

Mittelstand in der Coronaklemme: Cash is King!

28.09.2020, 08:27 | Handel, Wirtschaft, Finanzen, Banken & Versicherungen

Pressemitteilung von: *Dr. Peter Pinzinger e.K.*

Presseagentur: *Emil Hofmann*



"Die Cashposition mit der Kapitalflussrechnung im Auge behalten", rät Dr. Peter Pinzinger

+++ „adidas stellt Mietzahlungen ein!“ +++ Diese Eilmeldung auf dem Corona-Newsticker Ende März sorgte dann doch für eine frappierende Mischung aus Erheiterung und Empörung. adidas? Aber doch nicht etwa der Sportartikelhersteller aus Franken mit den drei Streifen, dessen Preise nicht weniger sportlich sind als seine Kunden? Hatte adidas nicht erst die vorläufigen Zahlen für das abgelaufene Geschäftsjahr bekanntgegeben und hier mit neuen Rekorden bei Umsatz und Gewinn gegläntzt? Wie sollte solch einem Weltunternehmen mit solch einer Markenpräsenz und solch einer Preissetzungsmacht finanziell bereits die Puste ausgehen, noch ehe der aufziehende Coronasturm die Weltwirtschaft richtig erfasst hat? Oder wollte man in Herzogenaurach am Ende aus der Coronakrise wirklich nur Kapital schlagen, wie manche*r Populist*in mit dem unternehmerischen Erfahrungsschatz eines Berufspolitikers gleichermaßen unbedacht wie unqualifiziert einfach mal so in die Welt hinaustwitterte, um die perfekte Steilvorlage nicht ungenutzt zu lassen, für die eigene Publicity versteht sich?

Feststeht, dass die Nachricht einen wahren Sturm der Entrüstung ausgelöst und dem eigentlichen Asset der adidas SE, ihrer Marke, schweren Schaden zugefügt hat. Dass adidas-CEO Kaspar Rorstedt umgehend zurückgerudert ist und ebenso reumütig wie öffentlichkeitswirksam die Fortzahlung der Ladenmieten verkündet hat, ging in dem allgemeinen Aufruhr unter – genauso wie der verzweifelte Hilferuf des Unternehmens nach einem drei Milliarden schweren Staatskredit. Bedauerlicherweise.

Denn hierdurch wäre klar zum Ausdruck gekommen, dass das Unternehmen ein gänzlich anderes, nachgerade profanes Motiv umtrieb als die der eigenen Aufmerksamkeit halber einfach einmal unterstellte Gier: Dem Unternehmen ging schlicht das Geld aus. Wie ernst es nach nur einen Monat des Lockdown und ausbleibender Umsätze um die Cashposition des Unternehmens bereits bestellt gewesen sein muss, zeigen die Bedingungen des eilends von der Bundesregierung abgesegneten KfW-Kredits. Unter anderem die hässliche Kröte einer vorübergehenden Aussetzung der Dividenden hatte der Aufsichtsrat zu schlucken. Dieser weitgehende, in unseren Gefilden jedoch zusehends wieder salonfähige dirigistische Eingriff in die Eigentumsrechte, nun auch der Aktionäre, hatte für die Franken offenbar den Charme einer Geiselhaft, aus der man sich so schnell wie möglich wieder befreien wollte, koste es, was es wolle, und sei es die Beauftragung einer Ratingagentur. Nur so lässt sich erklären, warum adidas praktisch zeitgleich am Kapitalmarkt eine Anleihe platziert hat. Das so eingenommene Geld dient der Ablösung des ungebliebten KfW-Kredits. Oder ist hier mehr von einem Lösegeld zu sprechen? Sei es, wie es sei: Tatsache ist, dass hierzu das erfolgsverwöhnte Unternehmen seinen Stolz überwinden und sich wie gesagt erst einmal raten lassen musste. Für teures Geld freilich, das ohnehin knapp ist.

Natürlich hat der weltweite Lockdown gerade die Konsumgüterindustrie ganz besonders schwer in Mitleidenschaft gezogen. Wer kauft schon neue Fußballschuhe, wenn er noch nicht einmal weiß, wann er wieder das Haus verlassen, geschweige denn den Sportplatz wieder betreten darf? Aber auch adidas mit zuletzt knapp 2 Milliarden Euro Gewinn und 23,6 Milliarden Euro Umsatz? Wie konnte das sein? „Die finanzielle Stabilität eines Unternehmens allein an seinem Jahres- oder gar an seinem Bilanzergebnis festzumachen, ist im besten Fall richtig, im Regelfall falsch, im schlimmsten Fall fatal und in jedem Fall nur geraten,“ sagt der Münchener Finanzexperte Dr. Peter Pinzinger. Und weiter: „Es handelt sich um eines der schwerwiegendsten und zugleich hartnäckigsten Mißverständnisse in unserer Finanzwelt, daß der Gewinn eines Unternehmens am Ende des Jahres gewissermaßen auf dem Konto liegt.“ Dabei erliegen dieser Vorstellung keineswegs nur Laien. Vielmehr zeigt der Fall adidas, dass selbst renommierte Wirtschaftsjournalisten in den Lobgesang auf immer neue Rekordgewinne einstimmen, ohne sich einmal die Frage zu stellen, wo der vielgerühmte Geldregen eigentlich bleibt.

Die Krux liegt zum einen darin, dass die Gewinn- und Verlustrechnung über die Aufwendungen und Erträge eines Geschäftsjahres informiert. Was Aufwendungen und Erträge sind, ist jedoch im Prinzip reine Festlegung. Zwar steht jedem Aufwand eine Auszahlung und jedem Ertrag eine Einzahlung gegenüber. Allerdings fließen diese Zahlungen nicht zwingend im selben Jahr. Die Umkehrung dieses Grundsatzes gilt indes nicht. Nicht jeder Auszahlung steht also ein Aufwand und nicht jeder Einzahlung ein Ertrag gegenüber. Doch warum nicht? Ob und wann eine Auszahlung einen Aufwand oder eine Einzahlung einen Ertrag nach sich zieht, bestimmt das Bilanzrecht. Das Bilanzrecht jedoch ist im Grunde genommen nichts anderes als ein Sammelsurium mehr oder weniger althergebrachter kaufmännischer Konventionen. Ein Beispiel: Die Anschaffung eines Grundstücks ist in der Regel im Jahr der Anschaffung vollständig zu bezahlen und im Anlagevermögen zu aktivieren. Dasselbe gilt für die Errichtung einer hierauf befindlichen Halle. Während jedoch nach dem Bilanzrecht die Halle abzuschreiben ist, sind planmäßige Abschreibungen auf das Grundstück unzulässig. Was also sind Aufwendungen, was Erträge? „Letztlich allgemeiner Konsens, vulgo Meinung,“ erklärt Dr. Peter Pinzinger. Und eben diese Meinung möchte im Beispiel den Wertverzehr der Halle gleichmäßig über deren voraussichtliche Nutzungsdauer verteilen, wohingegen sie beim Grundstück noch nicht einmal einen Wertverzehr sieht. Mit der voraussichtlichen Nutzungsdauer ist übrigens bereits der nächste auslegungsbedürftige Begriff angesprochen. Was hat man hierunter genau zu verstehen? Vor allen Dingen aber lässt sich die voraussichtliche Nutzungsdauer einer Halle wirklich so einfach pauschalisieren?

Was heißt dies nun für die eingangs gestellte Frage nach der Zahlungswirksamkeit des Jahresergebnisses? Aufwendungen

und Erträge eines Geschäftsjahres ziehen im selben Geschäftsjahr allenfalls zufällig Aus- und Einzahlungen gleicher Höhe nach sich. Dementsprechend stimmen auch das Jahresergebnis und die Veränderung auf dem Bankkonto innerhalb eines Geschäftsjahres nur zufällig überein. Denn als Aggregat der Aufwendungen und Erträge eines Geschäftsjahres ist das Jahresergebnis selbst im Prinzip reine Definition und daher eine Frage der bilanzrechtlichen Auslegung. Bilanzpolitik heißt der Euphemismus. Doch damit nicht genug. Erschwerend kommt hinzu, dass die Bilanz über die Vermögensgegenstände und Schulden am Ende eines Geschäftsjahres informiert. Anders als die Gewinn- und Verlustrechnung stellt die Bilanz somit eine Momentaufnahme dar. Ihre Aussagekraft ist daher begrenzt. Denn jeder noch so unbedeutende Geschäftsvorfall zieht eine Änderung von Umfang und Zusammensetzung der Vermögensgegenstände und Schulden nach sich. Bilanzlänge und Bilanzstruktur ändern sich fortlaufend. Die Bilanz atmet. Dies gilt besonders für Unternehmen, deren Geschäft ausgeprägten saisonalen Schwankungen unterliegt. Die Bilanz solcher Unternehmen atmet nicht nur, sie keucht. Das Hochfahren der Produktion bindet Liquidität, das Herunterfahren setzt Liquidität frei. Bis nach Saisonbeginn die ersten Kundenzahlungen eingehen, sind der Wareneinkauf und die Produktion vorzufinanzieren, bestenfalls über ein Bankguthaben aus der Vorperiode oder aber über Lieferanten- und Kontokorrentkredite. Das Unternehmen atmet ein. Am Ende der Saison kehrt sich der Vorgang dann um: Wareneinkauf und Produktion sind längst gestoppt, bevor die letzten Kundenzahlungen eintreffen. Mit dem allmählichen Herunterfahren der Produktion sinkt das Volumen des Wareneinkaufs. Der Lagerbestand sinkt. Der Abverkauf am Ende der Saison spült das Geld wieder in die Kasse zurück, mit welchem der Wareneinkauf und die Produktion zu Saisonbeginn vorfinanziert werden mussten. Die bestehenden Lieferanten- und Kontokorrentkredite können getilgt, der verbleibende Rest auf dem Bankkonto für die nächste Saison zwischengeparkt werden. Das Unternehmen atmet aus. Damit schließt sich der Kreis – Unternehmenswachstum einmal völlig ausgeblendet. Taler, Taler, Du musst wandern.

Reine Saisonbetriebe, wo das Geschäft außerhalb der Saison vollständig zum Erliegen kommt, gibt es wenige. Bei den meisten Unternehmen schwankt die Auslastung nur mehr oder minder stark. „Dies macht den Lockdown für den Mittelstand auch so tückisch“, so Pinzinger weiter. „Besonders Unternehmen, die bisher keine Erfahrungen mit stärkeren Auslastungsschwankungen hatten, unterschätzen ihren Liquiditätsbedarf für das Hochfahren ihres Betriebes gerade völlig.“ Ganz im Gegenteil: Bedingt durch den abrupten Lockdown sitzen viele Unternehmen zurzeit sogar auf einem größeren Liquiditätspolster als im Vorjahr und wähen sich in trügerischer Sicherheit. Dass der Betrieb nach dem zwischenzeitlichen Lockup erst wieder über Wochen und Monate vorfinanziert werden muss, übersehen viele Unternehmer. Waren und Energie, Personal und Kurzarbeitergeld, Umsatzsteuer und Kreditraten etwa sind sofort zu bezahlen. Demgegenüber fließen die ersten Kundenzahlungen frühestens einige Wochen nach Wiederanlaufen des Betriebs zu – wenn COVID-19 nicht auch die ohnehin lausige Zahlungsmoral hierzulande weiter geschwächt hat. Pinzinger jedenfalls hat keinen Zweifel daran, dass sich der Kampf ums Geld verschärfen wird, in jederlei Hinsicht. Liquidität ist das Gebot der Stunde, für jedermann.

Wie aber Liquidität planen und steuern? „Mit der Kapitalflussrechnung kennt das Rechnungswesen ein weiteres Informationsinstrument, welches sich genau dieser Frage annimmt und über Herkunft und Verwendung der Liquidität innerhalb eines Geschäftsjahres informiert,“ erklärt Dr. Peter Pinzinger. Ausgangspunkt für die Berechnung des Kapitalflusses ist das Jahresergebnis. Ausgehend hiervon werden sämtliche zahlungsunwirksamen Aufwendungen addiert und sämtliche zahlungsunwirksamen Erträge subtrahiert. Erhöhungen der Bestandskonten auf der Aktivseite der Bilanz sind zu subtrahieren, Erhöhungen der Bestandskonten auf der Passivseite zu addieren und umgekehrt. Unter dem Eindruck von Mittelherkunft und Mittelverwendung steht auch die übliche weitere Aufspaltung der Kapitalflussrechnung in einen Kapitalfluss aus operativem Geschäft, in einen Kapitalfluss aus Investitionstätigkeit und in einen Kapitalfluss aus Finanzierungstätigkeit. Der entscheidende Vorteil der Kapitalflussrechnung liegt darin, dass diese auf echtes Geld abstellt. Im Unterschied zu Aufwendungen und Erträgen sowie Vermögensgegenständen und Schulden unterliegt Geld jedoch keiner Definition, sondern spiegelt sich in der nackten Realität des Bankkontos wider. Anders als die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung ist die Kapitalflussrechnung grundehrlich und lügt nicht. Bei kluger Verwendung der Informationen des Rechnungswesens erweist sich die Kapitalflussrechnung zudem als mächtiges Instrument zur kurzfristigen, liquiditätsorientierten Unternehmenssteuerung. Umso bemerkenswerter ist, dass die Kapitalflussrechnung im Mittelstand nach wie vor ein Schattendasein führt.

Angesichts der Nebelwand, in welche die Weltwirtschaft gerade hineinrast, ist im Moment die jederzeitige Zahlungsfähigkeit jedenfalls deutlich höher zu gewichten als die kurzfristige Solvenz. Denn die jüngsten Coronagesetze haben zuletzt einmal mehr gezeigt, dass Papier ebenso geduldig ist wie der Begriff der Solvenz dehnbar. Von Bilanzgewinnen jedoch kann man sich nichts kaufen, wohl aber von freier Liquidität, wie der Fall adidas drastisch vor Augen führt. Ein flüchtiger Blick auf die Kapitalflussrechnung hätte klar vor Augen geführt, dass das Unternehmen seinen beachtlichen Erfolg zum Preis permanenter Investitionen in Wachstum und Marke erkaufte. Eben diese Marke ist nun schwer lädiert, leider aus falscher Sparsamkeit. Denn ein weiterer Blick auf die Entwicklung der kurzfristigen Verbindlichkeiten und der freien liquiden Mittel im Mehrjahresvergleich hätte ebenso klar vor Augen geführt, dass das Unternehmen bereits seit vielen Jahren leichtsinnig wenig Kasse vorhält, welche noch nicht einmal die kurzfristigen Verbindlichkeiten deckt. Fast beschleicht einen der Eindruck, als habe man sich in Herzogenaurach mittlerweile an den Erfolg gewöhnt und sehe einen scheinbar nie versiegenden, reichlich sprudelnden operativen Kapitalfluss gewissermaßen als Naturgesetzlichkeit an. Dies wäre dann Betriebsblindheit der besonderen Art. „Klar kostet das Vorhalten von Liquidität Geld. Aber dies müssen einem Freiheit und Marke wert sein, besonders wenn die Marke wie im Fall von adidas der eigentliche Erfolgstreiber eines Unternehmens ist,“ gibt Dr. Peter Pinzinger zu bedenken. Dass der Lockdown den Kapitalfluss mit einem Male zum Versiegen gebracht hat, ist dem Unternehmen freilich nicht vorzuwerfen. Dies haben schwarze Schwäne nun einmal so an sich, dass sie unangemeldet zur Landung ansetzen. Was dem Unternehmen jedoch sehr wohl vorzuwerfen ist, ist das mangelnde Selbstbewusstsein, auch in finanzieller Hinsicht einen Trend zu setzen und in guter alter kaufmännischer Manier Liquidität in einem Umfang vorzuhalten, den es bedarf, um frei zu sein und frei zu bleiben, ohne bei einem unvorhergesehenen Ereignis auf die Freundlichkeit eines anderen angewiesen zu sein. Cash is king – alles andere als altmodisch.

Portrait

Dr. Peter Pinzinger ist Gründer und Inhaber eines in München ansässigen Unternehmens für die strategische Beratung kleiner und mittelständischer Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Unternehmensschwerpunkte sind die Unternehmensfinanzierung sowie die Unternehmensplanung in Nachfolge- und in Krisensituationen. Einen Namen hat sich der Unternehmer mit Unternehmensbewertungen sowie im Umfeld der Corporate Finance gemacht. Viel beachtet im deutschsprachigen Raum sind seine Veröffentlichungen zu den Kapitalmärkten.

News-ID: 1101116 • Views: 1549 (Stand: 08.10.2026)

Link zur Pressemitteilung:

<https://www.openpr.de/news/1101116/Mittelstand-in-der-Coronaklemme-Cash-is-King.html>