Zeitschrift: Wohnen

Herausgeber: Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger

Band: 57 (1982)

Heft: 7-8

Artikel: Liquiditätsplanung und Cash-management : keine Fremdwörter für gemeinnützige Baugenossenschaften

Autor: Gross, Werner

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-105177

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 25.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Werner Gross, Zürich

Liquiditätsplanung und Cash-management – keine Fremdwörter für gemeinnützige Baugenossenschaften

Gemeinnützige Baugenossenschaften haben die Tendenz, wegen ihrer ideellen Zielsetzung zu vergessen, dass sie *auch* ein nach kaufmännischen Grundsätzen zu führendes Unternehmen sind. Einer der Eckpfeiler dieser kaufmännischen Führung ist die finanzielle Führung im allgemeinen, und davon sind Finanzplanung und Cash-management zwei Instrumente, deren Verwendung auch den Baugenossenschaften grosse Vorteile zum Nutzen ihrer Mitglieder bringen. (Um dem Einwand, solche «kapitalistischen» Methoden hätten bei gemeinnützigen Baugenossenschaften nichts zu suchen, gleich von Anfang an den Wind aus den Segeln zu nehmen: Mit wirksamen Methoden gute Resultate zu erzielen und diese Resultate durch unsere Genossenschaftsstruktur unseren Mitgliedern zukommen zu lassen, scheint mir wesentlich sozialer, als der Genossenschaft wegen mangelndem Fachwissen oder ineffizienter Verwaltung unnötige Kosten zu verursachen.)

Zentrales Problem der finanziellen Führung ist die Gewährleistung der Zahlungsfähigkeit oder Liquidität. Oder bildlich ausgedrückt: Der Blutkreislauf muss funktionieren! Dieses Bild zeigt deutlich: das Problem, ausreichende, aber nicht zuviele flüssige Mittel verfügbar zu halten, ist ein Zeitpunktproblem. Es muss für jeden Tag der Existenz der Unternehmung gelöst sein. Als Instrument zur Lösung dieses Problems dient die *Liquiditätsplanung,* die gemäss dem folgenden Schema der Stufen der Finanzplanung (nach Benno Lutz) auch *«Finanzprognose»* genannt wird (Abbildung gegenüber).

Kurzfristige Finanzprognosen

Sie umfassen den Zeitraum bis zu einem Jahr und werden in Teilperioden aufgeteilt. Unternehmen, deren Finanzhaushalt geringfügigen Schwankungen unterliegt, werden nach Quartalen oder Monaten aufteilen. Für Baugenossenschaften scheint mir die Unterteilung in Monate das Zweckmässigste zu sein.

Aus dem Jahresbudget werden die liquiditätswirksamen Posten in jenem Monat, in dem sie sicher oder voraussichtlich anfallen, in die Finanzprognose eingetragen. Wie detailliert die einzelnen Positionen in die kurzfristige Finanzplanung einfliessen, hängt von den speziellen Bedürfnissen jeder einzelnen Baugenossenschaft ab. Wichtig ist, dass alle Faktoren der Liquidität, namentlich alle erwarteten ein- und ausgehenden Zahlungen, aufgezeigt werden. Aus dieser Finanzprognose kann man ablesen, wann Überschüsse zu erwarten sind, aber auch, wann Liquiditätsengpässe auftreten werden.

In einer normal funktionierenden Baugenossenschaft müssen laufend langfristige Liquiditätsüberschüsse entstehen, weil die im Mietzins einkalkulierten Amortisationen, Abschreibungen und Einlagen in den Erneuerungsfonds monatlich zu mehr Einzahlungen führen als dass monatliche Ausgaben (Löhne, Materialeinkäufe usw.) anstehen. Dazu entstehen kurzfristige Liquiditätsüberschüsse, weil Mietzinse und Akontozahlungen für Nebenkosten monatlich eingehen, Hypothekarzinsen in der Regel aber nur in sechsmonatigen Abständen zu zahlen sind und Heizöleinkäufe auch nicht regelmässig stattfinden.

Cash-management

Unter diesem Begriff fasst man alle diejenigen Massnahmen zusammen, die zur Bewältigung der aus der kurzfristigen Finanzprognose resultierenden Überschüsse oder Fehlbeträge erforderlich sind. Mit dem Cash-management werden vier Anliegen verfolgt:

- Ermittlung des minimalen Liquiditätsbestandes, der zur Deckung der laufenden Bedürfnisse notwendig ist;
- Beschleunigung der Anlagebereitschaft, durch Verkürzen der Zeitspanne, die vergeht, bis die Zahlungseingänge zinstragend angelegt werden können;
- Anlage von nicht sofort benötigten liquiden Mitteln;
- Behebung von Liquiditätsengpässen, falls sie trotz allem eintreten, durch geeignete Massnahmen.

Die Ermittlung des minimalen Liquiditätsbestandes

Ziel der Ermittlung des minimalen Liquiditätsbestandes ist es, die Haltung ertragsloser Liquiditätsreserven, zu der die Unsicherheiten in der kurzfristigen Finanzprognose zwingen, möglichst klein zu halten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Ein- und Auszahlungen vor allem bei uns Baugenossenschaften sehr gut miteinander koordiniert werden können. Die Mietzinse sollten bis am letzten Tag des Vormonates eingegangen sein, Hypothekzinszahlungen und Amortisationsraten werden in der Regel ebenfalls auf den letzten Tag eines Monats fällig; Löhne werden zwar bis zum 24. jeden Monats bezahlt, können aber aus den ab dem 20. jeden Monats eingehenden Mietzinszahlungen abgedeckt werden.

In der Baugenossenschaft der Strassenbahner (Zürich) haben wir den minimalen Liquiditätsbestand auf Fr. 300 000.– festgesetzt, einerseits um die unvermeidlichen Abweichungen gegenüber der Finanzprognose auffangen zu können, andererseits aber auch, um in der Lage zu sein, alle Skontoangebote von Lieferanten (insbesondere von Heizöllieferanten!) ausnützen zu können.

Im weiteren gilt es zu beachten, dass ausgegebene Checks zwar sofort als Belastung des Bankkontos zu buchen sind, aber erst später bei der Einlösung durch den Berechtigten zum Geldabfluss führen. Ferner erschwert das Führen von Konti bei mehreren Banken die Übersicht und führt automatisch zu vermehrter Kassahaltung.

Die Beschleunigung der Anlagebereitschaft

In zwei Bereichen kann hier die nötige Aufmerksamkeit zum Erfolg führen:

Wichtigster Punkt sind die monatlichen Mietzinseingänge. Können Sie in Ihrer Genossenschaft damit rechnen, dass Sie 90% der Soll-Mietzins- und Nebenkosteneinnahmen am zweiten Arbeitstag im Monat auch tatsächlich erhalten haben? Wenn nein, tun Sie etwas, um diesen Stand zu erreichen?

Wissen Sie, wieviel Zeit vergeht von der Einzahlung durch den Mieter bis zur Gutschrift des Betrages auf Ihrem PC- oder Bankkonto und dann nochmals von der Gutschrift bis zum Zeitpunkt, wo Ihnen die Gutschrift zur Kenntnis gebracht wird? Erfahrungsgemäss sind das mehrere Arbeitstage, während denen das Geld brachliegt. Diesem Umstand kann Rechnung getragen werden, indem man Ausgaben oder kurzfristige Geldanlagen zu Lasten dieser Mittel «in der Pipeline» veranlasst. Voraussetzung ist allerdings, dass man sich auf die eigene Finanzprognose und die Zahlungsgewohnheiten seiner Mieter verlassen kann.

Die Anlage überschüssiger liquider Mittel

Werden diese überschüssigen flüssigen Mittel in absehbarer Zeit nicht benötigt, so können Hypotheken zurückbezahlt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass diese Hypotheken im Grundbuch

nicht gelöscht, sondern einem unbelastet ausgehändigt werden. So stehen sie weiterhin zur Verfügung und können bei später notwendigen Kreditaufnahmen als Sicherheit verwendet werden. Werden die Kassabestände in einer späteren Phase aber wieder gebraucht, so sind die der temporären Verfügbarkeit dieser Mittel entsprechenden Anlagemöglichkeiten zu prüfen. Zu beachten ist, dass keine speziellen Verlustrisiken bestehen und dass Veränderungen des allgemeinen Zinsniveaus keinen grösseren Einfluss haben (z.B. Festgelder bei Banken oder nur noch kurze Zeit laufende Obligationen).

Wenn es mit einem solchen Cash-management gelingt, auch nur Fr. 100 000.-- laufend anzulegen oder in diesem Umfang Fremdkapital zurückzuzahlen, so verdient man damit Fr. 5000.-- bis Fr. 6000.-- pro Jahr. Diesen Betrag kann die Genossenschaft in irgendeiner Form den Mitgliedern zukommen lassen, sei das nun durch grössere Eigenfinanzierung von Renovationen, durch Einlage in den Erneuerungsfonds oder selbst durch die Übernahme eines grösseren Anteils an die Kosten des Ausflugs am Genossenschaftstag.

In der Baugenossenschaft der Strassenbahner haben wir, gestützt auf die Finanzprognose im Januar, sofort Fr. 400 000.-- bis Ende Juni zu acht Prozent fest angelegt und den voraussehbaren Engpass Ende März in Kauf genommen. Die seither stattgefundene Zinsentwicklung hat uns für dieses kalkulierte Risiko mehr als entschädigt. Die in den Monaten April und Mai zu erwartenden zusätzlichen Überschüsse werden kurzfristig so angelegt, dass sie zusammen mit den erwähnten Fr. 400 000.-- Ende Juni zur Verfügung stehen. Auf diesen Zeitpunkt haben wir eine Hypothek von Fr. 450 000.-- zur Rückzahlung gekündigt. Über die Verwendung der im zweiten Semester erwarteten Liquiditätsüberschüsse werden wir anfangs Juli anhand der dann bestehenden Situation am Kapitalmarkt entscheiden.

Die Massnahmen zur Behebung von Liquiditätsengpässen

Erste, sicherste und auch häufig angewandte Massnahme ist das Halten einer Liquiditätsreserve. Sie hilft, unvorhergesehene Fälle finanzieller Anspannung zu überbrücken. Zum anderen erlaubt sie einer Genossenschaft, günstige Investitionsgelegenheiten (z.B. kurzfristige Renovationen) wahrzunehmen, selbst wenn im Investitionszeitpunkt, etwa wegen einer landesweiten Kapitalverknappung, die erforderlichen Mittel anderweitig nicht aufgetrieben werden könnten. Für die Anlage der Liquiditätsreserven gelten die gleichen Grundsätze wie für die Zahlungsmittelüberschüsse. Liquiditätsreserven brauchen allerdings nicht unbedingt aus Vermögenswerten zu bestehen; nicht beanspruchte und fest zugesagte Kreditlimiten können den gleichen Zweck erfüllen, ebenso die abbezahlten, im Grundbuch nicht gelöschten Schuldbriefe. Sie können, normale Kapitalmarktverhältnisse vorausgesetzt, als Sicherheit für feste Vorschüsse hinterlegt oder aber auch zur Neuaufnahme von Hypothekardarlehen verwendet werden.

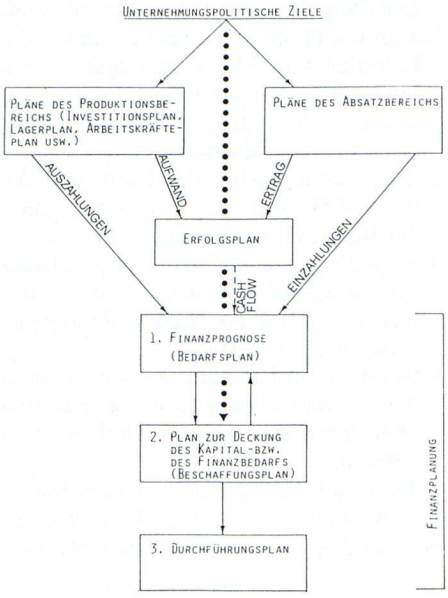
Finanzplanung - auf lange Sicht unentbehrlich

Neben die kurzfristige Finanzprognose muss sich die langfristige Finanzplanung gesellen.

- Auch bei der langfristigen Finanzplanung geht es darum, den Kapitalbedarf (die geplanten Ausgaben) mit dem Kapitalfonds (den vorhandenen Mitteln zuzüglich der erwarteten Einnahmen) in Einklang zu bringen. Ziel ist aber nicht die Erhaltung der täglichen Zahlungsbereitschaft, sondern das Schaffen von dauerhaften finanziellen Grundlagen.
- Lang- und kurzfristige Finanzplanung stehen nicht beziehungslos nebeneinander. Vielmehr gibt der langfristige Finanzplan für die kurzfristigen, der Liquiditätssicherung dienenden Prognosen den grösseren Rahmen ab.
- Langfristige Finanzplanung ist strategische Planung, die die grossen Entwicklungslinien einer Baugenossenschaft bestimmt und damit auch die im Blick auf das Kapital bestehenden Möglichkeiten und Grenzen für Neubauprojekte sowie Gesamtrenovationen.

N.B. Auch für Fragen der Finanzierung und der Finanzplanung von Bau- und Wohngenossenschaften vermittelt das Zentralsekretariat SVW die Beratung durch erfahrene Fachleute. Beim Zentralsekretariat kann ferner das konkrete Beispiel einer genossenschaftlichen Finanzprognose kostenlos bezogen werden.

Die Stufen der Finanzplanung



Eine der wichtigsten Aufgaben des Cash-managements ist es schliesslich, im Falle eines Finanzbedarfs für die Bereitstellung der notwendigen Kredite zu sorgen, indem man rechtzeitig - nicht erst im letzten Augenblick, wenn eine Krisensituation bereits manifest wird - mit den befreundeten Banken oder anderen Geldgebern Kontakt aufnimmt. Dies gilt ganz besonders in Zeiten, wo eine Baugenossenschaft grössere Investitionen plant, wie Gesamtrenovationen, Erweiterungs- und Neubauten. Auch wenn die Grundfinanzierung steht, besteht immer noch das Risiko von Kostenüberschreitungen, was zu kurzfristigen Liquiditätsanspannungen führen kann. Da sollte man vorsorgen, denn Interventionen in letzter Stunde bergen die Gefahr in sich, dass aus zeitlicher Bedrängnis heraus entweder ein finanzieller Notstand unvermeidlich wird oder dass bei Überbrückungsmassnahmen sehr ungünstige Bedingungen akzeptiert werden müssen. (Zur Behebung einer vorübergehenden Mittelverknappung steht nötigenfalls auch der Solidaritätsfonds des SVW zu günstigen Konditionen zur Verfügung. Red.)

Mittelgrosse Baugenossenschaft

sucht tüchtigen, selbständigen

Liegenschaften-Verwalter

der alle administrativen Arbeiten wie Buchhaltung, Korrespondenz, Heizabrechnung usw. zuverlässig erledigen kann.

Interessenten mit kaufmännischer Ausbildung senden ihre Bewerbung mit den üblichen Unterlagen an den Präsidenten der

Baugenossenschaft Zurlinden

Bockhornstrasse 20
8047 Zürich-Albisrieden