EUROPA-FACHBUCHREIHE
für wirtschaftliche Bildung

Büro 2.1

Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement

Informationsband

3. Ausbildungsjahr

3. Auflage

Debus Ellies Gieske Keiser Kramer Laroche Schneider Scholz

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL
Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG
Düsselberger Straße 23
42781 Haan-Gruiten

Europa-Nr.: 77134

Verfasser

Martin Debus, 45659 Recklinghausen
Cordula Ellies, 37075 Göttingen
Anita Gieske, 56424 Staudt
Dr. Gerd Keiser †
Holger Kramer, 40764 Langenfeld
Andreas Laroche, 46535 Dinslaken
Alexander Schneider, 76857 Eußerthal
Annika Scholz, 45665 Recklinghausen

Verlagslektorat

Anke Hahn

3. Auflage 2022

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Korrektur von Druckfehlern identisch sind.

ISBN 978-3-8085-4987-2

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2022 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten

Umschlag, Satz: Grafische Produktionen Jürgen Neumann, 97222 Rimpar
Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10999 Berlin
Umschlagfoto: © Galyna Andrushko-shutterstock.com
Druck: Printer Trento S.r.l., 38121 Trento (I)

Vorwort

Das vorliegende Unterrichtswerk ist ein Lehr- und Lernbuch für den Ausbildungsberuf **„Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement“.** Der **Informationsband** ist Bestandteil des umfassenden Europa-Programms **Büro 2.1.** Dieses Programm wurde zur Entwicklung einer beruflichen Handlungskompetenz für die Bearbeitung von Geschäfts- und Büroprozessen in den kaufmännischen Abteilungen von Unternehmen der verschiedensten Wirtschaftsbereiche oder im öffentlichen Dienst erstellt.

Büro 2.1 ist ein **modernes Komplettprogramm**. Es folgt dem kompetenzorientierten Rahmenlehrplan nach dem Lernfeldkonzept. Die Unterrichtswerke des Programms (**Informationsbände** und **Arbeitsbücher mit Lernsituationen** für alle Jahrgangsstufen sowie die entsprechenden **Lehrerlösungen, Hefte zur Informationsverarbeitung** in Excel, Word und PowerPoint, **Lernspiele**, konventionelle und digitale **Prüfungsvorbereitung** für Teil 1 und Teil 2 der gestreckten Abschlussprüfung sowie **Office now!** inkl. digitalem Vokabeltrainer für den Englischunterricht) sind aufeinander abgestimmt. Sie sind gezielt an einer Didaktik ausgerichtet, die **Handlungsorientierung** betont und Lernende zu **selbstständigem Planen, Durchführen, Kontrollieren und Beurteilen** von Arbeitsaufgaben unter Berücksichtigung aller Kompetenzdimensionen führt. Dabei wird die berufliche Wirklichkeit als Ganzes mit ihren ökonomischen, ökologischen, rechtlichen und sozialen Aspekten erfasst.

Das Konzept von **Büro 2.1**, das handlungs- und fachsystematische Strukturen miteinander verschränkt, deckt alle Anforderungen des Ausbildungsberufes von der fachlichen Aufgabenerfüllung bis hin zu einem reflektierten Verständnis von Handeln in beruflichen Zusammenhängen ab. Ein Vorschlag für eine **kompetenzorientierte didaktische Jahresplanung** unterstützt die Arbeit im Bildungsgang.

Der **Informationsband** 3. Ausbildungsjahr umfasst die **Lernfelder 9 – 13** des Rahmenlehrplans:

Lernfeld 9: Liquidität sichern und Finanzierung vorbereiten

Lernfeld 10: Wertschöpfungsprozesse erfolgsorientiert steuern

Lernfeld 11: Geschäftsprozesse darstellen und optimieren

Lernfeld 12: Veranstaltungen und Geschäftsreisen organisieren

Lernfeld 13: Ein Projekt planen und durchführen

Die Inhalte entsprechen konsequent den **Aufgabenprofilen des modernen Büromanagements.** Die Informationen sind schülergerecht, übersichtlich und verständlich aufbereitet und werden anschaulich in zahlreichen Beispielen, Tabellen, Struktogrammen und kurzen, präzisen Zusammenfassungen präsentiert. **Aufgabenblöcke** nach jedem Teilkapitel ergänzen die informativen Darstellungen. Die ausdrückliche Einbeziehung kommunikativer Aspekte **(Fachsprache** und **Fremdsprache als integrative Bestandteile)** sowie der **Informationsverarbeitung im Anwendungszusammenhang** unterstützt die Entwicklung einer ganzheitlichen, prozessorientierten Handlungskompetenz.

Die systematisierenden Sachdarstellungen stellen zudem die zur Bewältigung der **Lernsituationen** von **Büro 2.1** notwendigen **Wissensbestände** vollständig bereit; sie greifen aber auch verallgemeinernd über die Situationsbezüge hinaus, z. B. durch zahlreiche Hinweise auf Gesetzestexte.

Ihr Feedback ist uns wichtig!

Wenn Sie mithelfen möchten, dieses Buch für die kommenden Auflagen noch weiter zu optimieren, schreiben Sie uns unter *lektorat@europa-lehrmittel.de*.

Das Autorenteam freut sich auf Anregung und Unterstützung durch Kritik und wünscht erfolgreiches Arbeiten mit dem neuen Lehrwerk.

Frühjahr 2022 Autoren und Verlag

LF 9: Liquidität sichern und Finanzierung vorbereiten ... 9
1 Die Liquiditätswirkung von Geschäftsprozessen identifizieren ... 10
1.1 Geschäftsprozesse und Zahlungsströme ... 10
1.2 Liquiditätswirksame Geschäftsprozesse – erfolgswirksame Geschäftsprozesse ... 11
1.3 Liquidität als Unternehmensziel ... 13
1.4 Liquiditätsgrade – Kontrolle der Liquidität ... 14
1.5 Betriebliche Finanzierung ... 15
1.5.1 Zusammenhang von Finanzierung und Investition ... 15
1.5.2 Zielvorstellungen für die betriebliche Finanzierung ... 16
1.6 Finanzplanung ... 19
1.6.1 Kapitalbedarfsrechnung ... 19
1.6.2 Liquiditätsplan ... 21
1.7 Zusammenfassung und Aufgaben ... 23
2 Liquidität sichern ... 26
2.1 Bonitätsprüfung und Terminkontrolle ... 26
2.1.1 Bonitätsprüfung ... 26
2.1.2 Überwachung des Zahlungseingangs ... 29
2.2 Zahlungsverzug ... 30
2.2.1 Voraussetzungen für Zahlungsverzug ... 30
2.2.2 Rechte des Gläubigers (Verkäufers) ... 32
2.3 Mahnverfahren ... 33
2.3.1 Außergerichtliches (kaufmännisches) Mahnverfahren ... 33
2.3.2 Gerichtliches Mahnverfahren ... 35
2.3.3 Exkurs: Zinsrechnung ... 39
2.3.4 Verjährung von Forderungen ... 45
2.4 Zusammenfassung und Aufgaben ... 48
3 Handelsrechtliche Grundlagen kennen und Rechtsformen von Unternehmen unterscheiden ... 52
3.1 Handelsrechtliche Grundlagen der Unternehmen ... 52
3.1.1 Kaufmannseigenschaften ... 52
3.1.2 Handelsregister ... 53
3.1.3 Firma ... 55
3.2 Rechtsformen von Unternehmen ... 56
3.2.1 Merkmale zur Unterscheidung von Rechtsformen ... 57
3.2.2 Einzelunternehmung ... 58
3.2.3 Kommanditgesellschaft (KG) ... 60
3.2.4 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) ... 63
3.3 Zusammenfassung und Aufgaben ... 66
4 Finanzierungsarten für Investitionen vorschlagen ... 70
4.1 Überblick über ausgewählte Finanzierungsarten ... 70
4.2 Eigenfinanzierung ... 71
4.2.1 Selbstfinanzierung ... 71
4.2.2 Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung ... 73
4.2.3 Beurteilung der Eigenfinanzierung ... 75
4.3 Fremdfinanzierung (Kreditfinanzierung) ... 76
4.3.1 Kreditfinanzierung ... 76
4.3.2 Darlehensarten nach der Verfügbarkeit ... 80
4.3.3 Beurteilung der Fremdfinanzierung (Kreditfinanzierung) ... 83
4.4 Leasing und Factoring ... 83
4.4.1 Leasing ... 83
4.4.2 Factoring ... 87
4.5 Zusammenfassung und Aufgaben ... 89

5 Kreditsicherheiten abwägen ... 94
5.1 Personalsicherheiten ... 94
5.1.1 Einfacher Personalkredit (Blankokredit) ... 94
5.1.2 Bürgschaft (verstärkter Personalkredit) ... 95
5.2 Dingliche Sicherheiten ... 97
5.2.1 Lombardkredit (Pfandrecht) ... 97
5.2.2 Sicherungsübereignungskredit ... 98
5.2.3 Eigentumsvorbehalt ... 100
5.2.4 Grundpfandrechte (Hypothek und Grundschuld) ... 100
5.3 Zusammenfassung und Aufgaben ... 103

LF 10: Wertschöpfungsprozesse erfolgsorientiert steuern ... 105

1 Daten aus der Geschäftsbuchführung in die Kosten- und Leistungsrechnung überführen ... 106
1.1 Gesamtergebnis – Betriebsergebnis ... 106
1.2 Aufwendungen und Erträge – Kosten und Leistungen ... 107
1.3 Sachliche Abgrenzungsrechnung – Ergebnistabelle ... 107
1.3.1 Neutrale Aufwendungen und Erträge ... 108
1.3.2 Kalkulatorische Kosten ... 111
1.3.3 Ergebniskontrolle und Interpretation der Ergebnistabelle ... 115
1.3.4 Kategorisierung von Aufwendungen und Kosten ... 116
1.4 Zusammenfassung und Aufgaben ... 117

2 Die Vollkostenrechnung zur Preiskalkulation verwenden ... 121
2.1 Ziele und Aufgaben der Vollkostenrechnung ... 121
2.2 Kostenstellenrechnung ... 122
2.2.1 Aufgaben der Kostenstellenrechnung ... 122
2.2.2 Kostenstellen bilden ... 122
2.2.3 Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen – BAB I ... 123
2.2.4 Ermittlung der Gemeinkostenzuschlagssätze ... 126
2.2.5 Zusammenfassung und Aufgaben ... 129
2.3 Kostenträgerrechnung ... 134
2.3.1 Kalkulation der Selbstkosten durch Zuschlagskalkulation (Kalkulationsschema) ... 134
2.3.2 Kostenüberdeckung bzw. Kostenunterdeckung durch Vergleich von Ist- und Normalkosten (Nachkalkulation) ... 136
2.3.3 Zusammenfassung und Aufgaben ... 141

3 Handelswaren kalkulieren ... 146
3.1 Positionen der Handelskalkulation ... 146
3.1.1 Handlungskosten ... 146
3.1.2 Gewinn ... 147
3.1.3 Vertreterprovision, Kundenskonto und Kundenrabatt ... 147
3.2 Handelskalkulation als Vorwärts- und Rückwärtskalkulation ... 147
3.2.1 Vorwärtskalkulation ... 147
3.2.2 Rückwärtskalkulation ... 149
3.3 Kalkulationszuschlagssatz, Kalkulationsfaktor und Handelsspanne ... 150
3.3.1 Kalkulationszuschlagssatz ... 151
3.3.2 Kalkulationsfaktor ... 152
3.3.3 Handelsspanne ... 152
3.4 Zusammenfassung und Aufgaben ... 153

4 Die Teilkostenrechnung durchführen ... 156
4.1 Unterscheidung von Voll- und Teilkostenrechnung ... 156
4.2 Kosten in Abhängigkeit von der Beschäftigung (Gesetz der Massenproduktion) ... 157

4.3 Teilkostenrechnung als Deckungsbeitragsrechnung ... 158
4.3.1 Berechnung von Deckungsbeitrag und Betriebsergebnis ... 158
4.3.2 Arten der Deckungsbeitragsrechnung ... 159
4.4 Anwendungsmöglichkeiten der Teilkostenrechnung ... 160
4.4.1 Gewinnschwellenermittlung (Break-even-Point) ... 160
4.4.2 Preisuntergrenzen ... 162
4.4.3 Entscheidung über die Annahme eines Zusatzauftrages ... 165
4.5 Zusammenfassung und Aufgaben ... 166

LF 11: Geschäftsprozesse darstellen und optimieren ... 173

1 Geschäftsprozessorientierung als zentralen Leitgedanken moderner Betriebe erkennen ... 174
1.1 Grundbegriffe und Grundlagen von Geschäftsprozessen ... 174
1.1.1 Grundstruktur von Geschäftsprozessen ... 174
1.1.2 Eigenschaften von Geschäftsprozessen ... 175
1.1.3 Prozessarten ... 177
1.2 Geschäftsprozesse und betriebliche Organisation ... 179
1.2.1 Mängel traditioneller Organisationsformen (Schnittstellen) ... 179
1.2.2 Grundgedanke der Geschäftsprozessorientierung ... 184
1.2.3 Geschäftsprozessorientierung als betriebliche Organisationsform ... 185
1.3 Geschäftsprozesse und Qualitätsmanagement ... 189
1.3.1 Begriff des Qualitätsmanagements ... 189
1.3.2 Qualitätsmanagement: Zertifizierung nach ISO 9001 ... 189
1.3.3 Bewertung der Zertifizierung nach ISO 9001 ... 190
1.4 Zusammenfassung und Aufgaben ... 191

2 Geschäftsprozesse abbilden und optimieren ... 194
2.1 Vorgehensmodell und Ist-Aufnahme von Geschäftsprozessen ... 194
2.1.1 Vorgehensmodell zur Geschäftsprozessoptimierung ... 194
2.1.2 Ist-Aufnahme von Geschäftsprozessen (Erhebungsmethoden) ... 195
2.2 Darstellung von Geschäftsprozessen ... 198
2.2.1 Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK) ... 198
2.2.2 Flussdiagramme ... 208
2.2.3 Vergleich der Darstellungsformen EPK und Flussdiagramme ... 212
2.2.4 Ablaufdiagramme ... 213
2.3 Schwachstellenanalyse und Optimierung ... 214
2.3.1 Schwachstellen in Geschäftsprozessen ... 214
2.3.2 Optimierung und kontinuierliche Verbesserung von Geschäftsprozessen ... 216
2.4 Exkurs: Umsetzung von EPK und Flussdiagramm ... 218
2.4.1 Darstellung mit Zeichenschablone ... 218
2.4.2 Darstellung mit MS-Office-Produkten ... 218
2.4.3 Darstellung mit Modellierungssoftware ... 220
2.5 Zusammenfassung und Aufgaben ... 221

LF 12: Veranstaltungen und Geschäftsreisen organisieren ... 229

1 Grundlagen von Veranstaltungen und Geschäftsreisen beachten ... 230
1.1 Ablauf der Organisation von Veranstaltungen und Geschäftsreisen ... 230
1.2 Gesetzliche Vorschriften und Verordnungen ... 231
1.2.1 Veranstaltung ... 231
1.2.2 Geschäftsreise ... 233
1.3 Versicherungen ... 233
1.4 Betriebliche Richtlinien ... 233
1.5 Zusammenfassung und Aufgaben ... 234

2 Veranstaltungen planen ... 236
2.1 Veranstaltungsarten unterscheiden ... 236
2.2 Veranstaltungskonzepte erstellen und äußere Rahmenbedingungen festlegen ... 238
2.3 Veranstaltungsvorbereitung ... 241
2.3.1 Fallgebundene Tätigkeitslisten (Zeit- und Arbeitspläne) ... 241
2.3.2 Ausstattung und Gestaltung des Veranstaltungsraums ... 242
2.4 Schriftverkehr für die Veranstaltung ... 245
2.4.1 Angebote und Angebotsvergleich ... 245
2.4.2 Buchungen ... 245
2.4.3 Einladungen ... 246
2.4.4 Tagungsunterlagen ... 247
2.5 Veranstaltung erfolgreich durchführen ... 249
2.6 Veranstaltung reflektieren, Abrechnungen und Schriftverkehr vornehmen ... 250
2.7 Checklisten als Grundlage eines effizienten Veranstaltungsmanagements verwenden ... 251
2.8 Zusammenfassung und Aufgaben ... 253

3 Geschäftsreisen effizient und aktiv gestalten ... 256
3.1 Informationen zur Geschäftsreise ... 257
3.1.1 Rahmenbedingungen der Geschäftsreise ... 257
3.1.2 Wünsche der Reiseteilnehmer ... 257
3.2 Ermittlung des Reiseprofils ... 258
3.2.1 Beförderungs- und Verkehrsmittel ... 258
3.2.2 Unterbringungsarten und -möglichkeiten ... 260
3.2.3 Formalitäten und Besonderheiten beim Reiseziel ... 260
3.3 Auswahl der Reisemöglichkeiten ... 261
3.3.1 Auswahlkriterien für den Reiseplan ... 261
3.3.2 Angebote zur Geschäftsreise ... 263
3.3.3 Buchung der Geschäftsreise ... 265
3.4 Erstellung der Reisedokumente ... 265
3.4.1 Anfertigung des Reiseplans ... 265
3.4.2 Bereitstellen der Reiseunterlagen ... 266
3.5 Abrechnung der Geschäftsreise ... 269
3.5.1 Reisekosten ... 269
3.5.2 Abrechnungsmöglichkeiten der Reisekosten ... 271
3.6 Nachbereitung der Geschäftsreise ... 271
3.6.1 Dokumentation der Geschäftsreise ... 271
3.6.2 Feedback zum Reiseverlauf ... 272
3.7 Zusammenfassung und Aufgaben ... 273

LF 13: Ein Projekt planen und durchführen ... 275

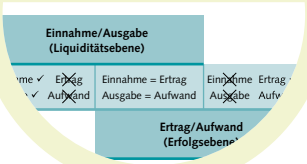
1 Die Grundlagen der Projektarbeit kennenlernen ... 276
1.1 Projektdefinition ... 276
1.2 Arten von Projekten ... 277
1.3 Wirtschaftliche Bedeutung des Projektmanagements ... 278
1.4 Analyse der Durchführbarkeit, Projektantrag, Projektauftrag ... 278
1.5 Stellung und Aufgaben der Projektbeteiligten ... 280
1.5.1 Auftraggeber ... 281
1.5.2 Lenkungsausschuss ... 281
1.5.3 Projektleitung ... 282
1.5.4 Projektteam ... 283
1.6 Zusammenfassung und Aufgaben ... 283

2 Ein Projekt initiieren ... 285
2.1 Kreativitätstechniken/-methoden ... 285
2.1.1 Brainstorming ... 285
2.1.2 Brainwriting ... 286
2.1.3 Denkhüte ... 287
2.1.4 Mindmap ... 288
2.2 Phasenmodelle der Projektorganisation ... 288
2.3 Projektziele und Meilensteine ... 289
2.4 Projektstart ... 290
2.5 Zusammenfassung und Aufgaben ... 290
3 Den Projektablauf planen ... 292
3.1 Projektstrukturplan ... 292
3.2 Arbeitspakete ... 293
3.3 Projektablaufplan ... 295
3.4 Terminplan ... 296
3.4.1 Gantt-Diagramm ... 296
3.4.2 Netzplan ... 297
3.5 Kapazitätsplan ... 300
3.6 Kostenplan ... 301
3.7 Risikomanagement ... 301
3.8 Zusammenfassung und Aufgaben ... 301
4 Das Projekt durchführen und steuern ... 304
4.1 Controlling des Projektes ... 304
4.2 Projektsteuerung ... 304
4.3 Dokumentation des Projektes ... 305
4.4 Informations- bzw. Kommunikationsmanagement ... 306
4.5 Zusammenfassung und Aufgaben ... 308
5 Das Projekt abschließen ... 310
5.1 Projektpräsentation ... 310
5.2 Projektauswertung ... 311
5.3 Projektabschlussarbeiten ... 312
5.3.1 Projektabschlussbericht ... 312
5.3.2 Auflösung des Projektteams ... 313
5.4 Zusammenfassung und Aufgaben ... 313
Exkurs: Kommunikation im Rahmen des Projektmanagements in einer fremden Sprache ... 315

Sachwortverzeichnis ... 317

Liquidität sichern und Finanzierung vorbereiten

1 – Die Liquiditätswirkung von Geschäftsprozessen identifizieren



2 – Liquidität sichern

©PhotographyByMK-fotolia.com

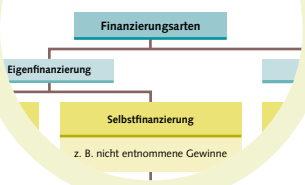
©Picture-Factory-fotolia.com

Das werden Sie hier lernen …

3 – Handelsrechtliche Grundlagen kennen und Rechtsformen von Unternehmen unterscheiden

©fotodo-fotolia.com

4 – Finanzierungsarten für Investitionen vorschlagen



5 – Kreditsicherheiten abwägen

©Boris Zerwann-fotolia.com

Liquidität sichern und Finanzierung vorbereiten

1 Die Liquiditätswirkung von Geschäftsprozessen identifizieren

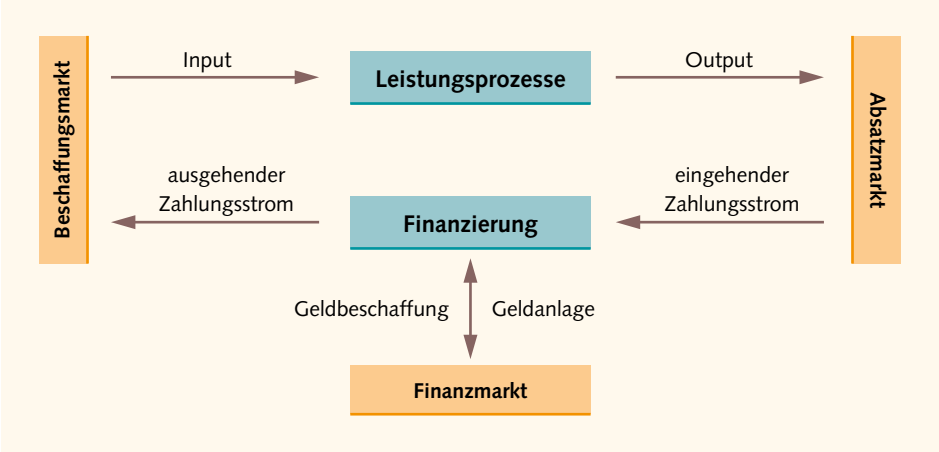
Erwin Wodicka-wodicka@aon.at

Zur Sicherstellung des betrieblichen Leistungsprozesses von der Beschaffung über die Leistungserstellung bis hin zum Absatz benötigen Unternehmen **finanzielle Mittel**.

Die Beschaffung von Grundstücken, Gebäuden, Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattung führt ebenso zu Zahlungen wie die Material- und Warenbeschaffung und z. B. die Überweisung von Löhnen und Gehältern. Finanzielle Mittel werden auch gebunden durch den Kassenbestand, das Guthaben auf dem Bankkonto sowie die Gewährung von Zahlungszielen an Kunden.

1.1 Geschäftsprozesse und Zahlungsströme

Geschäftsprozesse lösen nicht nur Güterströme aus, sie bewirken auch Zahlungsströme: Jedem **Input** in den betrieblichen Leistungsprozess folgt ein **Abgang von finanziellen Mitteln**, jedem **Output** folgt ein **Zugang von finanziellen Mitteln**.



Da die **ein- und ausgehenden Zahlungsströme** aber in der Regel **nicht zeitgleich** anfallen, müssen Unternehmen sich einerseits ständig mit ausreichend Liquidität versorgen, um die Zahlungsbereitschaft zu sichern, bzw. andererseits freie Gelder möglichst gewinnbringend anlegen, um eine unrentable Überliquidität zu vermeiden. Beides ist Aufgabe der Finanzierung.

©fotomek-fotolia.com

Merke

Die **Finanzierung** sorgt für die Aufrechterhaltung des **finanzwirtschaftlichen Gleichgewichts,** d. h. die Schaffung einer **angemessenen Liquidität.**

1.2 Liquiditätswirksame Geschäftsprozesse – erfolgswirksame Geschäftsprozesse

Liquiditätswirksame Geschäftsprozesse bewirken eine **Änderung des Geldvermögens.** Zum Geldvermögen zählen die Konten Kasse, Bank und Forderungen sowie Verbindlichkeiten. Um das **Geldvermögen** zu ermitteln, werden die Bestände der Konten **Kasse, Bank** und **Forderungen addiert**, und die **Verbindlichkeiten** werden **subtrahiert,** da sie das Geldvermögen verringern.

Merke

Von **Einnahme** spricht man, wenn das **Geldvermögen steigt,** wenn also die Konten Bank, Kasse oder Forderungen zunehmen bzw. wenn das Konto Verbindlichkeiten abnimmt.

Einnahme = → Zunahme Bank
→ Zunahme Kasse
→ Zunahme Forderungen
→ Abnahme Verbindlichkeiten

Von **Ausgabe** spricht man, wenn das **Geldvermögen sinkt,** wenn also die Konten Bank, Kasse oder Forderungen abnehmen bzw. wenn das Konto Verbindlichkeiten zunimmt.

Ausgabe = → Abnahme Bank
→ Abnahme Kasse
→ Abnahme Forderungen
→ Zunahme Verbindlichkeiten

Die Begriffe **Einnahme/Ausgabe** beziehen sich auf jegliche **Veränderung des Geldvermögens;** sie beinhalten damit sowohl **Veränderungen des Zahlungsmittelbestandes** (Bank, Kasse) als auch **Veränderungen durch zukünftige Zahlungsströme** (Forderungen, Verbindlichkeiten).

Mit den Begriffen **Einzahlung/Auszahlung** fokussiert man auf **Veränderungen des Zahlungsmittelbestandes,** d. h., es werden ausschließlich die Konten **Bank** und **Kasse** in den Blick genommen.

Merke

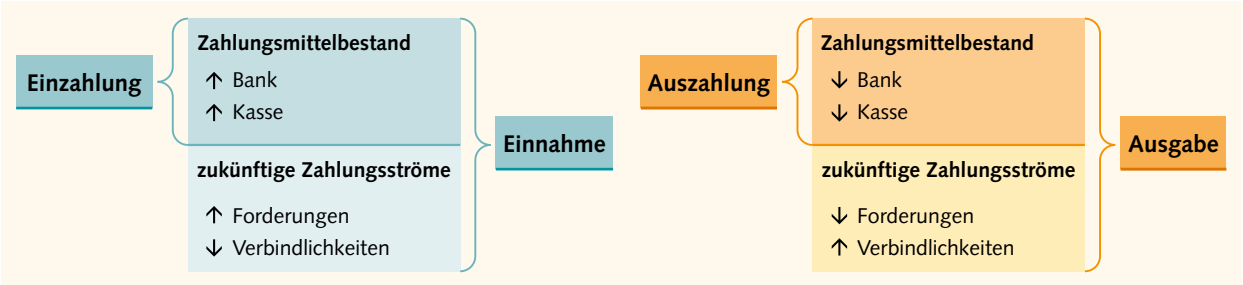
Von **Einzahlung** spricht man, wenn der **Zahlungsmittelbestand steigt,** wenn also die Konten Bank oder Kasse zunehmen.

Einzahlung = → Zunahme Bank
→ Zunahme Kasse

Von **Auszahlung** spricht man, wenn der **Zahlungsmittelbestand sinkt,** wenn also die Konten Bank oder Kasse abnehmen.

Auszahlung = → Abnahme Bank
→ Abnahme Kasse

Entsprechend sind Einzahlungen/Auszahlungen (Bank, Kasse) stets auch Einnahmen/Ausgaben. Der Umkehrschluss gilt aber nicht: Alle zukünftigen Zahlungsströme (Forderungen, Verbindlichkeiten) sind Einnahmen/Ausgaben, aber keine Einzahlungen/Auszahlungen.



Von den liquiditätswirksamen Geschäftsprozessen sind die **erfolgswirksamen Geschäftsprozesse** abzugrenzen, denn Liquiditätsebene und Erfolgsebene können zusammenfallen, müssen es aber nicht. Während sich die **Liquidität** aus dem **Geldvermögen** ergibt, wird der **Erfolg** (Gewinn/Verlust) eines Unternehmens von seinen **Aufwendungen und Erträgen** bestimmt.

Merke

Erträge sind das Ergebnis von Geschäftsprozessen, die den Erfolg erhöhen und entsprechend zu einer **Zunahme des Eigenkapitals** führen.

Aufwendungen sind das Ergebnis von Geschäftsprozessen, die den Erfolg mindern und entsprechend zu einer **Abnahme des Eigenkapitals** führen.

Einnahme/Ausgabe (Liquiditätsebene)		
Einnahme ✓ ~~Ertrag~~ Ausgabe ✓ ~~Aufwand~~	Einnahme = Ertrag Ausgabe = Aufwand	~~Einnahme~~ Ertrag ✓ ~~Ausgabe~~ Aufwand ✓
	Ertrag/Aufwand (Erfolgsebene)	

Hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen **Liquiditätswirksamkeit** und **Erfolgswirksamkeit** sind grundsätzlich drei Fälle zu unterscheiden:

- → Einnahme, aber kein Ertrag bzw. Ausgabe, aber kein Aufwand;
- → Einnahme = Ertrag bzw. Ausgabe = Aufwand;
- → Ertrag, aber keine Einnahme bzw. Aufwand, aber keine Ausgabe.

Liquiditätswirksame Geschäftsprozesse – erfolgswirksame Geschäftsprozesse

Fälle	Beispiele/betroffene Konten – Bestand steigt ↑ bzw. fällt ↓	Erklärungen
(1) Einnahme, aber kein Ertrag	Verkauf von Anlagevermögen zum Buchwert auf Ziel Forderungen ↑ – Anlagevermögen ↓	• Liquidität steigt (Geldvermögen ↑) • Eigenkapital unverändert
(2) Einnahme = Ertrag	Verkauf von Handelswaren bar Kasse ↑ – Umsatzerlöse ↑	• Liquidität steigt (Zahlungsmittelbestand ↑/Geldvermögen ↑) • Eigenkapital steigt
(3) Ertrag, aber keine Einnahme	Produktion von eigenen Erzeugnissen auf Lager Fertige Erzeugnisse ↑ – Eigenkapital ↑	• Liquidität unverändert • Eigenkapital steigt
(4) Ausgabe, aber kein Aufwand	Kauf von Anlagevermögen auf Ziel Verbindlichkeiten ↑ – Anlagevermögen ↑	• Liquidität sinkt (Zahlungsmittelbestand ↓/Geldvermögen ↓) • Eigenkapital unverändert
(5) Ausgabe = Aufwand	Zielkauf und Verbrauch von Rohstoffen in der gleichen Periode Verbindlichkeiten ↑ – Aufw. für Rohstoffe ↑	• Liquidität sinkt (Geldvermögen ↓) • Eigenkapital sinkt
(6) Aufwand, aber keine Ausgabe	Abschreibung auf Sachanlagen Anlagevermögen ↓ – Abschreibungen ↑	• Liquidität unverändert • Eigenkapital sinkt

1.3 Liquidität als Unternehmensziel

Coloures-pic@fotolia.com

Die **Sicherung der Liquidität** gehört zu den wesentlichen wirtschaftlichen Zielen eines Unternehmens. Maßstäbe für das Liquiditätsziel sind z. B.

- die **absolute Höhe des Zahlungsmittelbestandes** (Bank, Kasse); die Bestände auf diesen beiden Konten werden häufig auch als **„liquide Mittel“** oder **„flüssige Mittel“** bezeichnet;
- die **prozentuale Deckung der kurzfristigen Verbindlichkeiten** durch das Umlaufvermögen (unterschiedliche **Liquiditätsgrade**) und
- die **Liquidierbarkeit** (Möglichkeit zur Umwandlung in flüssige Mittel) **von Vermögensteilen**.

Merke

Unter **Liquidität** versteht man die Fähigkeit eines Unternehmens, alle **Zahlungsverpflichtungen** jederzeit fristgerecht und vollständig **erfüllen zu können.**

Eine **unzureichende Liquidität** bedeutet für das Unternehmen:

- eine Gefährdung der Leistungserstellung,
- eine sinkende Kreditwürdigkeit und damit meistens schlechtere Zahlungsbedingungen bzw. höhere Kreditzinsen,
- eine höhere Krisenanfälligkeit – besonders in wirtschaftlich schlechteren Zeiten,
- die Gefahr steigender Abhängigkeit von Gläubigern,
- die Gefahr der Zahlungsunfähigkeit, die zu Insolvenz führen kann.

Ursachen und Folgen mangelnder Liquidität

©Stephan Hartmann-fotolia.com

Wenn die erzielten Einnahmen langfristig nicht die Ausgaben decken, so kommt es zu einer **Störung des finanziellen Gleichgewichts.** Das Unternehmen gerät in Schwierigkeiten, die zu **Zahlungsstockungen** oder **Zahlungsunfähigkeit** (Illiquidität) führen können.

Mangelnde Liquidität kann auf innerbetriebliche oder außerbetriebliche Ursachen zurückzuführen sein.

Innerbetriebliche Ursachen:

- falsche Investitions- und Finanzierungsentscheidungen (z. B. zu geringe Eigenkapitalausstattung, Finanzierung von langfristigem Vermögen mit kurzfristigem Fremdkapital, risikoreiche (Fehl)Investitionen, zu hohe Gewinnausschüttung),
- fehlerhafte Entscheidungen im Beschaffungs- und Absatzbereich (z. B. überhöhte Einkaufspreise, zu niedrige Verkaufspreise, falsche Markteinschätzung, fehlerhafte Produkt- und Kommunikationspolitik, ungeeignete Vertriebsorganisation).

Außerbetriebliche Ursachen:

- Verhalten der Schuldner (z. B. unpünktliche Zahlungen, hohe Forderungsausfälle),
- Verhalten der Gläubiger (z. B. Kündigung von Krediten, Verweigerung neuer Bank- oder Liefererkredite),
- Verschlechterung der Marktbedingungen (z. B. Abschwächung der Konjunktur, Bedarfsverschiebungen, Erscheinen von ggf. preisgünstigen Konkurrenzprodukten),
- staatliche Maßnahmen (z. B. Steuererhöhungen, Auflagen durch Umweltschutzgesetze, Ausfuhrbeschränkungen).

©klublu-fotolia.com

Optimale Liquidität

Ein ständig hoher Bestand an Liquidität kann nur scheinbar eine Zahlungsunfähigkeit verhindern: Es entstünde ein Konflikt mit dem Rentabilitätsziel, da der Zahlungsmittelbestand i. d. R. nicht verzinst wird und das in den Zahlungsmitteln gebundene Kapital gleichzeitig nicht für andere, gewinnbringende Investitionen zur Verfügung steht, ohne die ein Unternehmen aber kaum wettbewerbsfähig bleibt.

Es ist Aufgabe der Finanzwirtschaft, unter Beachtung des **Rentabilitätsziels** sowie weiterer wirtschaftlicher **Ziele** wie **Sicherheit** und **Unabhängigkeit** für eine möglichst optimale Liquidität zu sorgen.

Beispiel

Die Ergo-Sports GmbH, ein neu gegründetes Groß- und Einzelhandelsunternehmen für Trainings- und Fitnessgeräte, hat ein hohes Guthaben auf ihrem Kontokorrentkonto (Geschäftskonto). Zurzeit nicht benötigte liquide Mittel sollten gewinnbringend investiert werden, z. B. in Finanzanlagen oder neue Maschinen zur Kapazitätserweiterung.

Das Risiko einer Unterliquidität bei langfristiger Anlage der liquiden Mittel lässt sich durch Einräumen einer Kreditlinie auf dem Kontokorrentkonto minimieren.

Merke

Eine **optimale Liquidität** liegt vor, wenn sowohl Unter- als auch Überliquidität vermieden werden.

- Eine **optimale Liquidität** liegt vor, wenn das finanzielle Gleichgewicht gewahrt ist und genau die liquiden Mittel vorliegen, die benötigt werden, um alle fälligen Zahlungsverpflichtungen erfüllen zu können.
- Bei einer **Überliquidität** sind die liquiden Mittel zu hoch. Das führt zu einer Beeinträchtigung des Gewinnziels bzw. Rentabilitätsziels.
- Bei einer **Unterliquidität** sind die liquiden Mittel zu niedrig. Das kann zu Zahlungsschwierigkeiten führen und den Erhalt des Unternehmens gefährden.

1.4 Liquiditätsgrade – Kontrolle der Liquidität

Mithilfe von **Liquiditätsgraden** kann die Zahlungsbereitschaft beurteilt werden. Dabei geht es um die **Deckung der kurzfristigen Verbindlichkeiten durch Werte des Umlaufvermögens.** Werte des Anlagevermögens stehen für den Ausgleich von kurzfristigen Zahlungsverpflichtungen i. d. R. nicht zur Verfügung.

Je nach Flüssigkeit der Vermögensposten des Umlaufvermögens unterscheidet man drei Liquiditätsgrade.

Merke

Liquidität 1. Grades

$$= \frac{\text{liquide Mittel (Bank + Kasse)}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100$$

Liquidität 1. Grades (Barliquidität):

Die liquiden Mittel „Bank“ und „Kasse“ werden zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten ins Verhältnis gesetzt. Das Ergebnis zeigt, wie viel Prozent der kurzfristigen Verbindlichkeiten unmittelbar aus den liquiden Mitteln beglichen werden können. Im Allgemeinen wird ein Wert von ca. **20 %** als hinreichend angesehen.

Liquidität 2. Grades (einzugsbedingte Liquidität):

Zu den liquiden Mitteln werden die Forderungen als schnell liquidierbares Umlaufvermögen hinzugerechnet. Für eine ausreichende Liquiditätslage sollte die Liquidität 2. Grades die kurzfristigen Verbindlichkeiten vollständig decken, d. h. den Wert von **100 %** erreichen.

Merke

Liquidität 2. Grades

$$= \frac{\text{(liquide Mittel + Forderungen)}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100$$

Liquidität 3. Grades (umsatzbedingte Liquidität):

Zu den liquiden Mitteln und Forderungen werden noch die Vorräte, die zumindest mittelfristig umgesetzt und in Liquidität verwandelt werden sollten, hinzugerechnet. Die Kennzahl gibt an, zu welchem Prozentsatz die kurzfristigen Verbindlichkeiten durch das gesamte Umlaufvermögen gedeckt sind. Als optimal ist ein Wert von etwa **200 %** anzusehen. Ein Wert unter 100 % würde bedeuten, dass ein Teil des Anlagevermögens zum Ausgleich kurzfristigen Fremdkapitals liquidiert werden müsste und entsprechend die Betriebsbereitschaft des Unternehmens gefährdet wäre.

Merke

Liquidität 3. Grades

$$= \frac{\text{(liquide Mittel + Forderungen + Vorräte)}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100$$

Da die Liquiditätskennzahlen i. d. R. aufgrund von **stichtagsbezogenen Werten der Bilanz** errechnet werden, ist ihre **Aussagekraft begrenzt.** Sie geben ausschließlich die Liquiditätssituation am Bilanzstichtag wieder und erlauben kaum Aussagen über die Fähigkeit des Unternehmens, zukünftigen Zahlungsverpflichtungen im laufenden Geschäftsjahr nachzukommen.

©K.-U. Hler-fotolia.com

1.5 Betriebliche Finanzierung

Voraussetzung für die betriebliche Leistungserstellung sind Investitionen in das Vermögen: zum einen in das Anlagevermögen (z. B. Gebäude, Betriebs- und Geschäftsausstattung), das dauerhaft der Betriebsbereitschaft dient, zum anderen in das Umlaufvermögen (z. B. Handelswaren, Forderungen, liquide Mittel), das sich im Umsatzprozess kurzfristig umschlägt. Alle Vermögensteile **(Investitionen)** müssen finanziert werden, d. h., Eigen- oder Fremdkapital muss zur Verfügung gestellt werden **(Finanzierung)**.

©Marco2811-fotolia.com

1.5.1 Zusammenhang von Finanzierung und Investition

Finanzierung als „Bereitstellung von Kapital“ und Investition als „Verwendung von Kapital“ stehen also in einem unmittelbaren Zusammenhang. Das zeigt auch die Bilanz: Die Investitionen in das Vermögen (Aktivseite) entsprechen stets der Finanzierung durch das Kapital (Passivseite).

Merke

- Jede **Kapitalbeschaffung** (Finanzierung) führt zu einer **Kapitalverwendung** (Investition).
- Jede **Kapitalverwendung** (Investition) erfordert eine **Kapitalbeschaffung** (Finanzierung).

Zur **Finanzierung** gehört **im engeren Sinne** die Beschaffung von Geld- oder Sachkapital für die Zwecke des Unternehmens.

Im weiteren Sinne umfasst die Finanzierung alle Maßnahmen zur optimalen Steuerung des betrieblichen Geldkreislaufes, also die Koordination der Ausgaben- und Einnahmenströme durch Beschaffung, Verzinsung, Rückgewährung und Umformung von Geld- und Sachkapital.

Merke

Unter **Finanzierung** versteht man alle Maßnahmen der **Kapitalbeschaffung.**

Unter **Investition** versteht man die **Umwandlung von Kapital** (Eigenkapital bzw. Fremdkapital) **in Vermögen.** Das vorhandene Kapital kann in Anlagevermögen (z. B. Sachanlagen, Finanzanlagen) oder Umlaufvermögen (z. B. Warenbestände, Guthaben auf dem Bankkonto, Kassenbestand) investiert werden.

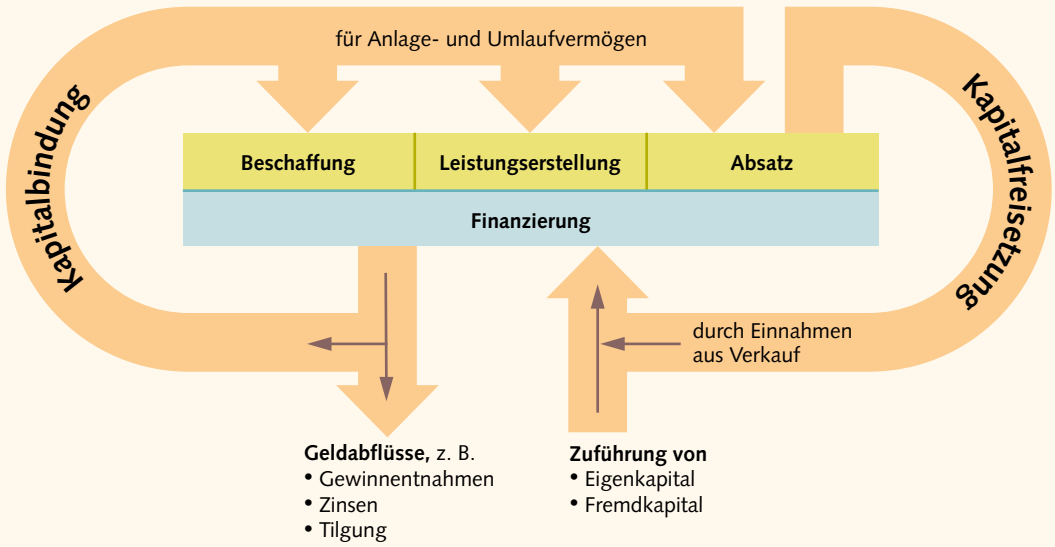
Merke

Unter **Investition** versteht man alle Maßnahmen der **Kapitalverwendung.**

Der Zusammenhang zwischen Finanzierung und Investition ergibt sich aus dem **Kreislauf von Kapitalbindung und Kapitalfreisetzung.** Den **kapitalbindenden** Zahlungsströmen folgen in der Regel mit einer zeitlichen Verzögerung die **kapitalfreisetzenden** Zahlungsströme. Durch den Absatz der betrieblichen Leistung erzielt die Unternehmung Einnahmen, die in den Kreislauf von Kapitalbindung und Kapitalfreisetzung einfließen.

Aufgabe der Finanzierung ist es, die Zeitspanne zwischen diesen Zahlungsströmen durch geeignete finanzwirtschaftliche Maßnahmen zu überbrücken, z. B. durch Beschaffung von Fremd- oder Eigenkapital, Umschichtung oder Verkauf von Vermögenswerten sowie durch Veränderung von Zahlungszielen. Die folgende Grafik zeigt die Geldströme zwischen Finanzierung und Investition.

Der Kreislauf zwischen Finanzierung und Investition



1.5.2 Zielvorstellungen für die betriebliche Finanzierung

Zu den wesentlichen Aufgaben der Finanzierung gehören die **Aufrechterhaltung der Zahlungsbereitschaft (Liquidität)** und **die Bereitstellung von Kapital für den betrieblichen Leistungsprozess**. Darüber hinaus orientiert sich eine gelingende Finanzierung an folgenden Zielvorstellungen:

→ **Rentabilität** und

→ **Sicherheit der Kapitalerhaltung** und **Unabhängigkeit** von Gläubigern.

Rentabilität

Eine hohe **Rentabilität** zu erreichen ist ein wichtiges Unternehmensziel, denn die Rentabilität gibt Auskunft über den wirtschaftlichen Erfolg. Kein Unternehmen kann langfristig ohne Gewinne auskommen; sie sind Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit und das Wachstum eines Unternehmens. Darüber hinaus erwarten Eigentümer eine Vermehrung (Verzinsung) ihres eingesetzten Kapitals.

©Thomas Reimer-fotolia.com

Merke

Unter **Rentabilität** versteht man das Verhältnis des Gewinns zum durchschnittlich eingesetzten Kapital in Prozent.

Merke

Eigenkapitalrentabilität

$$= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Ø Eigenkapital}} \cdot 100$$

Die Eigenkapitalrentabilität zeigt, mit welchem Prozentsatz sich das durchschnittlich eingesetzte Eigenkapital verzinst hat.

Rentabilität und Liquidität

Eine positive Rentabilität unterstützt i. d. R. das Liquiditätsziel, führt jedoch **nicht** automatisch zu einer hinreichenden Liquidität. Da liquiditätswirksame Geschäftsprozesse (z. B. Einnahmen bzw. Ausgaben) und erfolgswirksame Geschäftsprozesse (Erträge bzw. Aufwendungen) häufig zeitverschoben stattfinden, kann auch ein rentables Unternehmen Liquiditätsprobleme haben.

Beispiel

Die Ergo-Sports GmbH stattet ein Fitnessstudio mit Trainingsgeräten aus. Der Verkauf ist als **Ertrag** gebucht. Das Fitnessstudio begleicht die Rechnung (wie vereinbart) 3 Monate später. Erst bei Zahlungseingang verfügt die Ergo-Sports GmbH über die entsprechende **Liquidität.**

Sicherheit und Unabhängigkeit

Kapitalgeber und das Unternehmen selbst sind daran interessiert, mögliche Risiken bei Finanzierungsentscheidungen zu vermeiden, um das vorhandene Kapital mindestens zu erhalten. Die Finanzierung von risikoreichen, nicht marktgerechten Investitionen kann zu Verlusten führen, die das Kapital aufzehren.

©fotomek-fotolia.com

Beispiel

Würde die Ergo-Sports GmbH planen, ihren Geschäftsbetrieb mit einem eigenen Fitnessstudio zu erweitern, obwohl in unmittelbarer Nachbarschaft ein erfolgreiches McGym betrieben wird, bestünde aufgrund mangelnder Marktgerechtigkeit die Gefahr einer Fehlinvestition mit der Folge von Verlusten.

Ein weiterer Risikobereich bei Fremdfinanzierung ist der Anspruch der Gläubiger auf Mitsprache, der die Unabhängigkeit und Flexibilität der unternehmerischen Entscheidung einschränkt.

Merke

Das Unternehmensziel **Sicherheit** zielt auf die Erhaltung des Kapitals ab.

Das Unternehmensziel **Unabhängigkeit** betrifft das Verhältnis des Unternehmens zu Kapitalgebern (z. B. bei der Gewährung von Krediten oder Mitspracherechten bei Investitionsentscheidungen).

©Stephan Hartmann-fotolia.com

Die Unternehmensziele Sicherheit und Unabhängigkeit erfordern **Eigenkapital**, das in besonderem Maße für die **Stabilität** und den **Erhalt des Unternehmens** (z. B. bei Verlusten) sowie für die **Flexibilität** bei Finanzierungs- und Investitionsentscheidungen von Bedeutung ist.

Eigenkapital steht dem Unternehmen zeitlich unbegrenzt zur Verfügung, muss also nicht im laufenden Betrieb zurückgezahlt werden, während Kredite getilgt werden müssen und gegebenenfalls sogar von den Gläubigern gekündigt werden können. Insofern stabilisiert ein hohes Maß an Eigenkapital das Unternehmen, und es lässt darüber hinaus einen Spielraum für weitere Kreditaufnahmen.

Aus den Anforderungen an die Sicherheit einer Finanzierung ergibt sich auch die Forderung nach Fristenkongruenz („Goldene Finanzierungsregel"): **Langfristiges Vermögen** (Anlagevermögen) soll auch **langfristig** (durch Eigenkapital und/oder langfristiges Fremdkapital) **finanziert** werden.

Merke

„Goldene Finanzierungsregel"

Eigenkapital + langfristiges Fremdkapital ≥ langfristiges Vermögen

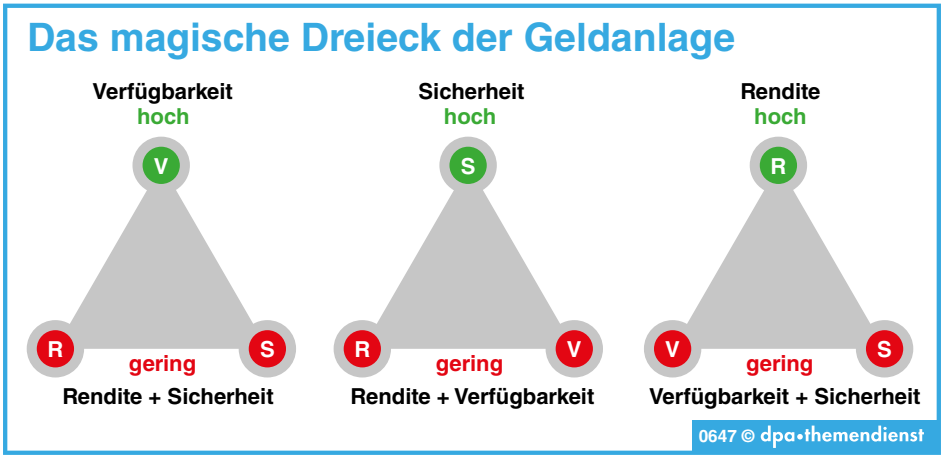
Magisches Dreieck der Geldanlage

Es gibt keine Anlageform, die gleichzeitig einen hohen Ertrag (Rentabilität), den Erhalt des eingesetzten Kapitals (Sicherheit) und eine schnelle Verfügbarkeit (Liquidität) gewährleistet.

Anlagen mit einer schnellen, flexiblen Verfügbarkeit weisen z. B. eine hohe Liquidität auf, erzielen i. d. R. aber nur geringe Erträge. Anlagen mit einer hohen Rendite gehen häufig einher mit einem höheren Risiko bei der Sicherheit der Kapitalerhaltung. Je mehr Wert auf die Sicherheit der Kapitalerhaltung gelegt wird, desto weniger rentabel ist die Anlage meist.

Als magisch kann das Dreieck bezeichnet werden, da immer nur zwei Faktoren zu Lasten des dritten Faktors erreicht werden können. Es kommt somit auf eine optimale Abstimmung aller Faktoren nach den betrieblichen Erfordernissen an. Auch die individuelle Risikobereitschaft spielt dabei eine entscheidende Rolle.

Die Erkenntnisse aus dem „magischen Dreieck der Geldanlage" gelten im Prinzip für alle Arten von Investitionen in das Anlage- und Umlaufvermögen.



1.6 Finanzplanung

Mit geeigneten Instrumenten muss das finanzielle Gleichgewicht eines Unternehmens kontrolliert werden. Die **Kapitalbedarfsrechnung** und der entsprechende **Liquiditätsplan** (kurzfristiger Finanzplan) liefern als bedeutende Planungsinstrumente wichtige Hinweise auf eventuelle Handlungsnotwendigkeiten.

1.6.1 Kapitalbedarfsrechnung

Die Kapitalbedarfsrechnung bestimmt den **Finanzbedarf,** der benötigt wird

- ➔ aufgrund der **zeitlichen Ungleichheit von Ausgaben und Einnahmen,**
- ➔ bei **Neugründung** von Unternehmen und bei **Erweiterungsinvestitionen.**

Dementsprechend unterscheidet die Kapitalbedarfsrechnung **Umlaufkapitalbedarf** und **Anlagekapitalbedarf.**

©alexandro900-fotolia.com

Kapitalbedarfsrechnung	
Umlaufkapitalbedarf	Im Umlaufkapitalbedarf wird die Höhe der finanziellen Mittel bestimmt, die notwendig ist, um den zeitlichen Ausgleich zwischen Ausgaben und Einnahmen im **laufenden Geschäft** zu erreichen.
Anlagekapitalbedarf	Im Anlagekapitalbedarf wird die Höhe der **einmalig anfallenden** Ausgaben ermittelt. Dies ist insbesondere bei Neugründung von Unternehmen ober bei Erweiterungsinvestitionen der Fall.

■ Umlaufkapitalbedarf

Der **Umlaufkapitalbedarf** ist einerseits abhängig von der Höhe der Ausgaben und Einnahmen, andererseits spielt der Zeitraum, der zwischen Ausgaben und Einnahmen liegt, eine wesentliche Rolle.

Beispiel

Die Ergo-Sports GmbH baut für größere Fitness-Studios die benötigten Geräte vor Ort auf.

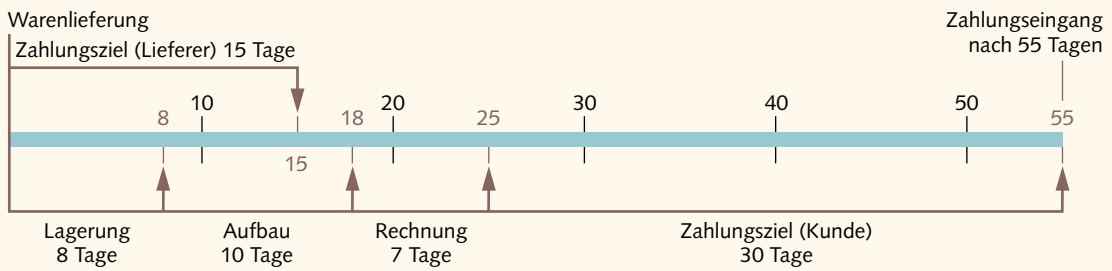
Die Lieferanten der Ergo-Sports GmbH gewähren ein Zahlungsziel von 15 Tagen. Die angelieferten Geräte lagern zwecks Terminabsprache zunächst bei der Ergo-Sports GmbH für 8 Tage. Zum Aufbau der Geräte werden ca. 10 Tage benötigt. Für die Rechnungsstellung benötigt das Unternehmen 7 Tage und es gewährt den Kunden ein Zahlungsziel von 30 Tagen.

Die Ergo-Sports GmbH erwirbt für einen größeren Auftrag eines Fitness-Studios Fitnessgeräte zum Einkaufspreis von 40 000,00 EUR. Der Auftrag umfasst auch Aufbau und Montage der Fitnessgeräte. Die Personalkosten für die Montagemitarbeiter betragen 10 000,00 EUR.

Alle weiteren Aufwendungen sind für den gesamten Zeitraum mit 100,00 EUR pro Tag zu veranschlagen.

Beispiel (Fortsetzung)

Zeitbezug und Kapitalbedarf:



Finanzierung von Wareneinsatz für 40 Tage = 40 000 EUR

Finanzierung von Personalkosten für 47 Tage = 10 000 EUR

Finanzierung von weiteren Aufwendungen für 55 Tage = 5 500 EUR

Wareneinsatz	40 000,00 EUR
+ Personalkosten	10 000,00 EUR
+ weitere Aufwendungen	5 500,00 EUR
= Kapitalbedarf für den gesamten Auftrag	**55 500,00 EUR**

Der Umlaufkapitalbedarf ist hinsichtlich der vereinbarten Zahlungsziele oder Produktionszeiten mit Unsicherheiten verbunden. Dennoch muss die Planung möglichst genau sein.

- Ist der Umlaufkapitalbedarf zu großzügig geplant, stehen zu viele Finanzmittel zur Verfügung, die vielleicht anderweitig gebraucht oder rentabel angelegt werden könnten.
- Wird der Umlaufkapitalbedarf zu knapp bemessen, kann es zu Liquiditätsengpässen kommen, die gegebenenfalls bis zur Insolvenz führen. Insbesondere auf die Zahlungsziele der Kunden muss geachtet werden. Verschlechtert sich die Zahlungsmoral der Kunden, muss ein funktionierendes Mahnwesen dem entgegenwirken.

Merke

Ein zu großzügig geplanter Umlaufkapitalbedarf mindert die **Rentabilität.**

Wer den Umlaufkapitalbedarf zu knapp plant, riskiert die **Liquidität.**

©fotodo-fotolia.com

Anlagekapitalbedarf

Der Anlagekapitalbedarf fällt bei Erweiterungs- bzw. Neuinvestitionen an. In der Regel handelt es sich um Einmalausgaben, die über vertragliche Regelungen (z. B. Kaufvertrag) genau bestimmt sind. Insofern ist der Anlagekapitalbedarf i. d. R. deutlich einfacher zu bestimmen.