BLOG

LESEFASSUNG FOLGE 6: CASH INNE TÄSCH: DIE WICHTIGSTE ZAHL FÜR ALLE UNTERNEHMEN

18. November 2025 · Olaf Rosenbaum · 12 Min. Lesezeit

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 6 von Chefsache Krise, erschienen am 18. November 2025.

Ich weiß, dass da draußen viele Unternehmerinnen und Unternehmer sind, die große Schwierigkeiten damit haben zu verstehen, was sie mit ihren Zahlen eigentlich anfangen sollen. Wofür brauche ich die? Sind die nicht eigentlich nur fürs Finanzamt oder mal für die Bank? Damit muss ab heute Schluss sein. Die Zahlen sind nicht fürs Finanzamt, sie sind nicht für die Bank – die Zahlen sind für Dich. Sie sind dafür da, dass Du Dein Unternehmen steuern kannst. „To control" heißt im Englischen übrigens steuern, nicht kontrollieren. Dein Zahlenwerk ist ein Steuerungsinstrument, kein Kontrollinstrument.

DER KREISLAUF: VON DER STRATEGIE ZUM BELEG UND ZURÜCK

Als Unternehmer legst Du die Strategie fest – hoffentlich. Strategie heißt schlicht: Wo stehe ich? Wo will ich hin? Und der Weg dazwischen. Ohne Strategie waberst Du im freien Raum und triffst Entscheidungen, die irgendwohin führen – ob dahin, wo Du hinwillst, ist fraglich.

Aus der Strategie kommen Entscheidungen, und jede Entscheidung führt zu einer Aktion: Du kaufst etwas ein, Du verkaufst etwas, Du kaufst ein Auto

oder einen Kugelschreiber. Jede Aktion führt zwangsläufig zu einem Beleg – die Essenseinladung zum Bewirtungsbeleg, das Auto zur Rechnung, der Kugelschreiber zur Quittung. Aus diesen Belegen macht Dein Buchhalter oder Steuerberater die Buchhaltung: Er kategorisiert – Porto zu Porto, Benzin zu laufenden Kfz-Betriebskosten, Deine Ausgangsrechnungen in die Kostenart Umsatz. Kostenartenrechnung nennt man das. Und dann bekommst Du Zahlen geliefert, in der Regel als betriebswirtschaftliche Auswertung. Wenn Dir deren Aussehen nicht gefällt: Stell sie um und bau Dir eine Auswertung, die dieselbe Aussagekraft hat, Dir aber näherliegt und die Du besser verstehst.

Der Kreislauf sieht also so aus: Du triffst eine Entscheidung. Die Entscheidung führt zu einer Aktion. Die Aktion führt zu einem Beleg. Der Beleg führt zur Buchhaltung. Die Buchhaltung liefert die Zahlen. Und wenn Du die Zahlen liest, triffst Du bessere Entscheidungen – und alles beginnt von vorn. So prüfst Du, ob Deine Entscheidungen dahin führen, wo sie hinführen sollen. Entweder passt Du dann Deine Entscheidungen an – oder Du stellst fest, dass die Summe der Entscheidungen falsch läuft. Dann musst Du Deine Strategie anpassen.

Was auf gar keinen Fall gut ist – und das ist ein Klassiker: Deine Zahlen werden schlechter, die Liquidität geht Dir aus, und Du sagst: „Ich brauche einen Kredit." Das ist nicht die Lösung. Damit bekämpfst Du das Symptom. Du beseitigst vielleicht einen Zahlungsengpass – aber nicht die Mängel in der Strategie.

BAUCHGEFÜHL IST GUT, ZAHLEN SIND DIE KONTROLLE

Unternehmerische Intuition darf es geben. Nur ein Unternehmen, das ausschließlich auf Intuition aufgebaut ist, fährt irgendwann gegen die Wand. Irgendwann musst Du Dein Bauchgefühl mit den Zahlen abgleichen: Stimmt meine Intuition? Und ich kann Dir aus vielen Jahren Beratungserfahrung sagen: Die meisten Unternehmer machen sich etwas vor. Sie haben ein

bestimmtes Gefühl, was ihr Unternehmen angeht – und wenn Du die Zahlen danebenlegst, stimmt es einfach nicht.

Ein Klassiker sind die Privatentnahmen: „Ich nehme mir doch gar nichts aus meinem Unternehmen raus, ich überweise mir nur dreitausend Euro im Monat." Kann sein. Aber dazu kommen Krankenkasse, Lebensversicherung, Unfallversicherung, Steuerzahlungen und so weiter. So landest Du bei Privatentnahmen von zehntausend Euro und wunderst Dich, dass kein Geld auf dem Bankkonto ist.

Natürlich musst Du manchmal auch eine Entscheidung treffen nach dem Motto: Augen zu und durch, wird schon gut gehen. Kann man machen – sollte man nicht zu oft. Die Zahlen sagen Dir am Ende aller Tage, ob Du recht hattest. Kernbotschaft Nummer eins: Strategie und Entscheidungen werden aus Zahlen abgeleitet – mit einem bisschen unternehmerischer Intuition dazu.

GEWINN IST FEENSTAUB

Kernbotschaft Nummer zwei. Ich weiß, dass Du durch die monatliche BWA sehr gewinnfixiert bist – der Gewinn ist die Zahl, auf die jeder zuerst schaut, und wenn er besser ist als im Vorjahr, freust Du Dich. Dagegen ist nichts einzuwenden. Du musst allerdings wissen: Der Gewinn ist eine künstliche Zahl. Eine Idee, ein Konstrukt, ein Geist – Feenstaub.

Warum? Weil der Gewinn in der BWA durch Faktoren beeinflusst wird, die mit dem normalen Betrieb Deines Unternehmens nichts zu tun haben: Abschreibungen, steuerrechtliche Komponenten (es gibt Betriebsausgaben, die steuerlich nicht abzugsfähig sind und im Zweifel gar nicht auftauchen), handelsrechtliche Vorschriften, sozialversicherungsrechtliche Vorschriften. In dieser Kombination verfälschen Steuerrecht, Handelsrecht und Sozialversicherungsrecht den Gewinn so, dass er mit dem, was in Deinem Unternehmen wirklich passiert, relativ wenig zu tun hat. Es ist nicht falsch,

auf den Gewinn zu schauen – aber es ist nicht gut, wenn Du Dich allein auf ihn konzentrierst.

Und es kommt etwas hinzu: Ein Unternehmen kann eine Zeit lang ohne Gewinn überleben. Vielleicht hast Du das schon erlebt – Unternehmen sind defizitär, und sie leben trotzdem. Ohne Liquidität hingegen beträgt die Überlebensdauer eines Unternehmens exakt zwei Wochen. Woher kommt diese Zahl? Zwei Wochen ist – je nach Rechtsform, bei der GmbH zum Beispiel – die Frist, die Du hast, um nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit Insolvenz anzumelden. Danach geht das Licht aus. Kein Gewinn: nicht gut. Kein Cash: tödlich.

EIN KURZER AUSFLUG INS INSOLVENZRECHT

Ich bin kein Fachanwalt für Insolvenzrecht, habe als Berater aber jede Menge solcher Fälle gesehen. Man unterscheidet Zahlungsstockung und Zahlungsunfähigkeit. Eine Zahlungsstockung ist kein Insolvenzgrund: Du kannst vorübergehend Deine Verpflichtungen nicht begleichen, weißt aber, dass sich das auflösen wird. Zahlungsunfähigkeit bedeutet, dass Du mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit nicht in der Lage sein wirst, Deine Verpflichtungen zeitnah zu erfüllen. In dem Moment, wo sie eintritt, tickt die Uhr – die Insolvenzordnung sieht eine Insolvenzantragspflicht von zwei Wochen vor. Harte Kriterien für den Übergang? Schwierig, der ist fließend. Also nicht gleich in Panik verfallen, wenn Du mal eine Rechnung nicht bezahlen kannst – das ist nicht schön, aber das nennt man Zahlungsstockung.

Neben der Antragspflicht gibt es auch ein Insolvenzantragsrecht: bei drohender Zahlungsunfähigkeit. Du bist noch zahlungsfähig, weißt aber – etwa weil Du ein Gerichtsverfahren verloren hast –, dass die Zahlungsunfähigkeit auf Dich zukommt. Dann hast Du das Recht, Insolvenz anzumelden. Und der Ordnung halber für alle Pedanten: Bei

Kapitalgesellschaften ist auch die Überschuldung ein Kriterium für die Antragspflicht.

Die Insolvenzordnung ist heute primär darauf ausgelegt, Unternehmen zu sanieren, nicht zu zerschlagen – das war früher anders. Der eingesetzte Insolvenzverwalter prüft, ob eine positive Fortbestehensprognose besteht. Wenn ja, versucht er zu sanieren. Wenn er feststellt, dass es nicht funktioniert, hat er das Unternehmen zu zerschlagen: alles zu verkaufen und das Geld an die Gläubiger zu verteilen.

Dazu zwei dringende Hinweise. Erstens: Wenn Du glaubst, in die Nähe von Zahlungsunfähigkeit oder drohender Zahlungsunfähigkeit zu kommen, wende Dich an einen Fachanwalt für Insolvenzrecht. Dein guter Golfkumpel, der Familienrecht macht, ist nicht der geeignete Ansprechpartner. Das kostet eine Mark – aber es ist billiger, als aus Versehen den Insolvenzantrag zu verpassen. Verlass Dich drauf. Zweitens: Viele glauben, der Insolvenzverwalter sei ihr Buddy, ihr Berater. Ist er nicht. Der Insolvenzverwalter ist für die Gläubiger tätig – er hat die Gläubiger zu schützen, nicht Dich. Auch in der Insolvenz würde ich deshalb immer raten, Dir einen eigenen Fachanwalt an die Seite zu stellen, der dem Verwalter auf die Flossen guckt.

Zum Merken: Zahlungsstockung – keine Antragspflicht. Drohende Zahlungsunfähigkeit – Antragsrecht. Zahlungsunfähigkeit – Antragspflicht.

DIE CASHFLOW-RECHNUNG: DREI ZAHLEN, DIE DIE WAHRHEIT SAGEN

Zurück zur Cashflow-Rechnung, auf Deutsch Kapitalflussrechnung. Es gibt eine direkte und eine indirekte Methode; ich rede hier von der indirekten, die immer vom Periodengewinn ausgeht – also von dem Gewinn, den Du in Deiner BWA siehst. Sie nimmt den Gewinn und rechnet alles hinzu oder zieht alles ab, was den Gewinn zwar beeinflusst hat, aber nicht liquiditätswirksam geworden ist.

Ein Beispiel: Du schreibst eine Rechnung über hunderttausend Euro an einen Kunden, der nicht bezahlt. Du buchst die Rechnung als Umsatz, sie taucht in Deiner BWA auf und führt – unterstellen wir, es gibt keine Kosten – zu hunderttausend Euro Gewinn. Wie viel Geld hast Du auf dem Konto? Null, weil der Kunde noch nicht überwiesen hat. Die Cashflow-Rechnung berücksichtigt genau das: Sie beginnt mit hunderttausend Euro Gewinn und zieht die Steigerung Deiner Forderungen um hunderttausend Euro wieder ab. Cashflow: null. Weil auf dem Bankkonto nichts eingegangen ist.

Grundsätzlich gibt es drei Formen von Cashflow:

1. **Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit.** Er betrachtet nur das, was Dein Betrieb originär tut. In der Zahnarztpraxis: Patientenrechnungen, davon ab Personalkosten und so weiter. Beim Handwerker, beim Steuerberater, beim Dienstleister entsprechend.
2. **Cashflow aus Investitionstätigkeit.** Du kaufst oder verkaufst Anlagevermögen – ein Auto, einen Computer, einen Schreibtisch. Der Schreibtisch mindert Deinen Gewinn nur über die Abschreibung. Bezahlt hast Du ihn aber sofort, das Geld ist vom Konto runter. Hier zählt nicht Steuer- oder Handelsrecht, sondern der wahre Geldfluss: Fünftausend Euro für den Schreibtisch werden direkt abgezogen.
3. **Cashflow aus Finanzierungstätigkeit.** Du tilgst Kredite, zahlst Zinsen, bekommst vielleicht selbst Tilgungen oder Zinserträge – und hier erscheinen, je nach Rechtsform, auch Deine Privatentnahmen.

Alle drei zusammen ergeben den Gesamt-Cashflow. Und jetzt die wichtigste Regel: Wenn schon der Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit negativ ist, wirft Dein Unternehmen aus dem, was es eigentlich tut, keinen positiven Cash ab. Das ist immer ein super schlechtes Zeichen. Der operative Cashflow darf mal einen Monat ins Minus rutschen – grundsätzlich muss er positiv sein.

AUS DER PRAXIS: GEWINN AUF DEM PAPIER, NICHTS AUF DEM KONTO

Stell Dir einen Elektromeister vor, der für kommunale Einrichtungen arbeitet – ein Ministerium bekommt neue Steckdosen. Kommunale Träger haben meistens sehr lange Zahlungsziele, sagen wir neunzig Tage. Er schreibt im Januar seine Rechnung und weist im Januar den Gewinn in der BWA aus – das Geld hat er noch nicht. Laut betriebswirtschaftlicher Auswertung sieht alles gut aus. Auf dem Konto ist nichts, und theoretisch könnte er schon zahlungsunfähig sein. Das ist genau der Unterschied zwischen Gewinn und Cash.

Ich habe einmal einen Malermeister beraten, der genau daran in die Insolvenz gegangen ist: Achtzig, neunzig Prozent seines Umsatzes kamen von kommunalen Trägern – damals mit noch längeren Zahlungszielen als neunzig Tagen. Für jeden Auftrag musste er Material, Mitarbeiter und alle anderen Kosten vorfinanzieren. Wenn das Geld der Kunden nicht kommt, musst Du es aus eigener Tasche aufbringen – und wenn Du das nur häufig genug machst und die Aufträge groß genug sind, kannst Du an einer tollen Auftragslage pleitegehen. Er hatte einen sensationellen Gewinn – und kein Cash auf dem Konto. Und kein Cash auf dem Konto ist ein Insolvenzgrund.

Wir haben versucht, die Strategie anzupassen. Wir haben in den Zahlen gesehen, dass die Liquidität zu spät reinkommt und die Kosten uns weglaufen. Für die öffentlichen Auftraggeber brauchte er kein Marketing – die Ausschreibungsanfragen kamen automatisch. Also haben wir angefangen, neue Kunden aus dem Privatsektor zu akquirieren, mit kürzeren Zahlungszielen, um genau dieses Loch zu kompensieren. Das meine ich mit „aus den Zahlen die Strategie anpassen". Für diesen Malermeister war es leider zu spät – die Zahlungsbelastung war zu groß, am Ende musste er doch Insolvenz anmelden. Bei anderen, die rechtzeitiger gekommen sind, hat es geklappt.

Noch zwei Beispiele. Viele kleinere Unternehmen haben kein funktionierendes Mahnwesen: Wenn die offene Zahl groß genug ist, ruft man

mal an, der Kunde sagt „mir geht's gerade auch nicht so gut", und man antwortet „na, dann eben nächsten Monat". Das hat mit dem Management von Forderungen nichts zu tun. Wenn Deine Forderungen permanent steigen, kannst Du an den Zahlen ablesen, dass Deine Kunden schlecht zahlen oder Deine Zahlungsziele zu lang sind. Strategie ist eben nicht eine einzelne Sache, sondern setzt sich aus vielen Komponenten zusammen – Forderungsmanagement ist eine davon.

Und ein Fall aus einer Beratung in dieser Woche: ein Unternehmen, dem es eigentlich gut ging, positiver Bankbestand – und gewährte Skonti in der Größenordnung von fünfzig-, sechzigtausend Euro. Skonto gewährst Du eigentlich immer dann, wenn Du Dein Geld schnell brauchst. Wenn Du aber Geld auf dem Bankkonto hast, musst Du nicht zwei Prozent vom Rechnungsbetrag wegschenken, um schneller bezahlt zu werden – Du hast ja keine Liquiditätsnot. Es kann trotzdem Sinn ergeben, mit Skonto zu arbeiten; in diesem Fall nicht. Wir haben es eingestellt, und diese zwei Prozent vom Umsatz sind direkt in den Gewinn durchgerauscht.

CASH INNE TÄSCH: DEINE EIGENTLICHE AUFGABE

Kernbotschaft Nummer drei – meine Lieblingskennzahl. Was ist Deine Aufgabe als Unternehmer? Du kaufst Vermögen und Du hast Personal. Personal ist in diesem Sinne auch ein Vermögenswert – Deine guten Leute sind ohnehin der größte Schatz eines Unternehmers. Dieses Vermögen wird durch Effektivität zu Umsatz: Du setzt Autos, Tische, Bagger und Deine Leute effektiv ein. Wenn Du effizient arbeitest, wird durch Effizienz aus Umsatz Gewinn. Und wenn Du gutes Management betreibst, wird aus diesem Gewinn Cash. Das ist Dein ultimatives Ziel: Cash zu generieren. Kein Cash inne Täsch – dann stirbt Dein Unternehmen. Punkt.

Weil Vermögen und Schulden dafür so wichtig sind, noch ein Seiten-Tipp, den Du bitte unbedingt mit Deinem Steuerberater besprichst: Viele Unternehmer machen eine Einnahmenüberschussrechnung – auch Vier-

Drei-Rechnung genannt, weil sie in Paragraf 4 Absatz 3 Einkommensteuergesetz geregelt ist. Die EÜR ist eine reine Zahlungsverkehrsrechnung. Mein Tipp: Bilanziere. Stell Dein Vermögen dar, stell Deine Schulden dar. Beim Steuerberater kostet das nicht zwingend extra – für mich ist der Arbeitsaufwand annähernd derselbe, ob EÜR oder Bilanz. Du hast aber eine viel bessere Übersicht darüber, wie hoch Dein Vermögen und wie hoch Deine Schulden sind. Es geht dabei ausdrücklich nicht um Steuerrecht – es geht um Transparenz, es geht um Klarheit. Auch Freiberufler – Ärzte, Steuerberater, Architekten – sind unabhängig von der Größenordnung nie zur Bilanz verpflichtet; für sie gilt mein Tipp genauso. Aber vorher mit dem Steuerberater sprechen.

DEINE NEUE JOBBESCHREIBUNG

Also noch einmal: Du nimmst Dein Vermögen und Dein Personal und generierst daraus Umsatz. Aus dem Umsatz machst Du Gewinn. Und den Gewinn wandelst Du um in Cash. Ab sofort hast Du eine neue Jobbeschreibung: Du bist effektiv, denn Du verwandelst Vermögen und Mitarbeiter in Umsatz. Du bist effizient, denn Du verwandelst Umsatz in Gewinn. Und Du bist liquide, denn Du verwandelst Gewinn in Cash. Deine Mission: Du wirst effektiver, effizienter und liquider – jeden Tag. Und wenn Du damit fertig bist, fängst Du wieder von vorne an.

Geld haben kommt nicht von Geld verdienen – sondern von Geld behalten.

> Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 6** – das Original: Cash inne Täsch: die wichtigste Zahl für alle Unternehmen 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