

DAA Wirtschafts-Lexikon

Kreislaufmodell des Umsatzprozesses

■ Erste betriebswirtschaftliche Aufgabe: Ermittlung des Kapitalbedarfs

Unter **Kapitalbedarf** ist die Summe der benötigten Mittel zu verstehen, die für Beschaffung der Güter des Anlage- und des Umlaufvermögens sowie im Weiteren für die Vorfinanzierung von Aufwendungen in der Anlaufphase eines Unternehmens (bis zum Zeitpunkt des Erzielens erster Umsatzerlöse) benötigt werden.

Die Ermittlung des Kapitalbedarfs ist damit Ausgangspunkt und Grundlage aller *Finanzierungsüberlegungen* und *-planungen*.

■ Finanzierungsquellen (Deckung des Kapitalbedarfs)

- Eigene Mittel (Einlagenfinanzierung),
- haftendes Eigenkapital (Beteiligungsfinanzierung),
- Zuschüsse (Zuschussfinanzierung),
- Fremdfinanzierung (Kredite).

■ Phase 1: Kapitalbeschaffung

Nach den notwendigen Vorklärlungen zum Kapitalbedarf und den Möglichkeiten seiner Deckung hat der Unternehmer nunmehr die *konstitutiven Entscheidungen* zur Präzisierung des Unternehmenszwecks, zum Standort und Wirkungsraum, zur Rechtsform sowie zum Grundkonzept des Investitionsplanes und zur Ausgestaltung der Finanzierung des Unternehmens zu treffen.

Mit dem Vollzug dieser (und weiterer, hier nicht näher betrachteter) Entscheidungen beginnt der eigentliche "Ernst des Lebens", denn mit der Erledigung der Gewerbeanmeldung, mit dem Einleiten einer notariell beglaubigten Eintragung in das Handelsregister, mit den Anträgen auf den ERP-Kredit und Bereitstellung des Darlehens durch die Hausbank u. a. m. wird der "*Point-of-no-Return*" erreicht und überschritten.

Alle Anstrengungen des Unternehmers richten sich nun darauf, die für die Umsetzung seines Vorhabens benötigten Mittel zu beschaffen. In der betriebswirtschaftlichen Abbildung der Ingangsetzung des Geschäftsbetriebs werden die entsprechenden Aktivitäten als "**Phase 1, Kapitalbeschaffung**" bezeichnet

Wichtig: Die in der Phase der Kapitalbeschaffung vom Unternehmer zu beschaffenden bzw. beschafften Mittel kommen - aus der Sicht des Geschäftsbetriebs des Unternehmens als Kreislauf des Umsatzprozesses - *ausnahmslos "von Außen"*.

Diese Art der Finanzierung eines Unternehmens wird daher auch als **Außenfinanzierung** bezeichnet.

Ist die Gründung eines Unternehmens mit einer pflichtgemäßen oder auch freiwilligen Eintragung der Firma in das *Handelsregister* verbunden, dann hat der Unternehmer eine *Eröffnungsbilanz* zu erstellen.

■ Phase 2: Kapitalverwendung

Die Beschaffung der benötigten finanziellen Mittel kann nur Ausgangspunkt für die Inangangsetzung des Geschäftsbetriebs eines Unternehmens sein, denn mit Geld (bzw. einem Grundstück) allein können im hier betrachteten Fallbeispiel keine Leistungen erstellt und keine Umsätze mit Kunden getätigt werden.

Der Unternehmer steht vielmehr vor der Aufgabe, die verfügbaren finanziellen Mittel den Bau der Werkhalle, des Büros und des Parkplatzes sowie für den für den Erwerb der Betriebsmittel und sonstiger benötigter Gegenstände und Leistungen einzusetzen, die es ihm ermöglichen, den Prozess der eigentlichen Leistungserstellung zu starten und durchzuführen.

Mit anderen Worten: Der Unternehmer muss seinen *Investitionsplan* step-by-step verwirklichen. Dies ist der inhaltliche Kern der **Phase 2** der Inangangsetzung des Geschäftsbetriebs des Unternehmens, der **Phase der Kapitalverwendung**.

■ Phase 3: Kapital- und Personaleinsatz

Ihrem betriebswirtschaftlichen Inhalt nach ist die dritte Phase (Phase des Kapital- und Personaleinsatzes) ein Prozess der *Wertschöpfung*.

Diese Wertschöpfung wird dann erfolgreich gestaltet, wenn es *im Prozess der Leistungserstellung* nicht nur gelingt, die *Kundenaufträge termingerecht* und mit *höchster Qualität* zu realisieren, sondern wenn hierbei zugleich eine hohe *Wirtschaftlichkeit* (als Verhältnis von Leistung zu Kosten) und *hohe Produktivität* erreicht wird. Deshalb hat gerade für junge Unternehmen die Beherrschung der *Kosten- und Leistungsrechnung* besondere Bedeutung.

■ Phase 4: Kapitalwandlung

Kapitalwandlung bedeutet:

Der in einem erstellten Produkt bzw. in einer erbrachten Leistung verkörperte *Wert*, der im berechneten *Preis* seinen Geldausdruck findet, wandelt sich in dieser Phase in "*Cash*" (bei Sofort-Zahlung) bzw. in eine "*Forderung aus Lieferung und Leistung*" (bei Zuerkennung eines Zahlungsziels beim Begleichen der Rechnung) um.

In dieser Phase der Leistungsverwertung entscheidet sich, ob das Geschäftskonzept eines Unternehmens letztlich Bestand hat und seine Absatz- und Marketingstrategie aufgeht.

■ Phase 5: Kapitalrückfluss

Für den Fall, dass Rechnungen an Kunden nicht sofort zu begleichen sind, weil sie ein Zahlungsziel enthalten, kommt dem Problem des "**Inkasso's**" eine besondere Bedeutung zu:

Forderungen (aus Lieferungen und Leistungen) stellen zwar Vermögensgegenstände (hier Debitoren) dar, aber solange dies nicht zu Einzahlungen führt, kann der Umsatzprozess (als Kreislauf) ins Stocken geraten.

Aber wenn dieser Kreislauf erst einmal wegen fehlender liquider Mittel gestört wird, entsteht schnell die Gefahr der **Illiquidität** des Unternehmens und damit die Gefährdung seiner Existenz! Verkaufen von Produkten und Erbringen von Dienstleistungen für Kunden ist wichtig, aber noch wichtiger ist das Begleichen ausstehender Forderungen!

Diese **fünfte Phase** im Kreislauf des Umsatzprozesses wird als **Phase des Kapitalrückflusses** bezeichnet, denn inhaltlich bedeutet der Zahlungseingang zu einem getätigten Umsatzgeschäft, dass über den Rechnungspreis die für die Erstellung und Vermarktung eines Produkts bzw. einer Leistung erbrachten Aufwendungen in Geldform wieder zurückfließen. Wenn es dem Unternehmer gelingt, über den Preis nicht nur die Kosten, sondern auch einen kalkulierten Gewinn zu erwirtschaften, kann es im Umsatzprozess weitergehen.

■ Phase 6: Kapitalabfluss

Mit der Phase "Kapitalrückfluss" ist der Gesamtprozess der Ingangsetzung des Geschäftsbetriebes eines Unternehmens - als Kreislauf gesehen - faktisch geschlossen. Da aber der Sinn einer Unternehmensgründung nicht darin besteht und bestehen kann, ein "Einmal-Geschäft" zu tätigen, muss es im Geschäftsbetrieb weitergehen, denn ein wichtiges Merkmal eines Gewerbebetriebes besteht gerade darin, dass er - vom Grundsatz her - **auf Dauer** angelegt wird ("Business must go on!").

Wir kommen daher zu einer weiteren Phase im Kreislauf des Umsatzprozesses, der **Phase des Kapitalabflusses**.

Diese Phase ist dadurch charakterisiert, dass es gilt, *Entscheidungen zur Verwendung der zurückgeflossenen Erlöse aus Umsatz* zu treffen

Hauptgruppen von Kapitalabflüssen sind:

- Kostenersatz (darunter „Abschreibungsgegenwerte“),
- Kapitalsdienst (Tilgung, Zinszahlungen),
- Abgaben (Steuern u. a.),
- Privatentnahmen, Gewinnausschüttungen,
- Innenfinanzierung (Bildung von Rücklagen aus verbliebenen Überschüssen, Ansammeln der Abschreibungsgegenwerte).

(siehe auch nachstehende Gesamtdarstellung des Kreiskaufmodells).

