

Vorausschauende Liquiditätsplanung

Unzureichende Kalkulationsanhebungen führen zu geringeren Roherträgen und ohne Kompensierungsmaßnahmen zu verschlechterten Ergebnissen.

Die zum Jahresbeginn erfolgte Mehrwertsteuererhöhung von 16 auf 19 Prozent bedingt zum Ausgleich bei unverändertem Bruttoumsatz eine Kalkulationsanhebung von 2,2 Prozentpunkten. Aus unserer Erfahrung und diversen Befragungen im Handel ist es der Branche bisher nicht gelungen, diese Steigerung komplett an die Verbraucher weiterzugeben. In diesem Fall werden die Verbrauchssteuern nicht

von den Kunden, sondern vom Unternehmer bezahlt.

Unzureichende Kalkulationsanhebungen führen somit zu geringeren Roherträgen und ohne Kompensierungsmaßnahmen zu verschlechterten Ergebnissen. Darüber hinaus sind trotz aktivem Kostenmanagement steigende Kosten, insbesondere für Energie und Zinsen, zu verkräften, die die Rentabilität des Unternehmens zusätzlich belasten.

Die aktuellen Ankündigungen der Energieversorger zeigen, dass auch zukünftig mit erheblichen Kostensteigerungen in diesem Bereich gerechnet werden muss.

Während in der Zeit von Juni 2003 bis zum November 2005 die Leitzinsen auf niedrigem Niveau unverändert blieben, hat die Europäische Zentralbank seit dem 1. Dezember 2005 die Zinsen in mittlerweile acht Zins-

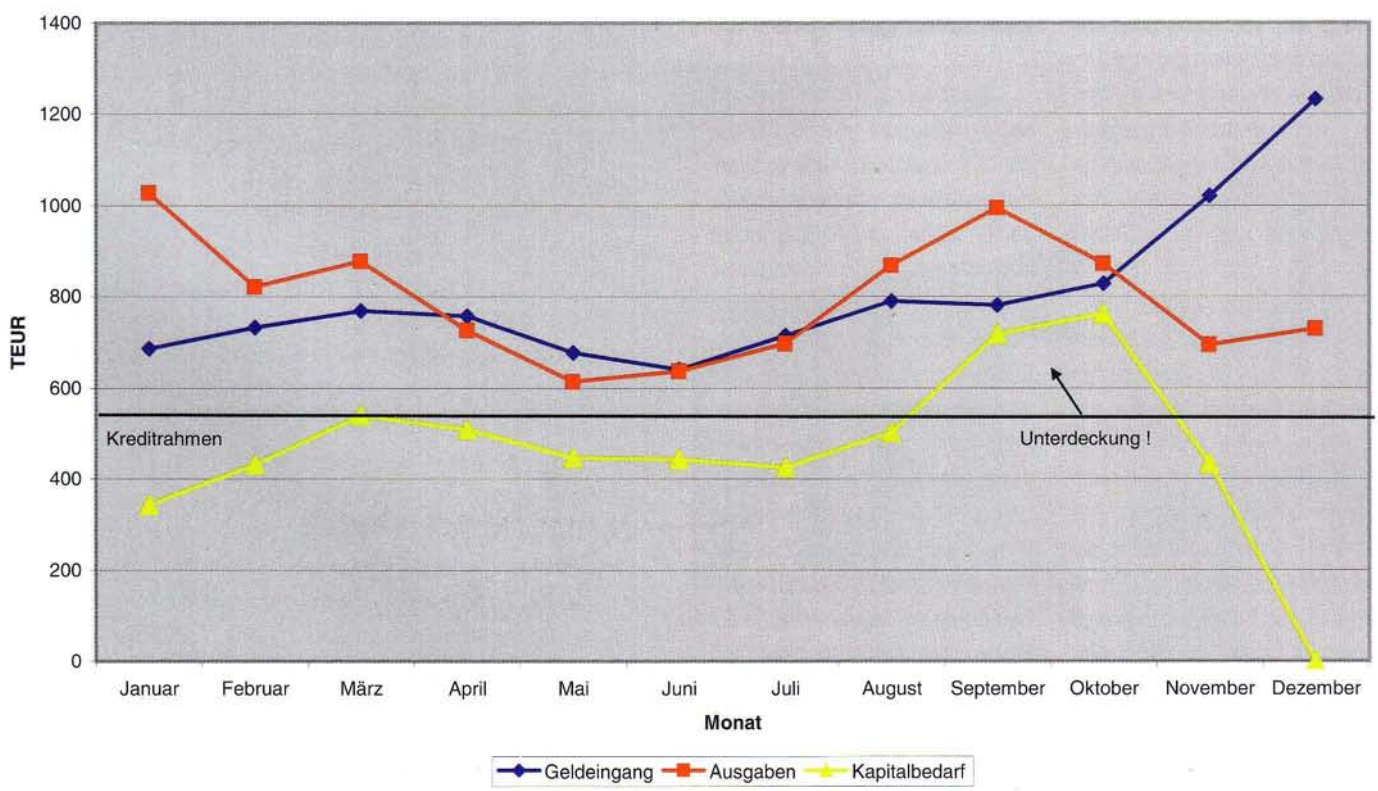


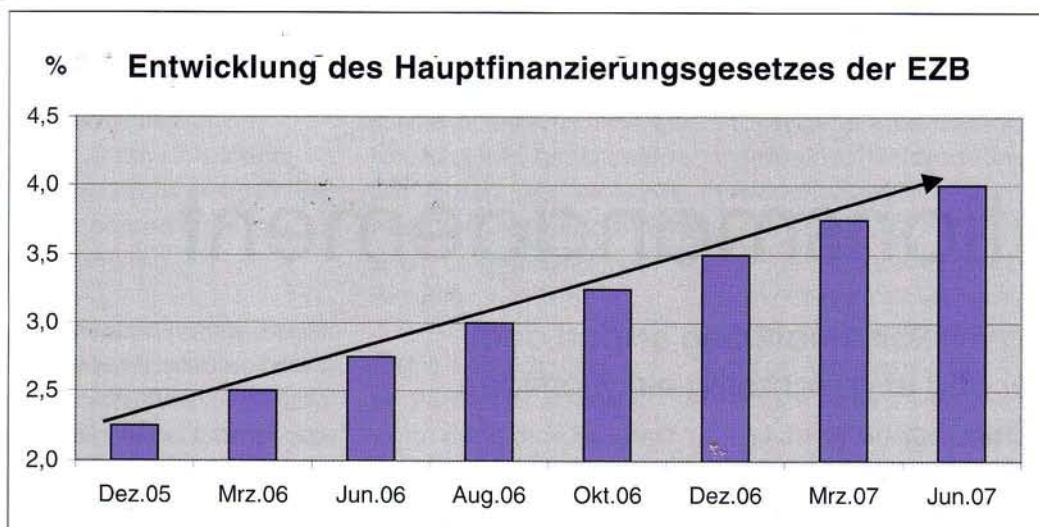
Der Autor Hans-Rudolf Kerkhoff ist Senior-Consultant bei Kerkhoff & Schapdick, Bocholt, (www.kerkhoff-schapdick.de). Im Mittelpunkt der Beratungsleistungen stehen Maßnahmen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Liquidität des jeweiligen Klienten.

schriften jeweils um 0,25 Prozentpunkte erhöht.

Diese Zinserhöhungen führten zu einer entsprechenden Ver-

Einfluss von Geldeingang und Ausgaben auf den Kapitalbedarf im Jahresverlauf





teuerung der kurzfristigen Kredite. Es ist davon auszugehen, dass – je nach Basiszinssatz – die Kontokorrentkreditzinsen in diesem Zeitraum zwischen 20 – und 25 Prozent erhöht wurden. Die weitere Zinsentwicklung ist nicht absehbar. Ohne die eingetretene Immobilienkrise in den USA hätte die EZB vermutlich einen weiteren Zinsschritt vorgenommen. Sinkende Zinsen sind kurzfristig nicht zu erwarten.

Die vorstehend beschriebenen Sachverhalte treffen den Handel in einer schwierigen Phase, in der trotz Konjunkturerholung die Binnennachfrage weiterhin zu wünschen übrig lässt.

Um u. a. die Auswirkungen der oben angegebenen Einflussfaktoren frühzeitig zu erkennen und auf mögliche Abweichungen unmittelbar und gezielt reagieren zu können, bedingt dieses die Er-

stellung einer aussagefähigen Unternehmensplanung und regelmäßigem Controlling.

Während die Planung und das Controlling für die Bereiche Warenwirtschaft, Kosten und Rentabilität für viele Unternehmen gängige Praxis ist, wird der vorausschauenden Finanzplanung und dem Finanzcontrolling teilweise noch nicht die Bedeutung zugemessen, die ihr zusteht. Rentabilitätsverluste sind im Tagesgeschäft nicht „spürbar“, sie führen jedoch mit einer zeitlichen Verzögerung zu einer höheren Kapitalinanspruchnahme, die entsprechend höhere Zinslasten und möglicherweise Liquiditätsengpässe nach sich ziehen. Insofern ist die Kenntnis der voraussichtlichen Finanzentwicklung unverzichtbares Instrument der Unternehmenssteuerung.

Das in der Graphik dargestellte Beispiel zeigt den Einfluss von Geldeingang und Ausgaben auf den saisonalen Kapitalbedarf und eine sich abzeichnende Unterdeckung auf Grund eines fehlenden Saisonkredites.

Durch die Erstellung eines Finanzplanes ergeben sich wesentliche Erkenntnisse:

- Entwicklung der Kapitalinanspruchnahme
 - Einhaltung des vorgegebenen Kreditrahmens
 - Erkennen von Liquiditätslücken
 - Notwendigkeit von Kreditausweitungen (Saisonkredite)
 - Dokumentation der Kapitaldienstfähigkeit
 - Investitionsfähigkeit
 - Entnahmemöglichkeiten
- Durch Kenntnis dieser Infor-

mationen kann der Unternehmer ohne Veränderung des Gesamtbudgets durch z. B. Wareneingangsverlagerungen, Ausnutzen von Lieferantenkrediten, Valuten, Konditionsveränderungen etc. aus eigener Kraft Einfluss auf den saisonalen Kreditbedarf nehmen.

Diese Handlungsfelder bedingen allerdings einen zeitlichen Vorlauf. Erfahrungsgemäß wird externer Sachverstand allerdings erst dann angefordert, wenn die wirtschaftliche Situation zu Schwierigkeiten mit der Hausbank führt. Zu diesem späten Zeitpunkt sind die eigenen Handlungsmöglichkeiten jedoch erheblich eingeschränkt. Insofern ist es zwingend erforderlich, im Rahmen der jährlich wiederkehrenden Planung auch eine Liquiditätsvorausschau zu erarbeiten und diese unterjährig einem Controlling zu unterziehen.

Es empfiehlt sich, die Unternehmensplanung in Zusammenarbeit mit qualifizierten Beratern durchzuführen, die durch ihre Branchenkenntnisse und die objektive Analyse der Geschäftsprozesse Handlungsalternativen aufzeigen, die eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Liquidität bewirken.

Max-Planck-Institut Tübingen

euro-system Couwenbergs oHG
76154 Karlsruhe · Postfach 210428
Tel. 07 21 / 57 29 00 · Fax 07 21 / 57 96 94
www.euro-system-ec.com

Platten/Stelzlager für Terrassen, Balkone, Flachdächer und Parkdecks ... und im Holzausbau einsetzbar ...

stapelbar
und teilbar
PP 15/45
u. AS 1/3 mm

verstellbare
Stelzlager PLV 50/75
Millimetergenaue
Einstellung

190 mm Aufbau, 1 x PLV
2 x 45 mm
und 2 x 15 mm
fast jede Höhe möglich