoch sind Ihre offenen Forderungen und wie konsequent wird gemahnt/nachtelefoniert?
- 3 Bewertungslogik in Projekten: Ist die Sicht auf unfertige Leistungen so aufgesetzt, dass das Monatsergebnis wirklich steuerungsfähig ist?



UNSER ANGEBOT: DER LIQUIDITÄTS-CHECK



Wir analysieren auf Basis Ihrer Buchhaltungsunterlagen, **wo Liquidität gebunden wird**, z. B. in offenen Posten, Abrechnungstempo, Zahlungszielen, Vorfinanzierung, Entnahmen oder in der Bewertung/Abgrenzung.



Im Anschluss besprechen wir die Ergebnisse in einem Online-Termin und **leiten daraus klare, priorisierte Maßnahmen ab**.

Verstehen Sie, wo Ihr Geld bleibt, trotz guter Zahlen in der BWA.

Jetzt kostenlose Erstberatung buchen. //

**Hier
Online-
Termin
buchen!**

#MITARBEITERENTWICKLUNG

Führung im GaLaBau: Wenn aus guten Fachkräften wirksame Führungskräfte werden

Viele Betriebe erleben gerade denselben Engpass: Es fehlen nicht nur Hände, sondern vor allem Menschen, die Verantwortung tragen können – auf der Baustelle, in der Bauleitung, im Projekt. Der Bedarf an Bauleitenden/Projektverantwortlichen wird in der Branche immer wieder als besonders kritisch beschrieben.

Das Schwierige daran:

Führung entsteht selten „auf Knopfdruck“. In der Praxis läuft es oft so: Eine fachlich starke Person übernimmt mehr Abstimmung, mehr Kundenkontakt, mehr Organisation – und plötzlich ist sie Vorarbeiter oder Bauleiter. Fachlich passt das häufig sehr gut. Was dann fehlt, ist nicht Motivation, sondern ein gemeinsames Führungs-Handwerkszeug: Wie setze ich Prioritäten, wie delegiere ich sauber, wie führe ich kurze, klare Absprachen, wie spreche ich Leistung an, ohne dass es persönlich wird?

Typische Folgen sind spürbar, und zwar nicht erst im Jahresabschluss:

Missverständnisse auf der Baustelle, unklare Zuständigkeiten, Diskussionen statt Entscheidungen, mehr Nacharbeit und ein Chef, der zu oft wieder operativ eingreift, „damit es läuft“. Das kostet Zeit, Nerven und am Ende auch Geld, vor allem, weil Leistung nicht schlechter ist, aber weniger zuverlässig „auf die Straße“ kommt.

Unsere Lösung: ein Führungskräfte-Training, das sich am GaLaBau-Alltag orientiert und nicht am Seminarraum. Der Kern ist simpel: Führung wird wirksam, wenn sie regelmäßig stattfindet und für alle gleich verständlich ist. >>





Wir starten daher meist mit einer klaren Rollen- und Erwartungskklärung (wer entscheidet was, wo beginnt/endet Verantwortung?), und übersetzen das in kleine Routinen, die im Betrieb funktionieren: kurze Wochen- und Tagesabsprachen, verbindliche Übergaben, klare Kommunikationsstandards.

Wichtig ist: Das Training soll nicht „mehr Büro“ erzeugen, sondern weniger Reibung. Führung bedeutet dann nicht, alles zu kontrollieren, sondern die richtigen Dinge früh zu klären, damit Teams selbstständiger arbeiten können. Und genau dadurch entsteht Entlastung: bei der Bauleitung, bei der Geschäftsführung und bei den Mitarbeitenden, weil Klarheit Sicherheit schafft.

Ein Nebeneffekt, den viele unterschätzen: Gute Führung ist auch ein echter Bindungsfaktor. Wenn die Baustellenorganisation ruhiger wird, Konflikte sauberer gelöst werden und Entscheidungen schneller fallen, bleibt der Alltag für alle planbarer – und das ist heute ein Wettbewerbsvorteil. //

Wie viel Zeit verlieren Sie aktuell durch Nacharbeit, Missverständnisse und „unklare Zuständigkeiten“, obwohl fachlich eigentlich alles da ist?

Sprechen Sie uns an! In einer kostenfreien Erstberatung werden meist bereits erste Ansatzpunkte sichtbar.



Melanie Glaap

*Dipl.-Ing.,
Insights MDI®-Beraterin,
Systemischer Business Coach*

m.glaap@kullmann-meinen.de
T 02205 737963-0

**Hier
kostenfreie
Erstberatung
buchen!**

INTENSIV, LEHRREICH, NAH DRAN

Endspurt in der Planungssaison 2026

Die Planungssaison liegt (fast) hinter uns und sie war wieder eine sehr intensive und dynamische Zeit im engen Austausch mit unseren Kunden.

Seit Oktober durften wir in zahlreichen Betrieben sehr nah dran sein: **5.544 gewerbliche und nicht-gewerbliche Mitarbeitende** wurden von

uns geplant, die voraussichtlich einen Gesamtumsatz von **649 Mio. €** erwirtschaften werden, also rund **5,8 % des Branchenumsatzes**.

Dabei haben wir viele Einblicke in die aktuellen Herausforderungen gewonnen: von Auslastung und Nachkalkulation über Produktivität bis hin zu Preis- und Deckungsbeitragsfragen.

Unsere Einschätzung: Die Branche steht insgesamt solide da, aber der Druck auf saubere Planung, consequentes Controlling und schnellen Soll-Ist-Vergleich nimmt spürbar zu. Wer seine Zahlen im Griff hat, kann auch in bewegten Zeiten stabil wachsen. //

15.–18. SEPTEMBER 2026

Wir freuen uns auf die GaLaBau in Nürnberg

Wir zählen schon die Tage bis zur GaLaBau 2026: Auch diesmal sind wir wieder dabei, und erstmals gemeinsam mit der galabau workgroup GmbH auf einem Stand.

Für uns ist die GaLaBau jedes Mal besonders wertvoll, weil dort die grüne Branche geballt zusammenkommt, genau mit den Themen, die Betriebe aktuell bewegen und bei denen praxisnahe Lösungen gefragt sind.

Warum ein gemeinsamer Stand?

Uns verbindet eine langjährige Zusammenarbeit, viele gemeinsame Kunden und vor allem ein gemeinsamer Ansatz: praxisnahe Lösungen stehen im



Mittelpunkt. Galawork entwickelt seine Softwarelösungen eng mit den Unternehmen, wir als Berater direkt aus dem GaLaBau unterstützen Betriebe praxisnah in Strategie, Planung, Controlling, Organisationsstrukturen und der Entwicklung ihrer Mitarbeitenden. So entsteht ein Gesamtbild, das operative Umsetzung und betriebswirtschaftliche Klarheit verbindet und eine fundierte Basis für bessere Entscheidungen schafft.

Wir freuen uns auf den persönlichen Austausch auf Augenhöhe, Ihre aktuellen Fragen und Herausforderungen. Sie finden uns in Halle 3A-305. //