



Bessere Liquidität für Buchhändler.

Gudula Buzmann

Buchwert
Kooperation erfolgreicher Sortimenter



GUDULA BUZMANN bietet maßgeschneiderte Beratung, Seminare und Workshops mit hohem Praxisbezug. Inhaltliche Schwerpunkte liegen in der optimalen Organisation von Aufgaben und Betriebsabläufen, der Weiterentwicklung im individuellen Bereich und im Team sowie schließlich in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens mit dem Ziel verbesserter Liquidität und nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit.

GUDULA BUZMANN, Diplom-Kauffrau
LOESUNG. Organisation – Entwicklung – Strategie
Kaiserstraße 41, 67297 Mannheim
www.loesung-gb.de



Inhalt

1.	Liquiditätsplanung – Erfolg und Misserfolg	4
2.	Liquidität und Rentabilität	5
2.1.	Unternehmensgründung und frühe Entwicklung	7
2.1.1.	Wachstum über Plan	10
2.1.2.	Schwierigkeiten in der Startphase	11
2.2.	Mittelfeld	12
2.2.1.	Schwankende Entwicklung	13
2.2.2.	Wachstum und Expansion	15
2.3.	Veränderung: Standort und Kundenstruktur	16
3.	Operative Ursachen von Liquiditätsengpässen	18
3.1.	Zu knapp kalkuliert	18
3.1.1.	Fehlende Reserven	20
3.1.2.	Schlechte Konditionen bei Geldgebern	21
3.2.	Einkaufsfehler	23
4.	Behebung von Liquiditätsengpässen	26
4.1.	Kurzfristige Maßnahmen	27
4.2.	Langfristige Liquiditätsverbesserung	28
5.	Vorbeugen ist besser als heilen	30

1. Liquiditätsplanung – Erfolg und Misserfolg

BUCHHANDLUNGEN ZWISCHEN LIQUIDITÄT UND RENTABILITÄT

Sie führen ein erfolgreiches Unternehmen? Oder könnte es manchmal etwas erfolgreicher sein? Oder lesen Sie dieses gerade, weil Sie dringend handeln müssen, da Ihnen die Bank ein Ultimatum gesetzt hat?

Wie dem auch sei, nahezu jedes Unternehmen war schon mal in einer dieser Situationen. Manchmal sind sogar zwei Situationen gleichzeitig möglich: Sie führen ein erfolgreiches Unternehmen und TROTZDEM setzt Ihnen die Bank ein Ultimatum, weil Ihre Liquidität nicht reicht, um die laufenden Rechnungen zu bezahlen.

Daher vorab eine grundlegende Unterscheidung: Rentabilität und Liquidität stehen nicht selten im Konflikt miteinander.

- Wenn der letzte Cent als noch nicht verkaufte Ware im Unternehmen steckt, kann das zwar in der Zukunft Gewinn verheißen, in der Gegenwart können Sie aber die laufenden Rechnungen nicht fristgerecht bezahlen. Es droht Insolvenz.
- Wenn Sie öffentliche (Schulbuch-)Aufträge bekommen, die immerhin ein bisschen Rendite bringen, Ihnen aber die Liquidität fehlt, um für die Durchführung dieser Aufträge einzukaufen, springt der Kunde ab.
- Wenn Sie eine Möglichkeit sehen, mit einem neuen Warenbereich den Umsatz anzukurbeln und damit die Rentabilität zu verbessern, auf der anderen Seite aber die Liquidität fehlt, notwendige Regalanpassungen vornehmen zu lassen und die Erstbestückung zu bezahlen, findet keine Expansion dieser Art statt.
- Wenn Sie aufgrund von privatem Vermögen nicht darauf angewiesen sind, den Geldbedarf durch Gewinn aus dem Unternehmen zu decken, im Gegenteil, sogar bei Verlusten noch zuschießen können, kann auch ein unrentables Unternehmen existieren – doch das kann kein unternehmerisches Ziel sein.

FAZIT *Ein Unternehmen kann lange existieren, ohne rentabel zu sein. Ohne ausreichende Liquidität aber ist in absehbarer Zeit Schluss: genau dann, wenn keine Bank, kein Lieferant oder privater Geldgeber mehr bereit ist, dem Unternehmen Geld zu leihen, um die offenen Rechnungen zu bezahlen.*

2. Liquidität und Rentabilität

PHASEN IM LEBEN EINES UNTERNEHMENS UND DIE AUSWIRKUNGEN AUF LIQUIDITÄT UND RENTABILITÄT

Nicht immer ist das Konto im Minus. Die Guthaben auf Buchhandelskonten sind im Lauf eines Jahres sogar respektabel. Nach dem Weihnachtsgeschäft ist ein vorhandenes Minus meist verschwunden. Und mitten in einem erfolgreichen Schulbuchgeschäft haben Sie ebenfalls (noch) kein Liquiditätsproblem. Bevor die Lieferantenrechnungen zu zahlen sind, liegen die Geschäftskonten in der Regel erfreulich im Plus. So weit im Plus, dass Sie sich – wenn es denn ein Dauerzustand wäre – eher Gedanken über Gewinn bringende Investitionen, Erweiterung der Buchhandlung oder andere sinnvolle Geldanlagen machen müssten, um die Rentabilität zu verbessern.

Leider ist das im Buchhandel selten ein Dauerzustand. Daher liegt auch ein Grund für immer wieder angespannte Liquidität in der Reaktion auf ausgeglichene Konten: Es wird bestellt und zwar in Stückzahlen, die im Frühjahr noch von einer weihnachtlichen Kundenfrequenz und im Herbst von einem frühen Umsatzanstieg weit vor Weihnachten ausgehen. So ist die überschüssige Liquidität bald wieder Geschichte. Im Sommer können vielleicht kurzfristig mit den Schulbuchkassen die geschobenen Rechnungen bezahlt werden, aber spätestens im Oktober erwacht jeder aus diesem Traum.

Monat	Buchhandlung A		Buchhandlung B	
	Einnahmen-Überschuss	➤ Kumuliert	Einnahmen-Überschuss	➤ Kumuliert
1	4000	4000	4000	4000
2	-3000	1000	-6000	-2000
3	-6000	-5000	-3000	-5000
4	1000	-4000	1000	-4000
5	12000	8000	12000	8000
6	-500	7500	-27000	-19000
7	20000	27500	20000	1000
8	25000	52500	25000	26000
9	-27000	25500	-500	25500
10	1000	26500	1000	26500
11	2000	28500	2000	28500
12	16000	44500	16000	44500

Praxisfall: Buchhandlung A und B haben rechnerisch den gleichen Einnahmen-Überschuss, beide kaufen im Frühjahr Novitäten und haben Schulbuchgeschäft. Während A aber den Frühjahrseinkauf nach hinten schiebt (mit kleineren Mengen bei Novitäten einsteigen, dann Nachbezug) lässt B die benötigten Mengen für drei Monate bei Erscheinen liefern. Im Schulbuchgeschäft hat B die schlechtere Verhandlungsposition und muss sofort zahlen, während die Rechnungen bei A erst im September fällig werden. Im Vergleich zu A muss B sich für 30 Tage 2000 Euro bzw. 19000 Euro zusätzlich über den Betriebsmittelkredit beschaffen, was bei 10 Prozent Zinsen zusätzliche Kosten von 175 Euro verursacht $((2000+19000)*0,1:360*30)$.

ARBEITSAUFGABE

► Analysieren Sie den individuellen Liquiditäts-Teufelskreis Ihrer Buchhandlung und entscheiden Sie dann, wann Sie einkaufen und wann Sie in welcher Höhe Privatentnahmen tätigen können. Dafür legen Sie die Einkaufs- und Verkaufszahlen in den wichtigen Bereichen (Novitäten Belletristik, Osterbücher, Kommunion/Konfirmation, Urlaubstaschenbücher) übereinander. Liegen zwischen Lieferung und deutlichem saisonalen Umsatzanstieg in dem entsprechenden Bereich mehr als vier Wochen, sollten Sie den Einkauf später oder in zwei Etappen vornehmen. Zwei bis vier Wochen Vorlauf benötigen Ihre Kunden jedoch, um auf das Angebot aufmerksam zu werden.

Jedes Unternehmen unterliegt zyklischen Wandlungen. Zunächst wird aufgebaut, das Unternehmen wächst und muss sich anschließend etablieren, Anpassungen werden vorgenommen, neue Bereiche eingeführt und nicht rentable wieder abgestoßen. Die eine oder andere Krise wird bewältigt. In jeder Phase ändern sich die Rahmenbedingungen der Liquidität. Wichtig und für Unternehmer und Banken gleichermaßen entscheidungsrelevant sind dabei Ursache und vermutliche Dauer der einzelnen Wandlungsphase, ob es sich um eine externe Baustelle oder die interne Umstrukturierung handelt.

FAZIT *Der Kontostand ist eine Zeitpunkt Betrachtung. Erst in der zeitraumbezogenen Prognose zukünftiger Ein- und Auszahlungen kann die Liquidität realistisch beurteilt werden.*

2.1. Unternehmensgründung und frühe Entwicklung

Eine Unternehmensgründung erfordert Gründungskapital in angemessener Höhe. Mit diesem Kapital werden Ladeneinrichtung, EDV-Ausstattung, Warenwirtschaft und Warenbestand finanziert. Wenn noch Umbauten oder Renovierung, neue Lichtlösungen oder eine Klimaanlage hinzu kommen, ist der Kapitalbedarf entsprechend anzupassen.

Die gesamte Summe des benötigten Kapitals wird im Allgemeinen in einer Mischung von Eigen- und Fremdkapital aufgebracht. Während das Eigenkapital scheinbar zinslos zur Verfügung steht, müssen für Fremdkapital Zinsen gezahlt werden. Diese Zinsen sollten im Betriebsprozess erwirtschaftet werden, ebenso aber auch eine angemessene Verzinsung für das Eigenkapital. Sonst wäre eine anderweitige Anlage des Vermögens für die Gründerin oder den Gründer aus Rentabilitätssicht vorzuziehen, damit das Vermögen nicht mit der Inflationsrate schwindet.

Bei der Kalkulation des Kapitalbedarfs ist es sinnvoll, die unterschiedlichen Verwendungsbereiche zu unterscheiden:

- Kapitalbedarf für die Gründung als solche: Hierzu gehören alle vorbereitenden Maßnahmen von Gebühren über Beratungsleistungen bis hin zu Entwicklungskosten für die Homepage.
- Betriebsnotwendiges Kapital für Einrichtung und Ware: Hier sollten Sie darauf achten, dass nicht nur die Einrichtung (in der Bilanz Anlagevermögen) sondern auch der Warenbestand (bilanztechnisch zum Umlaufvermögen gehörend) langfristig durch Eigenkapital oder langfristiges Fremdkapital finanziert ist, da in der Buchhaltung immer ein Mindestbestand vorrätig sein muss.
- Kapitalbedarf für die eigene Lebenshaltung in der Anlaufphase: Hier müssen Sie einkalkulieren, dass Kredittilgungen schon in der Anlaufphase zu leisten sind, sofern Sie nicht tilgungsfreie Jahre vereinbart haben. Wenn der Kreditgeber die Tilgungen nicht gewährleistet sieht (fehlende Kapitaldienstfähigkeit), kann die Finanzierung platzen. Später erfolgt die Tilgung aus dem Gewinn.
- Gewinn + privater Anteil betrieblicher Ausgaben = steuerlich relevanter Gewinn; davon abzuziehen sind Steuern und der nun versteuerte private Anteil betrieblicher Ausgaben, die Tilgung und Ihr Krankenkassenbeitrag. Mit dem übrig bleibenden „Rest“ sollten Sie alle weiteren privaten Verpflichtungen erfüllen können und auch noch Reserven für die private Altersvorsorge haben.
- Schließlich benötigen Sie noch eine Kapitalreserve für unvorhersehbare Ereignisse.

Das Geld für die Gründung als solche ist anschließend weg, denn weder die Homepage noch die Eintragung in das Handelsregister können als Sicherheit dienen. Gründungskosten und Lebenshaltungskosten der Startphase sollten Sie daher aus eigenen Mitteln finanzieren. Neben dem Firmenkonto benötigen Sie ein Privatkonto, von dem die privat verursachten Abbuchungen erfolgen. Dazu gehören auch eigene Krankenkassenbeiträge, selbst wenn Sie für bei derselben Krankenkasse versicherte Mitarbeiter die Beiträge vom Firmenkonto überweisen. Wenn Ihr Unternehmen Gewinn erwirtschaftet, überweisen Sie sich monatlich einen angemessenen Unternehmerlohn vom Geschäftskonto auf Ihr Privatkonto.

Betriebsnotwendiges Kapital umfasst alles, was eine Buchhandlung für einen ordnungsgemäßen Geschäftsbetrieb benötigt. Neben der Geschäftsausstattung schlägt die technische Ausstattung zu Buche. Darüber hinaus ist der Warenbestand einzurechnen. Er gehört laut Bilanz nicht zum Anlagevermögen, sondern zum Umlaufvermögen. Im „Kern“, also in der Warenmenge, die im Durchschnitt die Regale angemessen gefüllt erscheinen lässt, steht der Warenbestand dauerhaft in Ihrer Buchhandlung. Natürlich ändert sich die Zusammensetzung und auch die absolute Höhe wird schwanken. Doch ohne diesen „Sockel-Warenbestand“ ist Ihr Unternehmen langfristig nicht erfolgreich. Ist der Warenbestand zu gering/die Buchhandlung relativ gesehen zu groß, zahlen Sie im Verhältnis zu viel Miete oder die Kunden fragen im Laden, ob Sie schließen. Ist der Warenbestand andererseits zu hoch, haben Sie entweder ein zu kleines Ladenlokal und könnten in größeren Räumen mehr Umsatz machen, oder aber die Kosten für die „Tapete“ zehren etwaige Gewinne wieder auf, weil die Ware remittiert oder sogar abgeschrieben werden muss.

Verzögerungen während der Gründung und unvorhergesehene Ereignisse in der Anlaufphase sind eher die Regel als die Ausnahme.

EIN PAAR BEISPIELE:

- Die vorherige Arbeitsstelle wurde bereits gekündigt, die Gründung zieht sich aber länger hin, weil Kreditverhandlungen stocken, Geschäftspartner abspringen oder persönliche Ereignisse den Zeitplan durcheinanderbringen.
Ausweg: Die persönliche Reserve für die Lebenshaltungskosten mit einem Risikozuschlag ansetzen.
- Das Unternehmen ist gegründet, die Räumlichkeiten werden aber nicht rechtzeitig fertig.
Ausweg: Miete fällt nur dann an, wenn die Verzögerung nicht durch den Vermieter verursacht wurde. Wenn Sie ebenfalls nichts dafür können, fragen Sie nach einem Kompromiss! Auch bei Bereitstellungszinsen für Kredite, Abschlagsrechnungen für die Einrichtung oder zwischengelagerter Erstausrüstung sollten Sie die Rechnungssteller ansprechen und Ihre Situation erklären. Oft kommt man Ihnen entgegen.
- Zeitlich hat alles für die Buchhandlung gepasst, doch das Umfeld stimmt noch nicht oder nicht mehr: Benachbarte Läden sind noch nicht vermietet, obwohl im Konzept schon Branchen eingetragen waren. Oder benachbarte Läden, auf die man sich als Frequenzbringer verlassen hat, schließen.

Ausweg: Auch hier muss die persönliche Reserve für die Lebenshaltungskosten ausreichen, denn der Eintritt in die Gewinnzone verschiebt sich, Entnahmen aus erwartetem Gewinn sind erst zu einem späteren Zeitpunkt möglich. Stecken Sie nicht jeden privaten Cent in das Eigenkapital des Unternehmens. Dauern Leerstände länger, sollten Sie beim Vermieter um Unterstützung durch temporäre Mietminderung bitten. Schließlich könnte in seiner Immobilie der nächste Leerstand drohen.

Der Kapitalbedarf für unvorhergesehene Ereignisse sollte daher nicht zu gering angesetzt werden. Im Ernstfall müssen Miete, Personal und Lieferantenrechnungen bezahlt werden, auch wenn in den ersten Jahren nach der Gründung ein Wasserrohrbruch die Straße in eine Baustelle verwandelt. Eine Reserve für die Plan-Kosten von zwei bis drei Monaten ist daher angemessen. Erste Gewinne stocken das Polster auf – ein Polster, das Sie vielleicht schon bald für Steuerzahlungen verwenden müssen. Während im Gründungsjahr durch die Investitionen meist keine Steuern anfallen, sind bei Erfolg im ersten vollen Geschäftsjahr Steuern zu zahlen. Die Einreichung der Belege muss aber bei Bearbeitung durch einen Steuerberater erst ein Jahr nach dem betreffenden Jahresschluss erfolgen (Ende Jahr 2). Ergeht dann der Bescheid (im Lauf von Jahr 3), werden auf einen Schlag Steuernachzahlung (für Jahr 1), nachträgliche Vorauszahlung (für Jahr 2) und Vorauszahlung für das laufende Jahr (Jahr 3) fällig. Wenn diese Beträge bei der Liquiditätsplanung nicht berücksichtigt wurden, ist eine Liquiditätskrise entstanden.

FAZIT *In der Gründungsphase und auch später bei vergleichbaren Umstrukturierungen (Erweiterung, gravierende Sortimentsänderung) muss die zeitraumbezogene Prognose zukünftiger Ein- und Auszahlungen über zwei bis drei Jahre erfolgen, um den Kapitalbedarf zur Liquiditätssicherung zu ermitteln.*

2.1.1. Wachstum über Plan

Die Buchhandlung ist gegründet und kann sich vor Kunden kaum noch retten. Damit entstehen zwei Bereiche, die die Liquidität gefährden können. Zunächst reicht die Ware nicht. In der Anfangsphase von Wachstumsschüben bestellen Sie einfach oft nach, doch auf Dauer kostet es Zeit und Geld (Warenbezugskosten), in kleinen Einheiten häufig nachzubeziehen. Die Alternative sind höhere Bestellmengen. Diese fließen dann nicht so rasch ab und müssen über einen längeren Zeitraum vorfinanziert werden. Hinzu kommt, dass Sie an Flexibilität verlieren, sollten sich die Vorlieben der Leser von einem Tag zum nächsten ändern. Die Ladenhüter liegen wie Blei und binden Liquidität. Remissionen lösen zwar nach sechs Monaten das Problem, doch bis dahin muss besser verkäufliche Ware abermals vorfinanziert werden.

Der zweite Bereich betrifft die Personaldecke, die nicht nach außerordentlichem Wachstum geplant wurde, sondern von einer langsamen Entwicklung ausgeht. Über eine gewisse Zeit kann ein Team Mehrarbeit abfangen. Wenn aber die Gesundheit leidet, ist es nur eine Frage der Zeit, bis zusätzliche Unterstützung bezahlt werden muss. Oder die Kunden „leiden“: Ihre Mitarbeiter haben keine Zeit und die Schlange an der Kasse ist zu lang. Kunden mit wenig Zeit bleiben weg und die positive Entwicklung verkehrt sich ins Gegenteil.

Ein Businessplan sollte daher drei Szenarien für die Entwicklung des Unternehmens aufweisen:

- die erwartete Entwicklung,
- die Entwicklung über Plan (best case),
- die Entwicklung unter Plan (worst case).

Ist die Gründung schon ein paar Jahre her, kann es immer wieder Zeiten geben, in denen sich der Umsatz unerwartet gut entwickelt. Dann sollte das Wachstum aber aus dem normalen Betriebsgeschehen heraus finanziert werden können, weil Kredite bereits zurückgezahlt wurden oder die Restlaufzeit überschaubar ist. Sprunghaftes Wachstum, beispielsweise durch die Schließung eines Mitbewerbers, kann aber immer wieder zu Liquiditätsengpässen führen, weil deutlich mehr eingekauft, Personal aufgestockt oder gar erweitert werden muss.

FAZIT *Viele Buchhandlungen kalkulieren zwar den Misserfolg bedingt mit ein, rechnen aber nicht mit einem Erfolg über Plan. Auch für den Fall, dass es viel, viel besser läuft, als erwartet, muss Liquiditätsreserve bereit stehen.*

2.1.2. Schwierigkeiten in der Startphase

Startet Ihre Buchhandlung schlechter als geplant, müssen Sie rasch die Ursachen finden.

Um Gegenmaßnahmen in Form von Änderungen im Warenbestand ergreifen zu können, benötigen Sie eine Liquiditätsreserve für neue Ware. Unverkäufliche Ware kann bei der Erstaussstattung durch ein Barsortiment im Rahmen des Erstaussstattungsvertrags zurück gegeben werden. Aber auch Verlage bzw. Verlagsvertreter sollten auf ein Sonderremissionsrecht angesprochen werden. Wichtig ist, das Sortiment schnell anzupassen. Wenn das Herz an der Lyrik oder der Architekturabteilung hängt, kann man das in drei Jahren erneut versuchen, dann aber hoffentlich mit weniger Erfolgszwang im Nacken.

Zur Frequenzverbesserung ist ebenfalls Geld nötig: Werbung, Veranstaltungen, Büchertische oder gezielte Erweiterung des Einzugsgebiets (ebenfalls über Werbung oder Büchertisch-Präsenz) kosten direkt oder indirekt über die Personalstunden. Sind die Kunden bereits im Laden, können sie über Aktionen (Tagesveranstaltungen) und bessere Verkaufskompetenz (entsprechende Schulungen) zum Kaufen bewegt werden. Auch die Kontaktpflege durch Sie selbst als Inhaberin oder Inhaber gehört dazu – und kostet Zeit. Dafür muss der Laden laufen, vielleicht auch mit zusätzlichem Personal.

ARBEITSAUFGABE

► Der Umsatz bleibt unter Plan? Finden Sie die Gründe! Analysieren Sie die Frequenz: allgemein weniger Laufkundschaft oder durch Veränderungen im Umfeld (neue Leerstände, Baustellen, verlagerte Verkehrswege)? Oder fühlen sich die Kunden im Laden nicht mehr wohl, weil vor lauter Sondermöbeln schon bei zwei Kunden kein Durchkommen mehr ist? Ist Ihre Buchhandlung nicht mehr attraktiv (abgewetzter Eindruck, fehlendes Profil)?

Nehmen Sie die Warengruppen unter die Lupe: gleichmäßiger Umsatzrückgang oder nur bei bestimmten Warengruppen? Liegt es an fehlenden Bestsellern, an geänderter Warenplatzierung oder am geänderten Einkauf (anderer Vertreter, andere Mitarbeiterin)? Ist zu viel oder zu wenig Ware da? Auch Warenüberfluss kann einen Kauf verhindern, wie Marketingstudien zeigen.

FAZIT *Eine genaue Analyse und Gegenmaßnahmen beim Wareneinsatz, bei den Kosten und beim übrigen Marketing-Mix (Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit) sind immer wieder nötig, wenn Umsatz-Planzahlen nicht erreicht werden.*

2.2. Mittelfeld

Die Buchhandlung läuft, vieles ist Routine geworden. Eigentlich könnte es so weitergehen. Doch dann... Baustellen und Frequenzprobleme können jeden jederzeit treffen. Auch die Änderung in der Nachfrage – denn nichts anderes ist es ja, wenn „falsche“ Ware in den Regalen steht – ist Geschäftsalltag. Die Informationen, ob etwas vorübergehend ist oder ob es sich zu einer Existenzkrise auswachsen kann, bekommen Sie nur durch genaue Beobachtung und gezieltes Nachfragen.

BAUSTELLEN-CHECKLISTE:

- Dauer der Baustelle, Umfang, betroffene Straßenabschnitte, betroffene Zufahrtsstraßen, Änderungen im Parkplatzverkehr, Änderungen bei ÖPNV-Routen, prognostizierte Auswirkungen auf das Einzugsgebiet.
- Kommunale Unterstützung (z.B. Aufstellen von Hinweisschildern, öffentliche Baustellen-Homepage mit aktuellen Informationen), Kurzarbeit.
- Frühzeitige Bankgespräche: Schilderung der Ausgangslage, Darlegung des zeitlichen Verlaufs bei Liquidität und Rentabilität (aktuelle Zahlen bis zum Beginn der Baustelle, erwartete Entwicklung (Prognose auf der Basis von Branchenerfahrungen), zusätzlich worst case (überproportionaler Umsatzeinbruch oder Verzögerungen bei der Baustelle, Aufzehren der Reserven) und best case (ohne Einbußen)). Eigene Maßnahmen (Anpassung im Einkauf, personelle Maßnahmen (Kurzarbeit, Kürzung von Stunden, Entlassungen)).

MASSNAHMEN ZUR LIQUIDITÄTSSICHERUNG:

- Sofortige Reduzierung der Privatentnahmen und der privaten Ausgaben.
- Umgehende Lieferantengespräche: Auftragsstornierung oder zumindest Reduzierung der Bestellmengen, Remissionsgenehmigungen für besonders betroffene Bereiche.
- Umschichtung von Bestellungen zum Barsortiment, hier kann in kleineren Einheiten kurzfristig bestellt werden (größere Bestelleinheiten binden zu lange zu viel Kapital). Vermeintliche Nachteile bei Konditionen und Zahlungsfristen müssen Sie gegen Bonuszahlungen und eine leichtere Abwicklung im Wareneingang, bei der Zahlung und bei etwaigen Remissionen gegenrechnen.
- Reduzierung der Aushilfen, weitere Personalanpassungen, Anmeldung von Kurzarbeit (siehe Modalitäten www.arbeitsagentur.de).
- Bankverhandlungen über Verringerung oder zeitweilige Aussetzung von Tilgungsraten, über Umschuldung oder Überbrückungskredite, bevor es zur Krise kommt.

FAZIT *Bei Baustellen sollten alle Fragen rund um ihre Entwicklung frühzeitig gestellt und beantwortet werden – auch in Unternehmen, die nicht unmittelbar betroffen sind – da sich Nachfrageverschiebungen zum Positiven auf primär nicht betroffene Unternehmen auswirken können und finanziert werden müssen.*

2.2.1. Schwankende Entwicklung

Im normalen Unternehmensleben verläuft Entwicklung immer wieder in Zyklen. Sie führen an Ihrem Standort etwas Neues ein (ein Warenangebot oder auch eine Veranstaltung) und locken damit Kunden an. Am Anfang verläuft die Wahrnehmung dieser Neuerung oft schleppend. Wer zu früh aufhört, hat Geld versenkt. Nach einer Anlaufzeit, die je nach Innovation unterschiedlich lang ist, kommt die Nachfrage in Fahrt. Die Wachstumsraten lassen hoffen, immer früher müssen Sie nachbestellen. Doch dann scheint es wie abgeschnitten. Die Sättigung ist erreicht. Interessierte Kunden waren da, die Trendsetter haben längst einen neuen Trend und die Stammkäufer haben schon alle gekauft. Jetzt ist die Herausforderung für das Sortiment, Alternativen anzubieten, die wieder attraktiv sind und gute Absatzzahlen haben.

Immer dann, wenn im Warenbestand der Anteil der Ware mit sinkender Drehzahl steigt – die Zeitspanne zwischen Wareneingang und Verkauf vergrößert sich – oder Veranstaltungskosten keine Einnahmen gegenüberstellen, wird die Liquidität belastet. Das Kapital ist definitiv ausgegeben oder durch Ware gebunden und steht nicht für den Geldkreislauf von Wareneinkauf und Warenverkauf zur Verfügung. Sinkt die Liquidität weiter, weil beispielsweise neue Produkte ausprobiert werden, um den Umsatz wieder anzukurbeln, müssen Sie irgendwann zusätzliches Kapital aufnehmen. Das geschieht meist über den Betriebsmittelkredit (auch Überziehungskredit oder Kontokorrentkredit).

Es gibt nur einen Ausweg, um dem Auf und Ab von viel und wenig Umsatz zu entgehen: Schwankungen in der Entwicklung analysieren, die Ursache ermitteln und so handeln, dass Schwankungen ausgeglichen werden.

- Liegt es am Bestellverhalten? Zu hoher oder zu niedriger Ersteinkauf, zu spät nachbestellt, bei sinkenden Zuwachsraten zu viel nachbestellt? Dokumentieren Sie den Wareneingang und den anschließenden Abverkauf. Wie kann in Zukunft besser bestellt werden?
- Liegt es an schwankender Frequenz, für die Sie nicht selbst verantwortlich sind? Passen Sie das Bestellverhalten an, damit vor starken Zeiten (attraktive Märkte mit hoher Frequenz, Kunden kommen vor allem am Monatsanfang oder donnerstags und freitags und fahren samstags in die nächste Großstadt) neue Titel aufgebaut werden.

ARBEITSAUFGABE

► Wie hoch sind gegenwärtig die Zinsen für Ihren Kontokorrentkredit? In welcher Höhe ist das Konto durchschnittlich im Soll? Berechnen Sie die monatliche Zinsbelastung: $\text{Kreditbetrag} \cdot \text{Zinssatz} : 360 \text{ Tage im Jahr} \cdot 30 \text{ Tage im Monat}$. Für Aufträge: $\text{Auftragshöhe} \cdot \text{Zinssatz} : 360 \text{ Tage} \cdot \text{Verweiltage in der Buchhandlung (Lagerdauer)}$. Wochenenden werden mitgezählt!

Wenn das Konto nur kurzfristig überzogen wird, rechnet sich der Kontokorrentkredit über die gesparten Zusatzkosten bei Krediten mit längerer Laufzeit. Wird das Konto jedoch dauerhaft oder immer wieder im Lauf des Jahres überzogen, entstehen der Buchhandlung Kreditkosten, die wieder bei der Liquidität fehlen. Dann sollten Sie mit Ihrer Bank über eine Umschuldung reden und anschließend das Betriebskonto ausgeglichen halten.

ALTERNATIVEN IM BEZUG SEHEN FOLGENDERMASSEN AUS:

- Beim Ersteinkauf wird ein Teil der Ware auf Termin bestellt. So ist nach dem ersten Aufbau attraktiver Titel gesichert, dass neue Ware wieder Platz hat und die Kunden „neu“ auch wahrnehmen können. Bis zum Eintreffen der terminierten Ware ist ein Teil der ersten Lieferung bereits verkauft, das Geld steht wieder zur Verfügung.
- Es werden mehrere „Ersteinkäufe“ vorgenommen. Diese Variante ist arbeitsintensiver, hat aber den Vorteil, dass auf sich in der Zwischenzeit abzeichnende Trends schon reagiert werden kann. Auch hier steht Liquidität aus dem Umsatz des ersten „Ersteinkaufs“ bereits wieder zur Verfügung.
- Aktionspakete von Verlagen werden nachkonfiguriert: Standardtitel, die noch am Lager sind, fliegen raus, die Zahlen der anderen Titel werden nach unten oder oben angepasst.

In der Summe und über das Jahr ist so weniger Kapital gebunden, weil der Rückfluss über den Umsatzprozess schneller einsetzt. Damit verbessert sich die Liquidität deutlich.

FAZIT *In regelmäßigen Abständen – mindestens einmal im Jahr und am besten im Frühjahr (mehr Ruhe und Zeit zum Ausprobieren) – sollten die Auf- und Ab-Bewegungen der Vergangenheit auf das neue Jahr übertragen werden. Alle vier bis sechs Wochen wird die Entwicklung kontrolliert und bereits mit Notizen für das Folgejahr angereichert.*

2.2.2. Wachstum und Expansion

Die Buchhandlung brummt. Alles wurde richtig gemacht, ein Ende des Wachstums ist nicht in Sicht. Eigentlich können Sie gar nichts Falsches bestellen.

Doch, Sie können. Denn gleichgültig, ob es sich um eine neu gegründete Buchhandlung oder ein etabliertes Sortiment handelt: Im Wachstum verändern sich immer auch die Anteile der einzelnen Warengruppen. Expansion innerhalb des Sortiments, also Ausweitung der einen oder anderen Warengruppe, sollte mit dem Eliminieren von dann nicht mehr rentablen Warengruppen oder dann nicht mehr ausreichend drehzahlstarken Titeln einhergehen, um die Liquidität zu schonen.

Gründe für Wachstum gibt es verschiedene. Erhöht sich nur die Stückzahl pro Titel ist es einfach: Die Drehzahl steigt, es wird nachbestellt, der Rückfluss der Liquidität ist gesichert. Vorsicht aber, wenn Ihre Liquidität schon knapp war: Sie können die wachsende Nachfrage nicht bedienen, wenn Verlage oder Barsortimente Vorkasse verlangen. Häufigere kleine Bestellungen erhöhen aber die Kosten überproportional. Dauert das Wachstum lange genug an, gelingt Ihnen der Turnaround. Sehen die Regale aufgrund der Kombination steigender Nachfrage und geringer Liquidität eher nach drohender Schließung aus, bricht die Erfolgswelle oft zu schnell wieder in sich zusammen.

Ändert sich die Zusammensetzung der Nachfrage, zeigt sich das erst mit der Zeit. Dann benötigen Sie Liquidität. Ist die Nachfrage ein Strohfeuer oder verlässlich? Haben Sie eine Abteilung nach und nach aufgebaut, sollten Sie die Entwicklung mindestens ein Jahr lang dokumentieren und dann entscheiden, wie Sie weiter verfahren. Liquidität gewinnen Sie in dieser Zeit durch Verzicht auf Ware in langsam drehenden Abteilungen bis hin zur Auflösung einer Warengruppe.

Zwei weitere unternehmerische Entscheidungen sind mit den beschriebenen Änderungen im Angebot verbunden: Personalentscheidungen und Standortentscheidungen. Beides verändert die Fixkosten. Stellen Sie zu früh ein oder erweitern zu früh, verschlechtert sich die Liquidität und die zusätzlichen Kosten werden vielleicht gar nicht erwirtschaftet. Warten Sie zu lange, verschenken Sie Umsatz und möglichen Gewinn.

FAZIT *Ein Unternehmen hat immer mehrere Stellschrauben. Stellt man nur an einer, entweicht der Druck an anderer Stelle. Eine Entscheidung zieht daher auch flankierende Entscheidungen nach sich.*

2.3. Veränderung: Standort und Kundenstruktur

Bei nachhaltigen Veränderungen ist die Buchhandlung von der Änderung äußerer Umstände betroffen, die sich mittel- bis langfristig entwickeln und nicht kurzfristig rückgängig gemacht werden können. Diese Veränderungen haben in der Regel Auswirkungen auf mehrere Bereiche. Erschließungspläne der Stadt sind dafür beispielhaft. Neue Baugebiete bedeuten potenziell neue Kunden. Vorhandene Geschäfte profitieren und bisher nicht vertretene Branchen werden vom Standort angezogen. Arbeitsplätze entstehen. Alles zusammen verbessert die Attraktivität des Standorts. Das Einzugsgebiet wächst. Die Spirale der Verbesserung setzt sich fort. Eine ähnliche Kettenreaktion kann sich jedoch auch in die andere Richtung bewegen. Leerstände häufen sich, die Stadt wird unattraktiver, städtische Einnahmen gehen zurück, die Wohnungswirtschaft ist in der Krise, Läden schließen.

Ob sich Standortverbesserungen und der Zuzug höherer Einkommensschichten in Ihrer Buchhandlung zeigen, hängt von der Zentralität ab. Diese Kennziffer gibt an, wie viel des an ihrem Standort vorhandenen Einkommens in der Stadt ausgegeben wird. Täglicher Bedarf wird meist vor Ort gekauft (Lebensmittel). Fehlen attraktive Angebote in der Stadt (weitere Einkaufsmöglichkeiten, Freizeiteinrichtungen, attraktive Gastronomie), sinkt die Zentralität. Wenn Sie Ihre Buchhandlung zwar in einer reichen Gegend haben, die reichen Anwohner aber woanders shoppen, haben Sie nichts vom reichen Umfeld.

ARBEITSAUFGABE

- Prüfen Sie die „Mitbewerber“! Supermärkte bieten ihren Kunden bequemes Einkaufen des kurzfristigen Bedarfs, also auch das Buchgeschenk für die Nachbarin oder das Bilderbuch für den Jüngsten. Wie gut sind die Supermärkte in Ihrem Einzugsgebiet sortiert?

Standortveränderungen und Änderungen der Kundenstruktur haben indirekte Umsatz- und Liquiditätswirkungen. Gleiche Auswirkungen hat der Zuzug oder der Wegfall eines Mitbewerbers. Frühzeitige Planung der Umsatzentwicklung mit entsprechenden Marketingmaßnahmen und Liquiditätsprognosen helfen Ihnen, auf Kurs zu bleiben. Besprechen Sie die Szenarien mit Ihrer Bank, eventuell benötigen Sie Kapital zur Erweiterung Ihres Sortiments oder zur Überbrückung der Durststrecke, bis sich der Markt neu aufgeteilt hat. Frühzeitige, offene Kommunikation schafft Vertrauen.

ARBEITSAUFGABE

- Besorgen Sie sich die Statistiken für Ihren Standort von der Stadt oder über die IHK! Wie entwickeln sich die Bevölkerungszahlen insgesamt, wie die einzelnen Alters- oder Einkommensschichten? Wie verändern sich Kaufkraft und Zentralität? Prognostizieren Sie die Auswirkungen auf Ihren Umsatz. Sie vermeiden damit unsystematisches „Ausprobieren“ und schonen Ihre Liquidität.

Wohngebiete und Kieze, Kleinstädte und Einzugsgebiete wandeln sich ständig. In Gemeinden, die ihre Statistik-Hausaufgaben gemacht haben, können Buchhandlungen die prognostizierten Schülerzahlen der nächsten fünf bis zehn Jahre erfahren. Gute Statistiken unterteilen die Erwerbsbevölkerung (oft die Spanne von 18 bis 65 Jahren) in kleinere Einheiten, so dass Sie anteilmäßig sehen können, wer noch ohne Familie Geld für sich hat, wer in der Familiengründungs- und Existenzaufbauphase ist, wie groß die Zielgruppe der Haushalte mit erwachsenen Kindern sein wird und wer kurz vor dem Ruhestand als Kunde infrage kommt.

Auch für „65 und älter“ sollten Sie sich um genaue Statistiken bemühen. Wer sich zu Beginn des Ruhestands wieder Lektüre besorgt, hat im Alter von 85 Jahren weitere zwanzig Konsumentenjahre hinter sich und andere Bedürfnisse. Das ist ein Altersunterschied vergleichbar zwischen einem 30jährigen (Familiengründung und Hausbau, Geld ist oft knapp) und einem 50jährigen (Kinder aus dem Haus, alle großen Anschaffungen gemacht).

FAZIT Äußere Faktoren tragen erheblich zum Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens bei. Wie sehr diese Faktoren aber in welche Richtung wirken, hängt vom Wissen der Unternehmensleitung und von rechtzeitiger Reaktion ab.



3. Operative Ursachen von Liquiditätsengpässen

SPARSAMKEIT AM RICHTIGEN PLATZ

Kapitaleinsatz im Handel ist immer Risiko und Chance. Ob Gründung oder Erweiterung, die Finanzierung des Schulbuchgeschäfts oder die Jubiläumskampagne: Es soll die beste Wirkung mit möglichst wenig Kapitaleinsatz erzielt werden. Beste Arbeiten schreiben zu wollen, dafür aber möglichst wenig zu lernen, hat jedoch schon in der Schule nicht funktioniert.

FAZIT *Wer seinen Kapitalbedarf plant, sollte realistisch bleiben und „vorsichtige kaufmännische Beurteilung“ walten lassen, also Kosten lieber zu hoch und Erlöse lieber zu niedrig ansetzen.*

3.1. Zu knapp kalkuliert

Zu knappe Kalkulation kann sich auf nahezu alle Bilanzpositionen beziehen:

- **Geschäftsausstattung:** Eine Säule entpuppt sich als tragend und der Ladenbauer muss eine Sonderanfertigung liefern.
- **Warenbestand:** Firmenkunden verlangen Ansichtslieferungen und die Buchhandlung finanziert ohne Umsatzgarantie vor.
- **Forderungen:** Die Forderungslaufzeit ist höher als erwartet, Rechnungen werden nur schleppend bezahlt.
- **Bank/kurzfristige Verbindlichkeiten ggü. Kreditinstituten:** Mit der Bank war eine bestimmte Höhe des Betriebsmittelkredits vereinbart, doch der Umsatz steigt und die Kredithöhe reicht nicht. Die Bank lässt sich nur auf geduldete Überziehung ein, bei der aber erheblich höhere Zinsen fällig werden.

Die frühzeitige Problemlösung ist ein Jonglieren mit drei Bällen: Höhere Kredite verlangen mehr Sicherheiten und sind teurer, niedriger kalkulierter Kapitalbedarf ist dafür günstiger, könnte aber nicht reichen. Wenn Sie nachverhandeln müssen, dritter Ball, wird es noch teurer und vor allem schwerer an einen Kredit zu kommen. Mit einer frühzeitigen Liquiditätsübersicht schaffen Sie bei Ihrer Bank Vertrauen. „Negativreiter“ an Ihrer Akte müssen Sie unbedingt vermeiden, denn auch geduldete Überziehungen verschlech-

tern das Rating und stellen aus Sicht der Bank das ganze Engagement infrage. Kürzt die Bank infolge dessen die Kreditlinie, sinkt schlagartig Ihre Liquidität.

Ein Rechenbeispiel: Wenn Sie 50000 Euro Fremdkapital bei einer Bank aufgenommen haben und Ihnen jetzt 5000 Euro fehlen, die Sie über den Betriebsmittelkredit finanzieren müssen, kostet dieser Kredit bei 11,5 Prozent 575 Euro Zinsen im Jahr.

Die Zinsen sind zwar als Betriebsausgaben steuerlich absetzbar, fehlen Ihnen aber im Ergebnis (weniger Ertrag). Wenn Sie die Differenz darüber hinaus durch eine geduldete Überziehung mit 15 % Zinsen finanzieren müssen, wird es noch teurer. Neue Verhandlungen kosten Zeit und Geld (schlechtere Konditionen). Finanzierungsalternativen bei anderen Banken werden unwahrscheinlicher.

Wie viel Umsatz müsste die Buchhandlung jetzt eigentlich zusätzlich erreichen, um die ZUSÄTZLICHEN Zinszahlungen ergebnisneutral leisten zu können? Rechnerisch sollte man mindestens von einer Umsatzrendite von 5% ausgehen. Das ist zwar trotz der gegenwärtigen Zinsen für Geldanlagen noch ein niedriger Wert, laut Buch- und Buchhandel in Zahlen sind aber die meisten Buchhandlungen mit einem dünnen oder sogar negativen Betriebsergebnis deutlich davon entfernt.

ARBEITSAUFGABE

► Suchen Sie sich – sofern noch nicht geschehen – eine zweite Bank als Geschäftspartner! Nicht nur in kritischen Situationen kann eine zusätzliche Alternative überlebenswichtig sein. Auch bei Änderungen der Geschäftspolitik der Hausbank (z.B. Ausstieg aus der Finanzierung von Einzelhandelsunternehmen) können Sie mit einem zweiten Partner angemessen weiterarbeiten.

zusätzliche Zinsen	dafür nötige Steigerung (=100 %) bei 5 % Umsatzrendite
100 Euro	2000 Euro
300 Euro	6000 Euro
750 Euro	15000 Euro

In dieser Beispielrechnung wird davon ausgegangen, dass von je 100 Euro Umsatz fünf Euro Gewinn vor Steuern übrig bleiben. Zusätzliche Kosten ohne Umsatzsteigerung ziehen daher sofortigen Gewinnverzicht nach sich. Daher muss der Umsatz für zusätzliche Kosten entsprechend gesteigert werden, um den zuvor erreichten realen Gewinn (jetzt kein Prozentwert mehr sondern ein absoluter Wert) wieder zu garantieren. Setzen Sie die Zahlen in Relation zu Ihrem Tages- oder Wochenumsatz.

FAZIT *Oft reichen Überschlagsrechnungen aus, um ein erstes Gefühl für die Zahlen zu bekommen. Gesunder Menschenverstand und Beherrschung der Grundrechenarten helfen dabei.*

3.1.1. Fehlende Reserven

Fehlende Reserven schlagen sich vor allem nieder, wenn der Betrieb schon angelaufen ist und Anpassungen oder Änderungen finanziert werden müssen:

- **Warenbestand:** Die Kunden fragen verstärkt nach Spielen, der Einkauf muss finanziert werden. Sie haben sofortigen Liquiditätsabfluss für die Erstausrüstung. Bei einer positiven Umsatzentwicklung werden die laufenden Nachbestellungen aus dem Liquiditätsrückfluss finanziert. Für die Erstausrüstung hingegen müssen Sie auf Reserven zurückgreifen oder aber andere Bereiche herunterfahren.
- **Geschäftsausstattung:** Die neue Warengruppe Spiele benötigt ein passendes Regal. Auch hier haben Sie sofortigen Liquiditätsabfluss. Durch die Abschreibungen mindert sich in den Folgejahren Ihr Gewinn und somit die Steuerlast. Liquidität fließt zurück.
- **Bank/kurzfristige Verbindlichkeiten ggü. Kreditinstituten:** Die Personalplanung muss aufgrund von Krankheit, erweiterten Öffnungszeiten oder steigendem Umsatz angepasst werden. Dadurch wird die Liquidität knapp. Entweder muss von außen Liquidität zugeführt werden (Sie lösen private Ersparnisse auf.) oder Sie sparen an anderer (Kosten-)Stelle.

Abhängig vom Verlauf der bisherigen Geschäftsbeziehung mit der Hausbank und anderen Kreditinstituten (keine Überziehung der Kontokorrentlinie, bisherige Kredite pünktlich getilgt, keine nennenswerten Summen mehr offen, Restlaufzeiten kurz, Sicherheiten wieder frei) lässt sich benötigtes Kapital leicht oder (noch hohe Belastungen mit längerer Laufzeit vorhanden, Zins und Tilgung mussten ausgesetzt werden, Betriebsmittelkredit regelmäßig am Anschlag oder überzogen) schwer beschaffen. Im ersten Fall ist die Geschäftsbeziehung zur Bank von Vertrauen geprägt, im zweiten Fall ist die Beziehung eher angespannt.

Um im Fall notwendiger Anpassungen gerade nicht als Bittsteller auftreten zu müssen und vom Verhandlungsergebnis völlig abhängig zu sein, sollten Sie für die Buchhandlung Reserven aufbauen und stets rechtzeitig und offen mit der Bank kommunizieren. Bei der Höhe der Reserven sollte der Zielwert etwa in Höhe von drei Monatsgehältern für eine Vollzeitkraft, dem durchschnittlichen Lagerbestand von zwei Regalmetern Ware oder zwei Regalmetern neuer Möbel liegen. Es ist sinnvoll, zunächst den niedrigsten der drei Werte anzusparen und sich dann auf die höheren Beträge vorzuarbeiten. Auf diese Weise erreichen Sie für sich selbst auch die Sicherheit, dass nötige Investitionen nicht an der Finanzierung scheitern.

Kosten ohne Gegenwert und damit Sicherheiten (z.B. Personalkosten) sind kaum über Kredite zu finanzieren. Sie müssen aus dem Umsatzprozess kommen. Warenbestand und Geschäftsausstattung eignen sich zwar als Sicherheiten, zu oft geänderte Warengruppen oder zu viele Umbauten, die immer wieder finanziert werden müssen, sind aber aktionistisch und verspielen Vertrauen der Bank. Hat die Bank jedoch den Eindruck, dass der Kurs Ihrer Buchhandlung generell stimmt und Sie jetzt einfach Kapital

für die weitere richtige Entwicklung benötigen, steht einer Finanzierung kaum etwas im Weg.

Unnötige Nachverhandlungen vermeiden Sie bereits im Ansatz, wenn der erwähnte Sockel-Lagerbestand, der Lagerbestand, der die Regale angemessen gefüllt erscheinen lässt und Auswahl signalisiert, langfristig finanziert ist. Wenn die Ware verkauft ist, muss ja sofort neue Ware die Lücken füllen. Ein niedriger Lagerbestand nach Weihnachten, Remissionen und Inventur ist als Sockel nicht ausreichend. Das „Spielgeld“ für Experimente mit neuen Warengruppen – wenn Kunden nicht so kaufen, wie man sich das am Anfang dachte – kann langsam als Reserve aufgebaut werden. Beachten Sie jedoch, dass Sie jeden Euro „Spielgeld“ nur einmal verspielen können.

FAZIT *Banken sind Geschäftspartner, keine Freunde und keine Feinde. Ob bei Banken oder bei Kunden, immer sollte die Frage daher sein „Was kann getan werden, um die Beziehung schon bei oder sogar vor der ersten Begegnung dauerhaft positiv zu gestalten?“*

3.1.2. Schlechte Konditionen bei Geldgebern

Geld zu leihen ist teuer. Wie teuer, hängt bei Gründern von der eigenen Bonität, dem eigenen Rating ab. Wer als Angestellter mit regelmäßigem Einkommen gute Noten bekam, ist als Unternehmerpersönlichkeit mit unsicherem Einkommen gleich in einer schlechteren Stufe und kann froh sein, wenn der private Dispo nicht auf null gefahren wird. Käufer von Buchhandlungen haben es etwas leichter. Hier liegen bereits reale Zahlen aus der Vergangenheit vor. Hat der Vorbesitzer regelmäßig 3000 Euro für private Zwecke entnehmen können und hat auch die Buchhandlung alle finanziellen Verpflichtungen gut bedient, ist das Rating besser. Ob Gründer oder etablierter Unternehmer: Sie sind abhängig davon, dass Ihr Unternehmen erfolgreich läuft, denn die Bank trennt nicht zwischen privater und geschäftlicher Seite Ihrer Person.

Bei Fremdkapitalbedarf sollten Sie immer mit mehreren Banken Gespräche führen. Wenn ein Kreditinstitut bereits viele Kreditnehmer mit kritischer Bonität hat, muss es eine höhere Eigenkapitalreserve bei der Zentralbank hinterlegen. Die Reserve soll im Fall von Kreditausfällen das Risiko der Bank verringern. Das hinterlegte Eigenkapital der Bank steht dann nicht mehr als Sicherheit für neue Kreditvergabe zur Verfügung, ist also „knapp“. Knappe Güter sind teurer, auch Kredite. So kann es durchaus sein, dass deutlich bessere Konditionen bei einer anderen Bank möglich sind, die mehr Eigenkapital hat bzw. weniger Reserven hinterlegen musste. Zwei Banken machen

Sie auch unabhängiger von Änderungen in der Geschäftspolitik. Selbstverständlich müssen Sie zu beiden Banken ein Vertrauensverhältnis aufbauen.

Um die Bonität zu verbessern, sind selbst kleinste, geduldete (1 Cent) Überziehungen des Betriebsmittelkredites zu vermeiden. Sie haben unmittelbare Auswirkung auf das Rating und damit auf die Konditionen für neue Kredite oder Anschlussfinanzierungen in der Zukunft. Auch ein permanent ausgereizter Betriebsmittelkredit verschlechtert die Ausgangslage. Des Weiteren tragen nicht ausführbare Überweisungen oder geplatzte Lastschriften zum schlechten Rating bei. Clearingstellen wie die Buchwert mit der BAG-Abrechnung sind dann sogar verpflichtet, die Marktteilnehmer (betroffene Kreditoren) zu informieren (über die Vertrauliche Mitteilung). Es steht im Ermessen des Verlages, Ihre Buchhandlung z.B. auf Vorkasse umzustellen. In diesem Fall hätten Sie den Liquiditätsabfluss noch bevor die Ware bei Ihnen eintrifft. Ihr Zahlverhalten ist Ihre Visitenkarte in den Markt für Geschäftsbeziehungen und Finanzierungsbedarf.

Eine gute Beziehung zu den Kreditinstitut-Geschäftspartnern zahlt sich zwar nicht in den unmittelbaren Kreditkonditionen aus – gerade die persönliche Beziehung zwischen Bankberater und Geschäftskunde wird durch die Trennung von Kreditverhandlung (der zuständige Betreuer) und Kreditbewilligung (die Kreditabteilung) für die Konditionen irrelevant – trägt aber dazu bei, dass die Buchhandlung schon frühzeitig auf etwaigen Bedarf hinweisen kann, Antrags- und Bearbeitungsfristen gemeinsam mit dem Bankberater kalkuliert werden können und im Ernstfall ein Kredit zu akzeptablen Konditionen auf Abruf bereit steht. Unaufgefordert sollten Sie daher Quartalszahlen vorlegen und in einem persönlichen Gespräch kurz erläutern. Informationen über die Branchenentwicklung mit Artikeln und Statistiken aus dem Börsenblatt kann die Buchhandlung zeitnäher liefern, als es die Branchen-Dossiers des entsprechenden Bankenverbandes tun.

FAZIT *Die Arbeitsweise eines Kreditinstituts ist aufgrund der Materie stark gesetzlich vorgegeben. Jeder sollte sich damit befassen, sich auskennen und entsprechend handeln.*

3.2. Einkaufsfehler

Umsatzrückgang oder Umsatzschwankungen machen Einkaufsfehler wahrscheinlicher, sie passieren aber viel häufiger im normalen Buchhandelsalltag. Das Geschäftskonto ist im Plus oder hat noch Reserven beim Überziehungskredit und Sie kaufen ein. Stimmen die Mengen oder Titel nicht, entstehen nicht zu unterschätzende Kosten bei Bezug und Remission der Ware sowie die Personalstunden, die mit dem Auspacken, Einräumen, Ausräumen und Remittieren verbunden sind. Eigentlich nicht so existenzgefährdende Verluste, würde sich falscher Einkauf nicht über alle Warengruppen und über mehrere Vertreterreisen durchziehen. Während Verlage zehn Prozent Remissionsquote durch die Buchhandlungen in ihre Preisgestaltung der Bücher einkalkulieren können, zahlen Sie jeden Prozentpunkt mehr aus Ihrem Gewinn.

Erkennbar werden die Einkaufsfehler, sobald neue Ware kaum unterzubringen ist. Im Taschenbuch sehen Sie es monatlich: Die Novitäten des Vormonats müssen weg, doch wohin damit? Im Regal häufen sich schon Dreier- und Zweierstückzahlen. Das sind einerseits übrige Fünf-Stück-Novitäten, die doch nicht so rasch verkauft wurden, andererseits die „Eins-ist-doch-zu-wenig-Einkäufe“, bei denen der Titel nicht für mehr gut war. Wären Sie lieber bei der eins geblieben. Die Kunden erkennen durchaus, ob viele verschiedene Titel in einem Regal stehen, oder ob das Regal eigentlich nur die Hälfte an Auswahl bietet, weil zu viele Titel doppelt oder dreifach vertreten sind. In der Folge landen die ältesten Titel in Schubladen oder Kisten und warten auf die Rückreise zum Verlag. Das Geld, das diese Art der „Reisebuchhandlung“ kostet, ist verloren und hat weder der Buchhandlung noch dem Verlag genutzt. Gleiches gilt für Displays oder Aktionen mit vom Verlag vorgegebener Durchschnittsbestückung (so gut wie nie laufen diese Titel vollständig nach Durchschnitt). Für die „Budgetplanung“ zählen Sie die verfügbaren Plätze auf Ihrem Novitätentisch oder im entsprechenden Regal. Das ist die maximal mögliche monatliche Novitätenzahl über alle Verlage.

In den meisten Fällen kann durch den Verzicht auf oben genannte Fehler der Laden übersichtlicher gestaltet werden (keine Notbehelf-Tische mehr), das Wegräumen neuer Ware geht schneller und die Tische sehen in kürzeren Abständen immer wieder anders und attraktiv aus. Daraus lernen die Kunden, dass es bei Ihnen immer wieder Neues zu entdecken gibt, und nicht selten heißt es: „Oh, haben Sie umgebaut?“ – womit nicht nur die Stapel gemeint sind. Der Umsatz steigt, denn Titel sind besser sichtbar und der Kunde weiß, dass sein potenzielles Lieblingsbuch vielleicht morgen nicht mehr auf demselben Tisch liegt.

ARBEITSAUFGABE

► Addieren Sie die Beträge der echt überzähligen Titel in einem Regal und rechnen Sie aus, wie viel Zinsen Sie zahlen, wenn Sie sich das Geld für diese Titel leihen müssen (Beispiel für drei Monate (90 Tage) bis zur Rücksendung: Einkaufswert * Zinssatz : 360 * 90). Nicht überzählig sind die Bestseller, die Sie nachbestellt haben. Später wandert nämlich das zweite Exemplar aus dem Regal wieder auf den Stapel der nachbestellten Exemplare.

ARBEITSAUFGABE

- Fotografieren Sie ein Regal mit Doppel- und Dreifachstücken. Wiederholen Sie das im nächsten Halbjahr mindestens sechs Mal. Hat sich die Optik verbessert? Liegt das an einem besseren Einkauf oder an heimlichen Remissionen? Sprechen Sie im Team über die Erfolge und über die nächsten Schritte.

Prüfen Sie anschließend die bereits erteilten Aufträge kritisch, ob hier zu kürzen oder dort aufzustocken ist. Es gibt auch Zahlen, die nicht 1-3-5-10 heißen. Bei neuen Aufträgen werden Sie hoffentlich schon beim Schreiben der Bestellmenge 3 stocken: Feigheit vor der 5 oder generelle Unsicherheit bei der Bestellung? Denn für eine 1 benötigt man Mut und Kundenkenntnis – ja, dieser Titel wird genau einmal als Novität verkauft werden.

Auch wenn Sie zu lange an einem sterbenden Trend festhalten, machen Sie Einkaufsfehler. Die eigene Warenwirtschaft ist der Maßstab, nicht das, was Kollegen oder Vertreter über beneidenswerten Umsatz berichten. Schauen Sie genau hin, ob die Absatzzahlen, die von Tag zu Tag schwanken, sich eher nach oben oder eher nach unten entwickeln. Beispiele aus der Praxis gibt es zuhauf. „Ich bin dann mal weg“ war ein absoluter Longseller, Biografien von gerade angesagten Prominenten haben hingegen nur eine kurze Lebensdauer.

FAZIT *Emotionales Einkaufen sollte immer anhand der Zahlen überprüft werden. Dann bleiben auch Liquiditätsreserven für Bücher, an denen das Herz wirklich hängt und die aus diesem Grund erfolgreich laufen werden.*



4. Behebung von Liquiditätsengpässen

ES GEHT NUR MIT GEDULD UND DISZIEPLIN

Die beste Methode, nicht in Liquiditätsschwierigkeiten zu kommen ist, die Liquidität im Blick zu behalten und neue Verbindlichkeiten möglichst erst einzugehen, wenn man das Geld dafür verdient hat. Kurz: Eine im normalen Handelsalltag nicht realistische Methode. Investition bedeutet auch, für zukünftige Umsätze Geld auszugeben und mit einer gewissen Schwankung umgehen zu können. Komfortabel sind Kalenderaufträge: Lange Valuten ermöglichen ganz oder teilweise den Rückfluss über den Umsatz, bevor der Abfluss der Zahlungsmittel erfolgen muss. Bei Novitätenbestellungen in größerer Stückzahl reicht die Valutierung allerdings nicht, da zwischen Einkauf und Verkauf des letzten Exemplares mehrere Wochen liegen. Schulbuchaufträge sind zweischneidig. Manchmal wird am Folgetag abgeholt, was erst mit der nächsten Barsortimentsrechnung abgebucht wird. Manchmal – und häufiger – hat die Buchhandlung aber schon die Rechnungen zu bezahlen, bevor die Öffentliche Hand die Überweisung tätigt. Hier müssen Sie frühzeitig mit Ihrer Bank Gespräche führen, denn es braucht Zeit, bis das Geld bewilligt ist.

Ist der Engpass da, dauert es meistens ein Jahr mit eiserner Disziplin und viel Arbeit, bevor man wieder aufatmen kann. Eiserne Disziplin heißt, jeden Euro für Ware genau überlegt auszugeben, Investitionen in Renovierung zu verschieben, beim Personal insofern zu sparen – Entlassungen sind erst die allerletzte Reißleine, die man ziehen sollte – als dass jede Überstunde vermieden wird und die anwesenden Mitarbeiter zu einem Höchstmaß an Effizienz motiviert werden.

FAZIT *Jede Warengruppe hat ein eigenes „Liquiditätsprofil“. Wer das kennt, kann den Lieferzeitpunkt weitgehend optimieren und die Liquidität schonen.*

4.1. Kurzfristige Maßnahmen

Überweisungen müssen im Ernstfall tagesgenau geplant werden, Verlagsaufträge sind zu vermeiden, denn die kleinen Mengen – große Bestellmengen können Sie sich ja gerade nicht leisten – lohnen sich im Aufwand für Bestellung, Wareneingang und Nachbezug nicht, und die Fälligkeiten sind durch die Kleinteiligkeit nur schwer im Blick zu behalten. Prüfen Sie bei Verlagen, mit denen Sie für Veranstaltungen zusammenarbeiten, was wann bestellt werden muss. Insgesamt wird im Engpass das Barsortiment auch für Lagerware zum Hauptlieferanten trotz der vermeintlichen Nachteile geringerer Rabatte und kurzfristiger Fälligkeit.

Über den Jahresbonus kann der eine oder andere Prozentpunkt bei den Rabatten nachgeholt werden, die Ware ist etikettiert, kommt ohne Karton-Abfall (spart Abfuhrkosten), ist in kleinen Stückzahlen von heute auf morgen wieder am Lager, spart Zeit bei der Remission (und die Quote sinkt, weil die Bestseller garantiert verkauft werden) und vor allem haben Sie die Abbuchungsbeträge im Blick. Manche Verlage stoppen jede Lieferung und stellen offene Rechnungen sofort fällig. Ergreifen Sie keine grundlegenden Maßnahmen zur Liquiditätsverbesserung mit dauerhafter Verhaltensänderung und lavieren stattdessen mehrfach in Folge mit dem Abwarten von Mahnungen und Gesprächen über Stundung, ist die Geschäftsbeziehung auf Jahre hinaus belastet.

Eine weitere Sofortmaßnahme ist neues Eigenkapital oder Fremdkapitalaufnahme im Familien- und Freundeskreis. Wenn Sie geheime Ersparnisse auflösen, ein Haus verkaufen oder Geschwister als stille Gesellschafter aufnehmen, ist der Engpass weg. Aber: In den meisten Fällen kuriert das frische Geld nicht die Ursache sondern das Symptom, den unternehmerischen Fehler. Nur wenn die Zukunftsaussichten Ihrer Buchhandlung überproportional steigen, ist der Verkauf eines Hauses oder das Riskieren von Freundschaften unternehmerisch sinnvoll.

War echtes „Pech“ im Spiel, sollten Versicherungen, öffentliche Hilfen, Fördergelder oder eigene Risiko-Rücklagen einen Teil des Schadens decken. Dann sind vielleicht auch Freunde, Kunden oder Lieferanten bereit, bei der Überbrückung des Engpasses zu helfen. Darauf verlassen kann man sich nicht.

Zu den kurzfristigen Maßnahmen gehört zwingend die Information und Einbindung aller Mitarbeiter. Alle werden mit im Boot sein, wenn die Buchhandlung dadurch garantieren kann, die Gehälter und Sozialabgaben weiterhin pünktlich zu überweisen. Wer als Arbeitnehmer jedoch selbst Zahlungsschwierigkeiten bekommt, weil das Gehalt nicht auf dem Konto ist, wird sich eher wegbewerben, als weitere persönliche Verluste zu riskieren. Gehen Sie daher mit gutem Beispiel voran und reduzieren oder vermeiden Sie bis auf weiteres Entnahmen aus dem Unternehmen. Um sich das leisten zu können, sollten Sie Ihre privaten Reserven in den erfolgreichen Jahren sukzessive erhöht haben. Eine private Einnahmen-Ausgaben-Übersicht zeigt in guten und schlechten Jahren, wo Einsparungen möglich sind.

ARBEITSAUFGABE

► Erfassen Sie in einer Tabelle mit Wochenspalten den Planumsatz, den geplanten Wareneinkauf, Personalkosten und Miete. Abbuchungstermine für Daueraufträge, Jahresrechnungen und Nachzahlungen für Mietnebenkosten ergänzen die Übersicht. Bei schwankenden Abbuchungen (BAG, Barsortimente) nehmen Sie die Durchschnittswerte aus dem letztjährigen Vergleichs-quarteral und bleiben hoffentlich unter Ihrem Plan. Die Durchschnittswerte werden bei Vorliegen der nächsten Rechnung mit aktuellen Zahlen überschrieben, so dass die Liquiditätsplanung immer genauer wird. Zeigt sich im Plan eine Unterdeckung, müssen Sie reagieren und mit Geschäftspartnern und Bank verhandeln.

Ein Wort noch zur GmbH, die strengeren Maßstäben bei Liquiditätsproblemen unterworfen ist: Dort sollten alle Maßnahmen schon weit vor einer Krise ergriffen werden, vorausgesetzt das Unternehmen hat eine Zukunft. Und Einzelunternehmer, OHG und KG können in diesem Fall durchaus von der GmbH lernen.

FAZIT *Alle kurzfristigen Maßnahmen zur Liquiditätsverbesserung binden erhebliche zeitlich-organisatorische Ressourcen. Trotzdem müssen gleichzeitig alle möglichen Einsparungen realisiert werden.*

ARBEITSAUFGABE

- Erhalten Sie sich die Arbeitsfreude. Analysieren Sie in regelmäßigen Abständen Ihre Lieferantenbeziehungen. Welche Verlage sind A-Verlage, welche gehören in die B- oder C-Kategorie? Wie sind die Remissionsquoten? Welche Anteile haben Erstbestellungen und Nachbestellungen? Bestellen Sie anfangs zu viel oder zu wenig? Verhandeln Sie die Konditionen und wechseln Sie sinnvoll Bezugswege zwischen Barsortiment und Verlag.

4.2. Langfristige Liquiditätsverbesserung

Wenn eine kurzfristige Liquiditätskrise nach zwölf Monaten hoffentlich behoben ist, geht es an die langfristige Liquiditätsverbesserung. Zwingend! Jetzt kann geprüft werden, ob Fremdkapitalbeträge umgeschuldet und dadurch günstiger finanziert werden können und welche Tilgungsraten ab wann sinnvoll sind. Geringere Ratenzahlungen mit Sondertilgungsrecht sind höheren Ratenzahlungen und geringerer Laufzeit unbedingt vorzuziehen, schließlich ist die Liquiditätskrise gerade überwunden.

Gesparte Zinsen verbessern die Ertragslage Ihres Unternehmens sofort. Alle übrigen Kosten sollten Sie auf den Prüfstand stellen, Versicherungen günstiger abschließen, Bezugswege optimieren oder sogar einen Umzug in ein anderes Ladenlokal erwägen. Vermeiden Sie bei den Kosten jeden Euro, der nicht zur Verbesserung Ihres Umsatzes oder Ihrer Marktstellung beiträgt. Nun können Sie durchatmen und endlich wieder Buchhandel mit Freude betreiben.

FAZIT *Liquiditätssicherung ist eine Daueraufgabe, bei der die regelmäßige Erfüllung erheblich den Gesamtaufwand reduziert und Kosteneinsparungen nach sich zieht.*

AUF DIE SCHNELLE: DIE BEIDEN WICHTIGSTEN PLANUNGSÜBERSICHTEN.

„UMSATZ-PLAN-IST-TABELLE“ MIT VORJAHRESVERGLEICH

	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni
Umsatz 2014	40845	40254	41689	42523	41281	
Kumuliert 2014	40845	81099	122788	165311		
Umsatz 2015	36965	39998	42900			
Kumuliert 2015	36965	76963				
Monat in % vom Vorjahr	90,50					

Plan mit Hochrechnung
 Januar und Februar schon unter Vorjahr: Einkauf anpassen, Kosten reduzieren.

MONATSÜBERSICHT

Tag	Kontostand	Einzahlung	monatl. Abgang	Rechnungen WE	Kostenrechnungen	Liquiditätsreserve
	Dispo: 30000,-					
01	-26750,12	-				
02	-26750,12	2010,00	Miete 3500,00			1759,88
03	-28240,12	1300,00				
04	-26940,12	1300,00	Strom 1617,00	2289,17		452,00
05	-29546,29	1200,00			Nachz. Strom 568,72	
06	-28915,01	1200,00				
07	-27715,01	1400,00		3000,00		
.....						
30		1300,00	Gehi			

Vorschau mit vorsichtiger kfm. Beurteilung anhand von Vorjahreswerten.

5. Vorbeugen ist besser als heilen

EIN FAZIT AUCH FÜR LIQUIDE UNTERNEHMEN

Sie kennen die Situation. Hoch motiviert gehen Sie es an: Ab sofort werden Sie weniger einkaufen, Ihre Kosten reduzieren und mehr Umsatz machen. Am Ende des Jahres wollen Sie mehr Gewinn haben als im Jahr zuvor. Nach zwei Wochen merken Sie, dass alles irgendwie nicht geklappt hat: Wieder waren die Bestellzahlen zu hoch, Sie hatten keine Zeit, die Vorschauen zu kontrollieren, und zur Überprüfung Ihrer Kosten sind Sie auch noch nicht gekommen. Nach einem weiteren vergeblichen Versuch stellen Sie die Bemühungen ein, Sie haben einfach zu viel zu tun. Es scheint „einfach mal nebenbei“ nicht zu funktionieren.

Stimmt, es funktioniert nicht. Sie wollen den Gipfel im Sprint erklimmen. Machen Sie kleinere Schritte. Nehmen Sie sich nur eine Warengruppe vor und aus dieser Warengruppe nur einen wichtigen Verlag, bei dem Sie die Vorschau durchsehen. Schreiben Sie Bestellzahlen, wie Sie es bisher gemacht hätten, und ermitteln Sie den Einkaufswert. Anschließend machen Sie einen zweiten Durchgang durch die Vorschau. Jetzt überlegen Sie bei den Einzelbestellungen, ob Sie den Titel lieber weglassen sollten, bei den Doppel- oder Dreifach-Stückzahlen, ob weniger reichen würde oder ob Sie mit mehr zu einem internen Bestseller starten. Ziehen Sie wieder die Einkaufssumme. Wie viel haben Sie gespart? Glückwunsch! Sollte die Summe jedoch gestiegen sein, haben Sie das Potenzial dieses Verlages wohl bisher unterschätzt und können dafür bei einem anderen Verlag reduzieren. Zwei Durchgänge reichen.

Haben Sie noch Zeit für eine weitere Vorschau? Na dann los! Vielleicht sind Sie jetzt schon so versiert, dass Sie die Zahlen gleich beim ersten Durchgang optimieren. Lassen Sie sich beim Vertreterbesuch nicht gegen besseres Wissen zu höheren Zahlen überreden.

Auf der Kostenseite legen Sie fest, was Sie zuerst überprüfen wollen: Geschenkpapier? Bezugskosten? Eine Versicherung? Nur eins bitte. Sie müssen nämlich Angebote einholen, Kündigungsfristen beachten, sich über die strategische Bedeutung Gedanken machen: Ist das Geschenkpapier auch gleichzeitig Ihre Visitenkarte? Werden die Kunden wegbleiben, wenn Sie nicht mindestens fünf Sorten zur Auswahl haben? Wie viel wollen Sie dafür höchstens ausgeben? Das ist Ihr Limit und es wird Ihnen gelingen, es einzuhalten. Im nächsten Monat ist der nächste Kostenblock an der Reihe.

Bei diesem Vorgehen bleibt der Arbeitsaufwand überschaubar und Sie spüren zeitnah sogar eine Arbeitserleichterung. Am Kontostand und bei der BWA sehen Sie den Erfolg.



» Erste Erfolge werden Sie motivieren, den Weg weiter zu gehen. Erhalten Sie die Liquiditätsverbesserung von Monat zu Monat und verbessern Sie weiter. Beim ersten Plus der BWA beschließen Sie, am Jahresende mindestens um diesen Betrag mehr Gewinn zu machen. Mindestens! Auf dem Gipfel werden Sie sich dann stolz fragen, wie Sie das nur geschafft haben. Viel Freude bei der Umsetzung und gutes Gelingen!« GUDULA BUZMANN



Buchwert GmbH & Co. KG
Elpke 109
33605 Bielefeld
Fon +49 521-2092-254
Fax +49 521-2092-993254

www.buchwert-service.de
info@buchwert-service.de