BLOG

LESEFASSUNG FOLGE 5: KENNST DU DEINE ERFOLGSZAHLEN? DAS MUSS EIN UNTERNEHMER WISSEN

4. November 2025 · Olaf Rosenbaum · 10 Min. Lesezeit

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 5 von Chefsache Krise, erschienen am 4. November 2025.

Wer seine Zahlen nicht kennt, kennt sein Unternehmen nicht. Der Satz klingt hart, und er soll es auch. In dieser Folge habe ich gemeinsam mit Birgit Erspach geklärt, warum es so vielen Unternehmern schwerfällt, sich mit ihren Zahlen zu beschäftigen – und was Du dagegen tun kannst. Das Ziel ist ehrlich und bescheiden: Du wirst danach vermutlich immer noch keinen Spaß an Zahlen haben. Aber Du wirst erkannt haben, dass es ohne sie nicht geht.

Denn eines vorweg: Die Zahlen sind der beste Freund des Unternehmers. Und Wegschauen ist teurer als jedes Beratungshonorar, das fällig wird, wenn das Unternehmen erst in Schieflage geraten ist und hinterher aufgeräumt werden muss.

WARUM SO VIELE UNTERNEHMER NICHT HINSCHAUEN

Niemand macht sich selbstständig, um Buchhaltung zu machen. Du wirst Unternehmer, weil Du einen Film im Kopf hast: gute Ware verkaufen, gute Dienstleistungen erbringen. Die Zahlen sind nicht Deine erste Expertise – und sie werden Dir auch nirgends beigebracht. Auf Meisterschulen und an

Universitäten kommt das Zahlenwerk praktisch nicht vor. Wer von der Uni kommt, kann raffinierte Dinge berechnen – aber eine BWA interpretieren ist meistens nicht dabei.

Also glauben viele, sie könnten das Thema an einen Experten abgeben: den Buchhalter, den Steuerberater. Das ist ein Riesenfehler. Der Steuerberater kümmert sich nicht um Deine Zahlen – er stellt sie zusammen. Kümmern muss sich immer der Unternehmer. In vielen Betrieben läuft es stattdessen so: Man hat „einen für die Zahlen", kippt die Belege hinein, dann macht es puff, und irgendwann fliegt eine betriebswirtschaftliche Auswertung ins Postfach – und Du schaust darauf und weißt nicht, was Du siehst. Diese Esoterik muss aus den Zahlen verschwinden. Denn nur mit Zahlen und mit dem Verständnis für Zahlen kannst Du Unternehmer sein. Wenn Du das partout nicht willst und nicht kannst, brauchst Du einen Partner, der es für Dich übernimmt – oder Du darfst im Zweifel kein Unternehmer sein.

Die gute Nachricht: Du musst dafür kein Buchhalter werden, und höhere Mathematik brauchst Du auch nicht. Plus, minus, mal, geteilt – damit kommst Du im gesamten Zahlenwerk aus.

KEIN FÜHRERSCHEIN FÜR UNTERNEHMER

Birgit hat im Gespräch den Finger in die Wunde gelegt: Es gibt keinen Führerschein für Unternehmer. Für fast alles im Leben brauchst Du einen Schein – nicht einmal angeln darfst Du ohne. Zwei Dinge gehen ohne Schein: Kinder in die Welt setzen und Unternehmer werden. Und beides kann immensen Schaden anrichten, wenn Du Dich nicht wenigstens zum Start damit beschäftigst, worauf Du Dich einlässt. Genau das passiert aber bei den meisten Gründungen: Man kümmert sich um Website, Marketing und Vertrieb – aber sehr selten um die Zahlen.

WIE OFT HINSCHAUEN? JEDEN TAG.

Birgits Frage, wie oft ein Unternehmer auf seine Zahlen schauen sollte, ist schnell beantwortet: jeden Tag. Der häufige Trugschluss dahinter: „Ich muss meine Buchhaltung ja nur quartalsweise machen, das Finanzamt will die Umsatzsteuer-Voranmeldung nicht früher haben." Aber Du kannst nicht drei Monate im Blindflug unterwegs sein, nur weil das Finanzamt erst nach drei Monaten Deine Meldung sehen will. Lass Deine Buchhaltung monatlich aufbereiten – unabhängig von jedem Meldetermin. In unserer Kanzlei machen wir Quartalsbuchhaltungen nur in Ausnahmefällen; ansonsten gibt es jeden Monat eine frisch aufbereitete BWA.

Und die Optik? Ja, die klassische BWA ist grau und freudlos – Zahlenkolonnen, durch die Du Dich quälen musst. Es gibt heute buntere Auswertungen mit Ampelsystem, die zeigen, ob sich Zahlen verbessert oder verschlechtert haben, und wer mag, bekommt über Zusatzsoftware wie Power BI ganze Übersichten mit Absatzzahlen und Daten aus der Warenwirtschaft dazu. Alles erlaubt, alles machbar. Aber – und das hat Birgit genau richtig eingeworfen – die schönste Aufbereitung hilft Dir nichts, wenn Du nicht weißt, was die Zahlen bedeuten.

DIE SCHULNOTEN-ÜBUNG: DEIN DASHBOARD STECKT SCHON IN DEINEM KOPF

Welche Zahlen Du brauchst, hängt von Deinem Unternehmen ab. Wer Waren bewegt, schaut auf Umsatz, Wareneinsatz und Rohgewinn; ein Dienstleister hat gar keinen Wareneinsatz. Wie findest Du also Deine Zahlen? Mit einer einfachen Übung: Gib Deinem Unternehmen eine Schulnote von eins bis sechs. Mach die Augen zu, denk nach – und Du landest bei einer Drei oder einer Vier. In diesem Moment ist etwas in Deinem Kopf passiert: Du hast Zahlen ablaufen lassen, um zu dieser Einschätzung zu kommen. Das Bankkonto ist leer. Es gibt nur noch Aufträge für einen Monat. Oder: fünfzehn Aufträge in der Pipeline. Schreib genau diese Zahlen auf einen Zettel – und Du hast Dein Dashboard gebaut. Das sind die Zahlen, die Dich wirklich interessieren.

Ich nenne das den Spielstand. Beim Fußball ist klar, was auf der Anzeigetafel steht: wer ein Tor geschossen hat, in welcher Minute, wo wir stehen. Genauso musst Du jederzeit sagen können: Führe ich zwei zu eins – oder liege ich acht zu null hinten?

Ein Beispiel aus meiner eigenen Steuerberatung: Mir reichen genau zwei Kennzahlen. Der Umsatz in Euro und die Personalkostenquote – das Verhältnis zwischen Umsatz und Personalkosten, auch Produktivität genannt. Liegt die Quote in einer bestimmten Spanne, weiß ich: Ich verdiene Geld. Das funktioniert, weil alle anderen Kosten bei mir weitgehend linear laufen, die springen nicht. Zwei Zahlen, und ich kenne meinen Spielstand. Welche Zahlen das bei Dir sind, musst Du herausfinden – aber es sind weniger, als Du denkst.

VERGLEICHEN: INTERN UND EXTERN – UND WARUM DER UMSATZ NICHTS AUSSAGT

Kennzahlen entfalten ihren Wert im Vergleich, und davon gibt es zwei Arten. Beim internen Betriebsvergleich vergleichst Du Deine Zahlen mit Deinen eigenen Zahlen von früher – der Vorjahresvergleich. Beim externen Betriebsvergleich holst Du Dir Branchenkennzahlen: von Wettbewerbern, die Du kennst, aus Unternehmer-Zusammenschlüssen, wie es sie im Handwerk häufig gibt, oder von aktiven Verbänden, die solche Zahlen erheben. Dann siehst Du, wo Deine Personalkostenquote oder Deine Wareneinsatzquote im Vergleich zur Branche steht.

Birgit hat ehrlich zugegeben, dass sie in der Auswertung vom Steuerberater vor allem unten auf den Gewinn und den Vorjahresvergleich schaut – und gefragt, ob sie damit allein ist. Ist sie nicht. Die meisten Unternehmer kennen ihren Umsatz – lustigerweise nicht einmal alle – und sagen dann: 1,2 Millionen Euro Umsatz, mir geht's super. Aber der Umsatz sagt dem Grunde nach überhaupt nichts aus. Wenn Du 1,2 Millionen einnimmst und vier Millionen ausgibst, ist das gar nicht so toll. Die nächste Zahl, die Du

mindestens kennen musst, ist deshalb der Gewinn. Und möglicherweise sind Umsatz und Gewinn für Dein Unternehmen nicht einmal die richtigen Kennzahlen – dazu gleich mehr.

INFORMATION IST HOLSCHULD

Jetzt könnte man einwenden: Der Steuerberater hat doch die Zahlen – warum stellt der nicht die richtigen Fragen? Meine Gegenfrage: Wessen Unternehmen ist das eigentlich – Deins oder seins? Wenn Du etwas über Dein Unternehmen wissen willst, dann frag Deinen Dienstleister. Du kannst nicht davon ausgehen, dass der Berufsträger jede BWA anschaut, die seine Kanzlei verlässt. Schau mal genau hin, was unten auf Deiner BWA steht: Sie spiegelt den derzeitigen Stand der Buchhaltung wider, Abschluss- und Abgrenzungsbuchungen können das Ergebnis noch verändern. Mit anderen Worten: Kann sein, dass stimmt, was Du hier siehst.

Und selbst wenn Dein Steuerberater mitdenkt und Hinweise gibt – hervorragend, klasse. Aber wenn im Oktober die BWA für August kommt, bist Du sechs bis acht Wochen hinterher. Das ist Management per Rückspiegel. Denn am Ende gilt: Wenn etwas schiefgeht, hängt nicht der Steuerberater in der Schlinge – sondern der Unternehmer.

Dazu kommt: Was Du morgen vorhast, kann Dein Steuerberater nicht wissen – er sitzt nicht auf Deinem Schoß. Wenn Du investieren willst, ein Gerüst, ein Auto, eine neue Filiale: Sprich ihn vorher an. Nicht für jeden Kugelschreiber, aber bei allem, was strategisch ist. Benutz Deinen Steuerberater wie ein Schweizer Taschenmesser: Er ist ein unternehmerisches Werkzeug. Nur wenn Du in den Wald gehst, einen Stock schnitzen willst und das Messer nicht dabeihast, wird es schwierig mit den Fingern. Viele wissen schlicht nicht, wie sie dieses Werkzeug benutzen sollen. Birgit hat den Grund benannt: Wir haben vor dem Steuerberater so viel Angst wie vor dem Zahnarzt. Ich kenne das – wenn ich einen Mandanten anrufe, den ich lange nicht gesprochen habe, ist mein erster Satz: „Hier ist Dein Steuerberater. Ist

nichts Schlimmes." Dabei ist genau das sein Job: Ruf ihn an, wenn Du eine Frage hast.

DIE DREI ANZEIGENTAFELN DEINES UNTERNEHMENS

Ein Unternehmen hat drei Anzeigentafeln – drei Dashboards.

Die Bilanz. Links, auf der Aktivseite, steht, was Du besitzt. Rechts, auf der Passivseite, steht, woher das Geld dafür kommt.

Die Gewinn- und Verlustrechnung. Wenn Du sie monatlich bekommst, heißt sie betriebswirtschaftliche Auswertung – BWA. GuV und BWA sind dasselbe Rechenwerk. Der Unterschied: Der Aufbau der GuV ist im Handelsgesetzbuch definiert, eine Rechtsnorm. Den Aufbau der BWA dagegen hat sich die Datev irgendwann in den Sechzigern ausgedacht – und weil die Datev Marktführer ist, wurde daraus ein De-facto-Standard, den heute praktisch jede relevante Buchhaltungssoftware nachbildet. Warum sieht die BWA so aus, wie sie aussieht? Damals wurden noch Disketten ins Rechenzentrum geschickt, und die Auswertung musste auf eine Seite passen. Deshalb sind die Zeilen so zusammengefasst, wie sie zusammengefasst sind.

Das Wichtige daran: Es gibt keine Legaldefinition für die BWA. Wenn Dir Deine nicht passt, mach Dir eine neue – oder lass sie Dir vom Steuerberater bauen, seine Software kann das. Personalkosten nach oben, Portokosten nach ganz unten, wie Du willst. Bei manchen Unternehmen ist das sogar dringend sinnvoll, etwa am Bau und im Handwerk, wo halbfertige Arbeiten die Standard-BWA regelmäßig gruselig aussehen lassen. Nur der offizielle Jahresabschluss muss dem GuV-Schema aus dem Handelsgesetzbuch folgen. Und für die Bank nimm ruhig die Standard-BWA samt Summen- und Saldenliste – das ist das Format, das Dein Banker jeden Tag sieht. Mit etwas Selbstgebautem stutzt er erst einmal.

Die Cashflow-Rechnung. Die dritte Anzeigentafel kennt kaum jemand, und kaum jemand beachtet sie. Dabei ist sie die wichtigste.

GEWINN IST FEENSTAUB

Warum ausgerechnet die Cashflow-Rechnung? Weil der Gewinn keine verlässliche Größe ist. Du kannst ihn in bestimmten Grenzen völlig legal so weit hoch- und runterdrehen, dass er kaum noch Aussagekraft hat. Viele Komponenten, die den Gewinn beeinflussen, sind steuerrechtlicher Natur oder stehen im Handelsgesetzbuch und haben mit Deinem Unternehmen als solchem nichts zu tun. Jeder, der ein Auto betrieblich nutzt, kennt die Ein-Prozent-Methode: Sie treibt den Gewinn nach oben, sagt über den Betrieb aber nichts aus. Ich sage deshalb: Gewinn ist Feenstaub. Gewinn existiert nicht.

Das einzige Rechenwerk, bei dem dieses Drehen nicht funktioniert, ist die Cashflow-Rechnung. Dort zählt nur eine Frage: Ist Geld zugeflossen, ja oder nein? Deinen Bankbestand kannst Du nicht betrügen – der ist, wie er ist. Nur leider wird heute meist das übliche Paket aus BWA und Summen- und Saldenliste versendet, das kaum jemand versteht. Die Cashflow-Rechnung wird selten verschickt, noch seltener verstanden – und noch seltener benutzt.

Mein Appell: Geh zu Deinem Steuerberater und lass Dir die Cashflow-Rechnung geben – das ist für ihn ein Klick. Und vor allem: Lass sie Dir erklären. Wie viel Ruhe das bringt, macht Birgit vor: Ihr Steuerberater hat ihr vor Jahren eine einfache Excel-Liquiditätsplanung gebaut, die sie bis heute pflegt. Ihr Satz dazu: „Es beruhigt mich total. Ich weiß ganz genau, was am fünften November passiert."

DEINE UMSETZUNG DIESE WOCHE

Drei Schritte. Erstens: Mach die Schulnoten-Übung und schreib die Zahlen auf, die dabei in Deinem Kopf abgelaufen sind – das ist Dein erstes

Dashboard. Zweitens: Stell Deine Buchhaltung auf monatliche Aufbereitung um, falls sie das noch nicht ist – Schluss mit dem Blindflug. Drittens: Ruf Deinen Steuerberater an und lass Dir BWA und Cashflow-Rechnung einmal in Ruhe erklären. In der nächsten Folge steigen wir tiefer in die Cashflow-Rechnung ein – und in meine Lieblingskennzahl CIT: Cash in de Täsch. Denn die ist am Ende das Einzige, was zählt.

Wer seine Zahlen nicht kennt, kennt sein Unternehmen nicht – und ein Unternehmen, das Du nicht kennst, kannst Du nicht steuern.

> Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 5** – das Original: Kennst du deine Erfolgszahlen? Das muss ein Unternehmer wissen! anhören.

Olaf Rosenbaum berät Inhaber und geschäftsführende Gesellschafter im Mittelstand, wenn Gewinn, Liquidität oder Steuerbarkeit kippen. Steuerberater seit 2002, über 600 Beratungen, Kiel. Mehr über mich · LinkedIn