

DAS BWA- WORK- BOOK

*Was Deine Bank wirklich liest.
Was Deine Zahlen wirklich sagen.
Und was Du ab Montag damit tun kannst.*

WAS DU IN DEN NÄCHSTEN 45 MINUTEN LERNST

Du wirst aus jeder BWA in unter **10 Minuten** ablesen können, wo Dein Unternehmen steht — mit **Branchenwerten, Bank-Schwellen und Entscheidungsregeln**, die Du auch am Sonntagabend allein anwenden kannst. Kein Steuerberater-Latein, keine Beratungs-Verkaufsfalle.

DIANA WALTHER

ActionCOACH Business Coach

24 Jahre operative Führung

8 Jahre Business Coaching

200+ BWAs gelesen

Eine BWA ist kein Bericht.

Sie ist ein Cockpit. Wenn man die Anzeigen lesen kann.

Die meisten Geschäftsführer, mit denen ich arbeite, bekommen ihre BWA monatlich vom Steuerberater. Sie überfliegen sie. Sehen die Umsatzzahl. Sehen das Ergebnis. Ordnen mental ein, ob es „ein guter Monat“ war. Und legen das Papier weg.

Das ist verschenkte Information. Eine BWA enthält im Schnitt sieben bis zehn Kennzahlen, die direkt aussagen, ob Dein Unternehmen gerade Wert schafft oder Wert vernichtet — und ob Deine Bank Dir nächstes Jahr noch denselben Kreditrahmen einräumt. **Du musst diese Kennzahlen nur kennen, gewichten und mit Branchenwerten vergleichen können.**

Dieses Workbook macht genau das. Auf den nächsten Seiten findest Du keine Allgemeinplätze, sondern konkrete Zahlen, konkrete Schwellenwerte und konkrete Entscheidungsregeln für drei typische Mittelstandsbranchen: **Dienstleistung, Handwerk, Produktion**. Plus: Was Sparkasse, Volksbank und Geschäftsbanken in der Kapitaldienstfähigkeitsrechnung wirklich anschauen.

*Ich habe in 24 Jahren operativer Führung und 8 Jahren Coaching mit über 200 mittelständischen Geschäftsführern an BWAs gegessen. Eine Erkenntnis kommt immer wieder: **Wer die Zahlen liest, trifft andere Entscheidungen. Schnellere. Bessere. Mutigere.***

— DIANA WALTHER

So nutzt Du dieses Workbook

1

Nimm Deine aktuelle BWA physisch zur Hand (oder als PDF auf dem zweiten Bildschirm). Ohne Deine Zahlen daneben ist dieses Workbook nur Theorie.

2

Geh die fünf Kapitel der Reihe nach durch. Jedes Kapitel hat einen Berechnungsteil, einen Benchmark-Teil und eine Entscheidungsregel.

3

Trag Deine eigenen Werte ein. Am Ende des Workbooks hast Du Dein persönliches BWA-Profil.

4

Im Anhang findest Du eine Druckvorlage für ein monatliches BWA-Cockpit — den nutzt Du jeden Monat in unter 10 Minuten.

⚠ EHRliche VORAB-WARNUNG

Manche Kennzahlen aus diesem Workbook brauchen Werte, die nicht auf der Standard-BWA stehen — etwa die Eigenkapitalquote (aus der Bilanz) oder die offenen Posten (aus der OPOS-Liste). Im Anhang erkläre ich, was Du beim Steuerberater zusätzlich anfordern solltest. Kosten Dich keinen Cent, sind aber nicht automatisch dabei.

Was drin steht.

Fünf Kennzahlen-Blöcke, ein Bank-Kapitel und Dein eigenes Cockpit.

1

Umsatzverlauf — was die Kurve verrät

Monats- und Vorjahresvergleich, Saisonbereinigung, der „Run Rate“-Test

2

Personalkostenquote — die heimliche Margenkillerin

Benchmarks für Dienstleistung, Handwerk, Produktion · Wann es kritisch wird

3

Material- und Rohertragsquote — wo die echte Marge entsteht

Wareneinsatz, Wertschöpfungstiefe und der Preisweitergabe-Test

4

Sonstige Aufwendungen & Fixkostenquote — wo es leise blutet

Die Top-5-Methode, Break-Even-Umsatz, „historisch gewachsene“ Kosten finden

5

Ergebnis, EBITDA und was Deine Bank davon hält

EBITDA-Marge, Kapitaldienstfähigkeit, Eigenkapitalquote — die 8 Rating-Kennzahlen

+

Anhang: Dein BWA-Cockpit auf einer Seite

Druckvorlage, Auswertungspaket beim Steuerberater, Quellen und weiterführende Literatur

WICHTIG ZU BENCHMARKS

Alle Branchenwerte in diesem Workbook stammen aus aktuellen Quellen (KfW-Mittelstandspanel 2024/2025, Destatis, Handwerkskammer-Betriebsvergleiche, Bankenrating-Standards). Die Quellenliste findest Du im Anhang. **Branchenwerte sind Orientierungen, keine Urteile** — ein Ausreißer nach oben oder unten ist erst dann ein Problem, wenn Du ihn nicht erklären kannst.

1

Was die Kurve verrät.

Umsätze sind die offensichtlichste Zahl der BWA — und die, die am häufigsten falsch interpretiert wird. Nicht die Höhe entscheidet. Der Verlauf entscheidet.

Was Du tatsächlich vergleichst

Ein Umsatz von 220.000 € im April sagt für sich genommen gar nichts. Erst der Vergleich macht die Zahl sprechend. **Drei Vergleichsachsen brauchst Du jeden Monat:**

- **Monat vs. Vormonat** — zeigt den kurzfristigen Trend, ist aber stark saisonabhängig und deshalb oft irreführend.
- **Monat vs. Vorjahresmonat** — der wichtigste Vergleich. Eliminiert Saisonalität und zeigt echtes Wachstum oder Rückgang.
- **Kumuliert vs. Vorjahres-Kumuliert** — der „Run Rate“-Vergleich. Der ehrlichste Frühindikator für das Jahresergebnis.

DIE RUN-RATE-FORMEL

$$\text{Run Rate} = (\text{Umsatz YTD} \div \text{Monate YTD}) \times 12$$

YTD = *Year to Date*, also „seit Jahresbeginn kumuliert“. Wenn Du nach 4 Monaten 720.000 € Umsatz hast, beträgt Deine Run Rate $(720.000 \div 4) \times 12 = \mathbf{2.160.000 \text{ €}}$ hochgerechnet auf das Gesamtjahr. Vergleichst Du das mit Deinem Vorjahres-Jahresumsatz, hast Du den ehrlichsten Trendindikator, den die BWA hergibt.

Trage Deine Werte ein

MEIN AKTUELLER STAND

Umsatz aktueller Monat (€)	
Umsatz Vorjahresmonat (€)	
Veränderung in % (+/-)	
Umsatz YTD kumuliert (€)	
Monate YTD (z.B. 4)	
Hochgerechnetes Jahr (Run Rate)	
Vorjahres-Jahresumsatz (€)	
Differenz (€ und %)	

Wann es eng wird — Ampelwerte

Diese Schwellenwerte gelten für den Kumuliert-vs.-Vorjahr-Vergleich nach mindestens 3 Monaten Geschäftsjahr.

✓ **≥ +3 % YoY**

Echtes Wachstum, das die Inflation kompensiert. Solange auch die Marge mitwächst (Kapitel 3 und 5), ist alles im grünen Bereich.

! **-3 % bis +3 %**

Stagnation. In Zeiten mit 5–7 % Inflation real ein Rückgang. Handlungsbedarf bei Preisstrategie.

✗ **≤ -5 % YoY**

Spürbarer Rückgang. Spätestens jetzt brauchst Du eine Erklärung. Großkundenausfall? Preisrunde verpasst? Vertriebslücke?

REALITÄTSCHECK 2026

Laut DIHK Konjunkturumfrage vom Mai 2026 rechnen **33 % der mittelständischen Unternehmen** für 2026 mit Umsatzrückgang, nur **13 %** erwarten Wachstum. Wenn Du in diesem Umfeld stabil bleibst, ist das schon eine Leistung — aber kein Grund, sich zurückzulehnen.

Die drei Fragen zur Ursachenanalyse

- **Mengenproblem oder Preisproblem?** Weniger Aufträge oder dieselbe Menge zu schlechteren Preisen? Mengenproblem → Vertrieb. Preisproblem → Kalkulation.
- **Kundenkonzentration oder Streuung?** Liegt der Rückgang an 1–2 Großkunden oder an breiter Schwäche? Konzentration = Klumpenrisiko, neue Kunden nötig. Streuung = Markt oder Wettbewerbsposition.
- **Einmal-Effekt oder Strukturveränderung?** Großauftrag im Vorjahr, der jetzt fehlt = Einmal-Effekt. Wenn alle Kennzahlen leicht abrutschen = Struktur, strategisch reagieren.

ENTSCHEIDUNGSREGEL

WENN Deine Run Rate seit 3+ Monaten unter Vorjahr liegt UND Du keinen Einmal-Effekt benennen kannst:

DANN stelle innerhalb der nächsten 14 Tage eine Vertriebs- und Preis-Analyse auf. Schau Dir die Top-10-Kunden des Vorjahres an: Wie haben sich deren Umsätze entwickelt? Wo ist Volumen weggebrochen — und warum?

WENN Du den Rückgang erklären kannst (Einmal-Effekt, bewusster Kundenwechsel, Saisonverschiebung):

DANN notiere die Erklärung schriftlich neben der BWA. Beim nächsten Bankgespräch oder im Steuerberater-Termin ist diese Notiz Gold wert — sie zeigt, dass Du Herr Deiner Zahlen bist.

2

Die heimliche Margenkillerin.

In neun von zehn mittelständischen Unternehmen, die ich coache, ist die Personalkostenquote der Hebel, der am stärksten zwischen „gesund“ und „leise blutend“ entscheidet. **Und niemand schaut sie regelmäßig an.**

Wie sie berechnet wird — und welche Variante zählt

PERSONALKOSTENQUOTE

$$\text{Personalkosten} \div \text{Umsatz (oder Gesamtleistung)} \times 100$$

Die Frage, ob Du Umsatz oder Gesamtleistung im Nenner verwendest, ist nicht akademisch: Bei Produktionsunternehmen mit Lagerveränderungen kann der Unterschied 5–10 Prozentpunkte ausmachen. **Faustregel:**

- **Dienstleister:** Umsatzerlöse — fast immer identisch mit Gesamtleistung.
- **Handwerk:** Gesamtleistung, wenn Du teulfertige Aufträge hast; sonst Umsatz.
- **Produktion:** immer Gesamtleistung — sonst verzerrst Du Dich bei Lageraufbau systematisch.

Wichtig: In die Personalkosten gehören **alle Aufwendungen** — Löhne, Gehälter, AG-Anteile zur Sozialversicherung, Aushilfen, geringfügig Beschäftigte. Aber *nicht* Honorare an Freelancer oder Leiharbeiter — wenn Du regelmäßig Freelancer einsetzt, rechne sie dazu, sonst sieht die Quote besser aus, als sie ist.

Die Branchen-Benchmarks

BRANCHE	GESUNDER BEREICH	ANMERKUNG
Produktion (automatisiert)	25 – 35 %	Je höher der Automatisierungsgrad, desto niedriger. Über 40 % deutet auf zu wenig Maschineneinsatz oder Überpersonal hin.
Handwerk allgemein	25 – 35 %	Klassische Faustregel. Bei lohnintensiven Gewerken (Maler, Stuckateure) eher 35–45 %.
Bauhandwerk	30 – 45 %	Stark abhängig von Material-vs.-Arbeitsanteil. Reine Montage höher, Material-lastig niedriger.
Personalintensive DL	50 – 65 %	Beratung, IT-Services, Agenturen, Pflege. Über 70 % wird kritisch.
Wissensintensive DL	55 – 70 %	Anwälte, Steuerberater, Ingenieurbüros. Personal ist hier das Produkt.

Quellen: REFA, Handwerk Magazin, Pericon Kennzahlen, Lexware (siehe Anhang).

Trage Deine Werte ein

MEINE PERSONALKOSTENQUOTE

Personalkosten kumuliert YTD (€)	
Umsatz / Gesamtleistung YTD (€)	
Personalkostenquote in %	
Branchen-Benchmark laut Tabelle	
Abweichung in Prozentpunkten	
Quote im Vorjahr	

Wenn die Quote zu hoch ist — die drei häufigsten Ursachen

- **Auslastungsproblem** — Du hast Mannschaft für 100 % Auslastung, fährst aber nur 75 %. Klassisch bei Konjunkturdellen. Lösung: Vertriebsoffensive oder Kapazitätsanpassung.
- **Overhead-Wachstum** — produktive Mitarbeiter gleich, Verwaltung wächst still. Faustregel Dienstleister: 1 Verwaltung auf 5–7 Produktive ist gesund.
- **Lohndrift** — Gehaltsstruktur steigt 3–5 % p.a., Umsatz aber nicht. Lösung: Gehaltserhöhungen an Produktivitätssteigerung oder Umsatzwachstum koppeln.

*Die brutalste BWA-Wahrheit, die ich Geschäftsführern überbringe: Eine um 5 Prozentpunkte zu hohe Personalkostenquote bei 2 Mio. Umsatz frisst Dir **100.000 € pro Jahr** — also einen kompletten Mitarbeiter — leise auf. Und niemand merkt es, weil das Geld nicht weg ist, sondern nie da war.*

— AUS 200+ COACHING-GESPRÄCHEN

ENTSCHEIDUNGSREGEL

WENN Deine Quote mehr als 5 Prozentpunkte über dem Benchmark liegt:

DANN liste Deine Top-10 Mitarbeiter nach Vollkosten (Brutto × 1,3 für AG-Anteile) und stelle jede Position auf den Prüfstand: produktiv ja/nein, Auslastung in %, ersetzbar ja/nein.

WENN die Quote im Benchmark liegt, aber im Jahresvergleich um mehr als 3 PP gestiegen ist:

DANN ist es Lohndrift ohne Produktivitätswachstum. Bei der nächsten Gehaltsrunde: Erhöhungen an klare Leistungs- oder Umsatzkriterien koppeln.

3

Wo die echte Marge entsteht.

Der Rohertrag ist die Zahl, an der die meisten Mittelständler vorbei lesen — dabei entscheidet sie, ob Du am Ende des Monats Geld verdient hast oder nur Geld bewegst.

Rohertrag vs. Rohertragsmarge

Der Rohertrag ist das, was nach Abzug der direkten Kosten (Material, Wareneinsatz, ggf. bezogene Leistungen) vom Umsatz übrig bleibt. Aus dem Rohertrag müssen anschließend Personal, Miete, Marketing, Abschreibungen, Zinsen und Dein Gewinn finanziert werden. **Wenn der Rohertrag zu niedrig ist, kannst Du sparen wie Du willst — es wird nicht reichen.**

DIE ZWEI WICHTIGSTEN FORMELN

$$\text{Rohertrag} = \text{Umsatz} - \text{Materialaufwand} - \text{bezogene Leistungen}$$

$$\text{Rohertragsmarge} = (\text{Rohertrag} \div \text{Umsatz}) \times 100$$

Branchen-Benchmarks für die Rohertragsmarge

BRANCHE	ROHERTRAGSMARGE	MATERIALQUOTE (KEHRSEITE)
Einzelhandel	25 – 45 %	Wareneinsatzquote 55 – 75 %, je nach Sortiment
Großhandel	15 – 25 %	Wareneinsatzquote 75 – 85 %, dünne Margen, hohes Volumen
Handwerk (lohnintensiv)	55 – 70 %	Materialquote 30 – 45 % — z.B. Friseur, Maler, IT-Service
Handwerk (materialintensiv)	35 – 50 %	Materialquote 50 – 65 % — z.B. Bauhauptgewerbe, Sanitär/Heizung
Produktion (gering)	20 – 35 %	Materialquote 65 – 80 % — Zulieferer, Lohnfertigung
Produktion (hoch)	40 – 60 %	Materialquote 40 – 60 % — Markenprodukte, Spezialanfertigung
Dienstleistung (Beratung/IT)	75 – 95 %	Materialquote nahe 0, dafür Personalkosten als Hauptkostenblock

Quellen: Welt-der-BWL, Handwerk Magazin (siehe Anhang).

⚠ FALLGRUBE

Eine hohe Rohertragsmarge ist **kein** Garant für ein gutes Ergebnis. Ein Anwalt mit 90 % Rohertragsmarge kann Verluste schreiben, wenn die Personalkostenquote bei 80 % liegt. Schau Rohertrag und Personalkosten immer als Paar an: beide zusammen sollten unter 90 % des Umsatzes bleiben.

Trage Deine Werte ein

MEIN ROHERTRAG	
Umsatz YTD (€)	
Materialaufwand YTD (€)	
Rohertrag YTD (€)	
Rohertragsmarge in %	
Rohertragsmarge Vorjahr in %	
Veränderung in PP	

Der Preisweitergabe-Test

Vergleiche Deine Rohertragsmarge mit dem Vorjahr. **Gleich oder höher** = Preise erfolgreich weitergegeben. **Mehr als 2 Prozentpunkte gefallen** = Preiskommunikations-Lücke.

*Viele Inhaber-geführte Mittelständler haben Angst, Preise zu erhöhen. In der Praxis ist es fast immer umgekehrt: **Wer Preise nicht weitergibt, verliert nicht Kunden — sondern Marge.***

— BEOBACHTUNG AUS 8 JAHREN COACHING

Wann es eng wird — Ampelwerte für die Margenveränderung

✓ **≥ Vorjahr**

Preise erfolgreich weitergegeben oder Effizienz gesteigert. Wenn gleichzeitig der Umsatz wächst, ist das das Idealszenario.

! **-1 bis -2 PP**

Leichter Margendruck. Beobachten, Ursachen identifizieren. Noch keine akute Gefahr, aber nicht zu lange ignorieren.

✗ **≥ -3 PP**

Strukturelles Problem. Entweder bei Einkaufspreisen, Preiskommunikation oder im Produktmix. Innerhalb 60 Tagen Gegenmaßnahmen.

ENTSCHEIDUNGSREGEL

WENN Deine Rohertragsmarge um mehr als 2 PP unter Vorjahr liegt:

DANN mach eine ABC-Analyse: Wo ist die Marge weggebrochen? Bei einzelnen Großkunden, einer Produktgruppe oder generell? Die Antwort entscheidet, ob Du Preise erhöhen, Produktmix anpassen oder Lieferanten wechseln musst.

WENN die Marge stabil ist, der Umsatz aber sinkt:

DANN hast Du ein Mengenproblem, kein Preisproblem. Das ist Vertriebs- und Marketingthema. Verwechsle die Diagnosen nicht.

4

Wo es leise blutet.

Die „sonstigen betrieblichen Aufwendungen“ sind der unaufgeräumte Keller Deiner BWA. Hier sammeln sich Fixkosten an, die niemand mehr in Frage stellt — und genau hier liegt oft der schnellste Margenhebel.

Was alles in den „Sonstigen“ steckt

Die Position „Sonstige betriebliche Aufwendungen“ ist die **Resterampe der GuV**. Hier landet alles, was nicht Material, nicht Personal und nicht Abschreibung ist. Typische Inhalte: Miete, Leasing, Energie, Versicherungen, Mitgliedschaften, Software/SaaS, Telefon, Marketing, Reisen, Beratung, Fortbildung, Werkzeuge, Reparaturen, Kfz-Kosten, Bürobedarf, Bankgebühren.

Die Top-5-Methode

Du brauchst keine Komplettanalyse aller 30 oder 40 Posten. In 80 % der Fälle stecken **70–80 % der „sonstigen Aufwendungen“ in fünf Positionen**. Identifiziere diese Top 5 — meist sind es Miete, Leasing, Marketing, Software/IT und Versicherungen — und fokussiere die Analyse darauf.

DREI PRÜFFRAGEN PRO POSITION

1. Wann hast Du diesen Vertrag das letzte Mal verhandelt oder verglichen? Wenn die Antwort „weiß nicht mehr“ oder „über 3 Jahre“ lautet — ist das die nächste Aufgabe.
2. Würdest Du diesen Vertrag heute genauso wieder abschließen, mit dem Wissen, das Du heute hast? Wenn nein — kündigen oder neu verhandeln.
3. Wenn Du diese Kosten um 30 % senken müsstest, wäre Dein Geschäft danach kaputt? Wenn nein — heißt das, Du hast Luft, die Du heute nicht nutzt.

Trag Deine Top 5 ein

MEINE FÜNF GRÖSSTEN KOSTENPOSTEN IN DEN „SONSTIGEN“

Position 1 (Name)	
Betrag YTD (€)	
Position 2 (Name)	
Betrag YTD (€)	
Position 3 (Name)	
Betrag YTD (€)	
Position 4 (Name)	
Betrag YTD (€)	
Position 5 (Name)	
Betrag YTD (€)	
Summe Top 5 (€)	
Anteil an Gesamt-„Sonstige“ in %	

Der Break-Even-Test

BREAK-EVEN-UMSATZ

Fixkosten (Personal + Sonstige) ÷ Rohertragsmarge
(Rohertragsmarge als Dezimalzahl einsetzen)

Beispiel: Bei Fixkosten von 600.000 € und einer Rohertragsmarge von 45 % beträgt der Break-Even = $600.000 \div 0,45 = 1.333.333 \text{ €}$. Erst ab diesem Umsatz fängt der Betrieb an, Geld zu verdienen.

MEIN BREAK-EVEN

Summe Fixkosten Jahr (€)	
Meine Rohertragsmarge in %	
Break-Even-Umsatz (€)	
Abstand zum tatsächlichen Umsatz (€ und %)	

Wenn Du den Break-Even-Umsatz Deines Unternehmens nicht auswendig kennst, fliegst Du blind. Diese Zahl sagt Dir: **Ab welchem Auftrag verdiene ich? Wie tief darf der Umsatz fallen, bevor es kritisch wird?**

— DIANA WALTHER

ENTSCHEIDUNGSREGEL

WENN Dein Umsatz weniger als 15 % über dem Break-Even liegt:

DANN hast Du einen sehr dünnen Sicherheitspuffer. Eine schlechte Quartalsentwicklung kann Dich ins Minus drücken. Priorität: Fixkosten reduzieren oder Rohertragsmarge erhöhen. Personalabbau ist die letzte, nicht die erste Maßnahme.

WENN Du den Break-Even noch nie berechnet hast:

DANN ist das die wichtigste Hausaufgabe aus diesem Workbook. Berechne ihn diese Woche. Hänge die Zahl an Deinen Bildschirm. Du wirst nie wieder einen Auftrag oder eine Kostenentscheidung gleich treffen.

5

Was Deine Bank wirklich liest.

Eine Wahrheit, die viele Geschäftsführer überrascht: Deine Hausbank guckt nicht primär auf Deinen Umsatz. Sie guckt auf **Ergebnis und Eigenkapital**. Und sie rechnet einen Wert, den Du auch kennen solltest.

Vom Rohertrag zum Ergebnis — die BWA-Treppe

Jede BWA folgt im Grunde derselben Logik. Von oben nach unten:

Umsatzerlöse – Materialaufwand = **Rohertrag**

Rohertrag – Personalaufwand – Sonstige Aufwendungen = **EBITDA**

EBITDA – Abschreibungen = **EBIT** (operatives Ergebnis)

EBIT – Zinsen – Steuern = **Jahresergebnis**

Warum EBITDA die Lieblings-Zahl Deiner Bank ist

Das EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) ist das operative Ergebnis vor Abschreibungen, Zinsen und Steuern. Es zeigt, was Dein Geschäftsmodell aus eigener Kraft erwirtschaftet. **Deshalb lieben Banken diese Zahl: Sie zeigt, ob Du Kredite bedienen könntest.**

EBITDA-MARGE

$$\text{EBITDA} \div \text{Umsatz} \times 100$$

Branchen-Benchmarks für die Umsatzrendite (vor Steuern)

BRANCHE (KfW-MITTELSTANDSPANEL 2024)	UMSATZRENDITE 2023	BEWERTUNG
Bauwirtschaft	9,8 %	Überraschend hoch — profitiert von langen Auftragsbüchern
Wissensintensive Dienstleistungen	9,4 %	Beratung, IT, Architektur, Ingenieurbüros — hohe Wertschöpfung
FuE-intensives Verarb. Gewerbe	5,9 %	Maschinenbau, Elektrotechnik — solide, aber unter Druck
Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe	5,5 %	Klassische Produktion außerhalb FuE-intensiver Branchen
Sonstige Dienstleistungen	5,5 %	Inkl. Einzelhandel, Logistik, Gastronomie
Gesamter Mittelstand 2024	~ 7,0 %	Stabiler Wert trotz schwieriger Konjunktur

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2024/2025. Umsatzrendite = Vorsteuerertrag / Umsatz. EBITDA-Marge liegt typisch 3–5 PP höher.

SPANNENDER BEFUND

Kleinere Unternehmen haben oft die **höchste Umsatzrendite** (unter 10 Mitarbeiter: 11,3 % in 2023). Grund: Der Inhaberlohn ist nicht oder nur teilweise in den Personalkosten verbucht. Bei Personengesellschaften deshalb mit Vorsicht interpretieren.

Die 8 Kennzahlen, die in fast jedes Bankenrating einfließen

Banken behaupten gerne, ihre Ratingmodelle seien ein wohlgehütetes Geheimnis. **Stimmt nur halb.** Das quantitative Rating, das rund 60 % der Gesamtratingnote ausmacht, basiert in praktisch allen Banken auf einer ähnlichen Liste von 8 Kennzahlen.

KENNZAHL	GUTE WERTE	WAS SIE ZEIGT
Eigenkapitalquote	$\geq 25 \%$	Wichtigste Kennzahl. EK / Bilanzsumme. Unter 10 % wird kritisch.
Kapitaldienstfähigkeit	$\geq 1,3$	Cashflow ÷ Kapitaldienst. Kann das Unternehmen Zins+Tilgung erwirtschaften?
EBITDA-Marge	$\geq 10 \%$	Operative Ertragskraft, branchenabhängig
Verschuldungsgrad (dyn.)	$\leq 3,5$ Jahre	Verbindlichkeiten ÷ Cashflow. Wie viele Jahre für Rückzahlung?
Working Capital Ratio	$\geq 1,2$	Umlaufvermögen ÷ kurzfr. Verbindlichkeiten. Liquiditätspuffer.
Anlagendeckung II	$\geq 100 \%$	(EK + langfr. FK) ÷ Anlagevermögen. Langfristig fristengerecht?
Gesamtkapitalrentabilität	$\geq 8 \%$	(Gewinn + Zinsen) ÷ Bilanzsumme. Effizienz des eingesetzten Kapitals.
Umsatzwachstum (3 Jahre)	$\geq \text{Inflation}$	Reales Wachstum. Stagnation = relativer Rückgang.

Quellen: bdp Basel III Notengebung, fincompare Bankenrating, CANEI Kennzahlenbibliothek (siehe Anhang).

Die Kapitaldienstfähigkeit — die wichtigste „versteckte“ Berechnung

Die Kapitaldienstfähigkeit (KDF) ist die **zentrale Berechnung, die jede Bank vor jeder Kreditentscheidung anstellt**. Sie beantwortet die einzige Frage, die Deine Bank wirklich interessiert: „Kann der Kunde Zins und Tilgung dauerhaft aus dem operativen Geschäft erwirtschaften?“

VEREINFACHTE KDF-BERECHNUNG (BANKEN-STANDARD)

$$\begin{aligned}
 &\text{Cashflow} = \text{Jahresüberschuss} + \text{Abschreibungen} \\
 &\quad - \text{Ersatzinvestitionen} - \text{Privatentnahmen (bei Personenges.)} \\
 &\quad = \text{Verfügbarer Cashflow} \\
 &\text{KDF} = \text{Verfügbarer Cashflow} \div (\text{Zinsen} + \text{Tilgung})
 \end{aligned}$$

Eine KDF von 1,0 bedeutet: Du erwirtschaftest genau so viel, wie Du an die Bank zahlen musst. **Kein Puffer.** Banken wollen mindestens 1,3, besser 1,5.

⚠ DIE FALLE BEI PERSONENGESELLSCHAFTEN

Bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften (GbR, OHG, KG) zieht die Bank Deine **Privatentnahmen vom Cashflow ab**. Beispiel: privat 80.000 € entnommen, 100.000 € Jahresüberschuss + 30.000 € Abschreibungen — bleiben für den Kapitaldienst nur **50.000 € statt 130.000 €**. Banken sehen das. Du solltest es vorher sehen.

Was Sparkasse, Volksbank und Geschäftsbank unterschiedlich anschauen

Alle Banken nutzen ähnliche Rating-Logiken — aber die Gewichtung und die qualitative Komponente unterscheiden sich.

SPARKASSE / VOLKSBANK

- ▶ Beziehung und lokale Verwurzelung wiegen mit
- ▶ Qualitative Faktoren bis zu 30 % Anteil
- ▶ Höhere Toleranz bei langer Kundenbeziehung
- ▶ Persönliches Kreditgespräch ist Standard

GESCHÄFTS- / PRIVATBANK

- ▶ Fokus auf reine Kennzahlen
- ▶ Quantitatives Rating dominiert (bis 70 %)
- ▶ Schnellere Reaktion auf Rating-Verschlechterungen
- ▶ Branchenrating spielt größere Rolle

In beiden Fällen gilt: Wer mit aktueller BWA, eigener KDF-Berechnung und Planzahlen ins Gespräch geht, verhandelt aus einer anderen Position. **Du zeigst, dass Du Dein Geschäft führst — nicht nur betreibst.**

MEIN BANK-PROFIL

EBITDA-Marge in %	
Eigenkapitalquote in %	
Verfügbarer Cashflow (€)	
Meine KDF	

Das Auswertungspaket beim Steuerberater.

Eine Standard-BWA reicht nicht für echte Steuerung. Diese sechs Unterlagen brauchst Du monatlich oder quartalsweise — meist ohne Mehrkosten.

Diese sechs Unterlagen forderst Du an

- ☐ **Monatliche BWA mit Vorjahresvergleich** — die Standard-BWA ist nur die halbe Information. Erst der Vorjahresvergleich zeigt, ob Du Dich verbesserst oder verschlechterst.
- ☐ **Jahresübersicht / kumulierte BWA** — zeigt schleichende Trends, die in der Monats-BWA untergehen. Besonders wichtig für Personalkosten- und Margenentwicklung.
- ☐ **Summen- und Saldenliste (SuSa)** — Nachschlagewerk hinter auffälligen BWA-Posten. Wenn eine BWA-Position überraschend hoch oder niedrig ist, findest Du in der SuSa die einzelnen Buchungen.
- ☐ **Offene-Posten-Liste Debitoren** — wo steckt Dein Geld bei Kunden fest? Nach Fälligkeit sortiert. Faustregel: alles über 60 Tage überfällig braucht eine Eskalations-Strategie.
- ☐ **Offene-Posten-Liste Kreditoren** — was wird wann fällig? Wichtig für Liquiditätsplanung. Hilft, Zahlungsziele bewusst zu steuern statt automatisch zu zahlen.
- ☐ **Bilanz-Vorabauswertung (quartalsweise)** — Eigenkapitalquote sonst nur jährlich, viel zu spät für Steuerung. Quartalsweise sind unterjährige Bewertungsentscheidungen möglich.

Wenn Dein Steuerberater diese sechs Auswertungen nicht standardmäßig liefert, ist das kein böser Wille — es ist ein nicht gestellter Auftrag. Du bist der Auftraggeber.

— DIANA WALTHER

PRAXIS-TIPP

Vereinbare beim nächsten Steuerberater-Termin einen festen Auswertungs-Rhythmus: Standard-BWA + OPOS-Listen monatlich, Bilanz-Vorabauswertung zum Quartalsende. Schriftlich. Dann landet es im internen Workflow Deines Steuerberaters und Du musst nicht jeden Monat nachfragen.

Dein Cockpit.

Eine Seite. Alle entscheidenden Werte. Druck sie Dir aus, kopier sie für jeden Monat. In unter 10 Minuten pro Monat hast Du Dein Cockpit aktuell.

MONAT / JAHR: _____

KENNZAHL	MEIN WERT	VORJAHR	BENCHMARK	AMPEL
Umsatz YTD (€)			+3 % YoY	
Run Rate Jahr (€)			≥ Vorjahr	
Rohertragsmarge (%)			siehe Kap. 3	
Personalkostenquote (%)			siehe Kap. 2	
Top-5 Fixkosten YTD (€)			—	
EBITDA-Marge (%)			≥ 10 %	
Break-Even-Umsatz (€)			—	
Eigenkapitalquote (%)			≥ 25 %	
Kapitaldienstfähigkeit			≥ 1,3	
Offene Forderungen (€)			—	

MEINE DREI WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE AUS DIESEM MONAT

1. _____
2. _____
3. _____

MEINE DREI KONKRETEN MASSNAHMEN FÜR DEN NÄCHSTEN MONAT

1. _____
2. _____
3. _____

Woher die Zahlen kommen.

Quellen — damit Du selbst nachprüfen kannst.

Primärquellen für Branchen-Benchmarks

- **KfW-Mittelstandspanel 2024 und 2025** — repräsentative Erhebung unter 9.500+ bzw. 13.000+ mittelständischen Unternehmen. Umsatzrenditen nach Branchen und Größenklassen.
- **Statistisches Bundesamt (Destatis)** — Arbeitskosten, Kostenstrukturen, Gesamtumsätze nach Branchen.
- **Handwerk Magazin / Handwerkskammern** — Betriebsvergleiche je Gewerk, Personalaufwandsquoten im Handwerk.
- **REFA / Pericon / Welt-der-BWL** — Definitionen und Branchen-Spannen für Personal-, Material- und Rohertragsmarge.

Quellen für Bank-Rating und Kapitaldienstfähigkeit

- **bdp-Team / Basel III Notengebung** — typische Eigenkapital- und Rating-Schwellen.
- **Haufe Finance Office Premium** — Standardberechnung der Kapitaldienstfähigkeit nach Banken-Methodik.
- **CANEI Kennzahlenbibliothek** — branchenübergreifende Kennzahlen-Definitionen.
- **fincompare Bankenrating-Übersicht** — die acht zentralen Rating-Kennzahlen mit Schwellenwerten.

Wichtige Methoden-Hinweise

ÜBER BENCHMARKS IM ALLGEMEINEN

Branchen-Benchmarks sind statistische Mittel- oder Bandbreitenwerte. Sie zeigen, wo die Masse der Unternehmen einer Branche steht. **Sie sagen nicht, wo Dein Unternehmen sein muss.** Wichtig ist, dass Du Abweichungen erklären kannst — nicht, dass Du im Durchschnitt liegst.

Was dieses Workbook nicht ersetzt

Dieses Workbook ist ein **Selbsthilfe-Werkzeug**. Es ersetzt nicht:

- Eine professionelle Bilanz- und Ergebnisanalyse bei auffälligen Zahlen.
- Eine strukturierte Vorbereitung auf wichtige Bankgespräche.
- Eine ehrliche Standortbestimmung, wenn Du seit Jahren Substanz verlierst — ohne genau zu wissen, wo.

Wenn Du eine dieser Situationen kennst, lohnt sich ein Gespräch. **Dafür mache ich meinen Job.**

*Ich glaube nicht an Lead-Magnets, die wie ein Köder funktionieren. Ich glaube an **Werkzeuge, die wirklich helfen**. Wenn dieses Workbook Dir den entscheidenden Aha-Moment beschert hat, gut. Wenn Du danach das Gefühl hast, das nächste Level brauchst Du nicht alleine zu gehen — auch gut. Dann sprechen wir.*

— DIANA WALTHER

WENN DU MEHR WILLST

Du hast Deine Zahlen gelesen. Jetzt geht's ums **Handeln.**

Dieses Workbook gibt Dir die **Diagnose**. Die **Therapie** kommt von Dir —
oder, wenn Du willst, von uns gemeinsam. Mein Job als ActionCOACH ist
nicht, Dir zu sagen, was Du eh schon weißt. **Mein Job ist, dranzubleiben,
bis sich etwas ändert.**

→ **TERMIN VEREINBAREN**

dianawalther-action.coach

Diana Walther Edutainment e.K.

ActionCOACH Business Coaching · Thüringen · Sachsen · Sachsen-Anhalt · NRW

***„Ich sage Dir, was Dein Unternehmen wirklich bremst. Und ich bleibe
dran, bis es sich ändert.“***