

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Vorwort..... | 5 |
| 1. Controlling als Instrument der Unternehmensführung | 6 |
| 1.1 Aufgabenbereiche des Controllings..... | 6 |
| 1.2 Einordnung des Controllings in die Unternehmensorganisation | 8 |
| 1.3 Anforderungsprofil eines Controllers..... | 12 |
| 1.4 Der Planungsprozess..... | 13 |
| 2. Verfahren des operativen Controllings..... | 19 |
| 2.1 Budgetierung..... | 19 |
| 2.2 Plankostenrechnung..... | 21 |
| 2.3 Deckungsbeitragsrechnung..... | 29 |
| 2.3.1 Einstufige Deckungsbeitragsrechnung (Direct costing)..... | 29 |
| 2.3.2 Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung | 38 |
| 2.4 Gewinnschwellenberechnung..... | 41 |
| 2.5 Prozesskostenrechnung..... | 45 |
| 2.6 Die Wertanalyse | 53 |
| 3. Strategisches Controlling als Instrument der Unternehmensführung..... | 57 |
| 4. Managementinformationssysteme | 58 |
| 4.1 Die Bedeutung eines Managementinformationssystems als Grundlage für Entscheidungen im Unternehmen..... | 58 |
| 4.2 Managementinformationssysteme als Frühwarnsysteme | 60 |
| 4.2.1 Balanced Scorecard..... | 61 |
| 4.2.2 Mögliche Probleme der Balanced Scorecard..... | 63 |
| 4.3 Kennzahlen und Kennzahlensysteme | 64 |
| 4.3.1 Internes und externes Reporting..... | 65 |
| 4.3.2 Sinn und Aufbau der Bilanz..... | 65 |
| 4.3.3 Wichtige Kennzahlen und ihre Berechnung | 66 |
| 4.3.3.1 Eigenkapital-Quote | 66 |
| 4.3.3.2 Fremdkapital-Quote..... | 67 |
| 4.3.3.3 Umsatzrentabilität | 67 |
| 4.3.3.4 Gesamtkapitalrentabilität..... | 68 |
| 4.3.3.5 Eigenkapitalrentabilität..... | 68 |

| | |
|---|------------|
| 4.3.3.6 Leverage-Effekt und Leverage Risk | 69 |
| 4.3.3.7 Maßnahmen zur Verbesserung der Rentabilitätskennziffern..... | 70 |
| 4.3.3.8 Liquiditätskennziffern..... | 72 |
| 4.3.3.9 ROI - Return on Investment..... | 72 |
| 4.3.3.10 Cashflow | 73 |
| 4.3.3.11 Goldene Finanzierungsregeln..... | 73 |
| 4.4 Die eingeschränkte Aussagekraft von Kennzahlen..... | 74 |
| 5. Vorüberlegungen zur Finanzierung..... | 80 |
| 5.1 Betriebliche Finanzwirtschaft als Erfolgsfaktor der Unternehmensführung..... | 80 |
| 5.1.1 Vorschriften nach Basel..... | 81 |
| 5.1.2 Kreditwürdigkeitsprüfung..... | 84 |
| 5.1.3 Risikoaspekte und Insolvenztatbestände | 86 |
| 5.2. Ansätze der Kapitalbedarfsermittlung..... | 87 |
| 5.2.1 Statischer Ansatz – Kapitalbedarfsplanung..... | 87 |
| 5.2.2 Dynamischer Ansatz – Liquiditätsplanung..... | 90 |
| 5.3 Beurteilungskriterien für Kapitalquellen | 92 |
| 6. Kapitalbedarfsdeckung | 95 |
| 6.1 Kriterien zur Auswahl von Kapitalgebern..... | 95 |
| 6.2. Die Auswahl von Finanzierungsquellen..... | 96 |
| 6.2.1 Beteiligungsfinanzierung/Eigenkapitalerhöhung | 98 |
| 6.2.2 Kreditfinanzierung..... | 100 |
| 6.2.3 Kreditsubstitute..... | 105 |
| 6.2.4 Gewinnthesaurierung..... | 114 |
| 6.2.5 Abschreibungen | 115 |
| 6.2.6 Rückstellungen | 117 |
| 6.2.7 Vermögensumschichtung/Rationalisierung..... | 118 |
| 6.3. Kapitalbeschaffung als Entscheidungskriterium für die Rechtsform eines Unternehmens | 119 |
| 6.3.1 Personengesellschaften | 119 |
| 6.3.2 Kapitalgesellschaften..... | 120 |
| 6.3.3 Fremdkapitalbeschaffung börsennotierter Unternehmen..... | 121 |
| 6.3.4 Anleihen | 128 |
| 7. Risiken und Risikobegrenzung..... | 134 |

| | |
|--|------------|
| 7.1 Allgemeine Risiken und Instrumente der Risikobegrenzung | 134 |
| 7.2. Internationale Finanzierung | 135 |
| 7.2.1 Chancen und Risiken | 136 |
| 7.2.2 Instrumente der Risikobegrenzung..... | 138 |
| 7.3 Kreditrisiken und ihre Begrenzung..... | 142 |
| 7.3.1 Bürgschaft..... | 143 |
| 7.3.2 Garantie..... | 143 |
| 7.3.3 Zession..... | 144 |
| 7.3.4 Eigentumsvorbehalt | 144 |
| 7.3.5 Lombardierung..... | 144 |
| 7.3.6 Sicherungsübereignung..... | 145 |
| 7.3.7 Grundschuld und Hypothek..... | 145 |
| 8. Mittelverwendung im Unternehmen..... | 146 |
| 8.1 Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen zur Lenkung der Mittelverwendung..... | 146 |
| 8.2 Situationsgerechte monetäre und nicht-monetäre Verfahren..... | 148 |
| 8.2.1 Statische Verfahren der Investitionsrechnung..... | 149 |
| 8.2.1.1 Kostenvergleichsrechnung..... | 149 |
| 8.2.1.2 Gewinnvergleichsrechnung..... | 154 |
| 8.2.1.3 Rentabilitätsvergleichsrechnung..... | 156 |
| 8.2.1.4 Amortisationsrechnung (Payback-Methode) | 157 |
| 8.2.2 Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung | 158 |
| 8.2.2.1 Kapitalwertmethode..... | 160 |
| 8.2.2.2 Annuitätenmethode..... | 165 |
| 8.2.2.3 Interne Zinsfuß-Methode | 168 |
| 8.2.3 Nicht-monetäre Verfahren – die Nutzwertanalyse | 171 |
| 8.3 Wirtschaftliche Nutzungsdauer und optimaler Ersatzzeitpunkt..... | 174 |
| 9. Viel Erfolg! – Oder: Verhalten in der Prüfung | 177 |
| 10. Übungsaufgaben..... | 180 |
| 11. Lösungen zu den Übungsaufgaben..... | 186 |
| Index | 202 |
| Quellen- und Literaturverzeichnis | 206 |

5. Vorüberlegungen zur Finanzierung

Bevor wir uns in den nächsten Kapiteln mit der Beschaffung von Finanzmitteln, der Ermittlung des Kapitalbedarfs und verschiedenen Risiken befassen, sollten wir zunächst abschließend klären, was Finanzierung überhaupt ist und wie sich Finanzierung von Investition unterscheidet. Denn beide Begriffe werden manchmal unscharf und damit falsch verwendet.

5.1 Betriebliche Finanzwirtschaft als Erfolgsfaktor der Unternehmensführung

Definition Investition: Investition ist die Verwendung finanzieller Mittel auf der Aktivseite der Bilanz. Schauen wir uns dazu noch einmal den Aufbau der Bilanz an:

| Bilanz zum 31. Dezember XXXX | |
|---|--|
| Aktiva | Passiva |
| A. Anlagevermögen I. Immaterielle Vermögensgegenstände II. Sachanlagen III. Finanzanlagen B. Umlaufvermögen I. Vorräte II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände III. Wertpapiere IV. Kassenbestand, Bankguthaben C. Rechnungsabgrenzungsposten | A. Eigenkapital I. Gezeichnetes Kapital II. Kapitalrücklagen III. Gewinnrücklagen IV. Gewinn-/Verlustvortrag V. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag B. Rückstellungen C. Verbindlichkeiten D. Rechnungsabgrenzungsposten |
| XX | XX |

Finanzielle Mittel, die auf der Passivseite bilanziert werden, werden auf der Aktivseite in Anlagevermögen oder Umlaufvermögen investiert.

Es gibt verschiedene Arten von Investitionen:

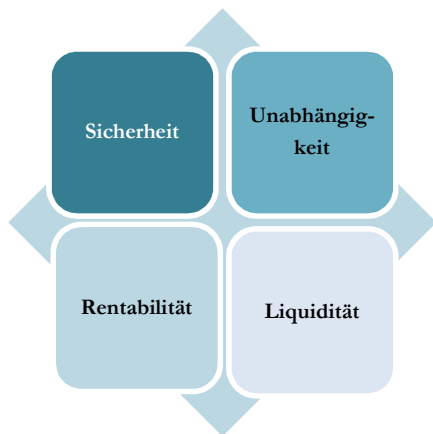
- *Gründungsinvestition*, bei der Gründung eines Unternehmens
- *Rationalisierungsinvestition*, um die Kosten zu verringern, bei gleichbleibendem Output (z.B. Produktionsmenge)
- *Erweiterungsinvestition*, um Kapazitäten zu erhöhen
- *Ersatzinvestition*, um z.B. Maschinen zu ersetzen, die defekt sind

Daneben wird nach Verwendungsart unterschieden in:

- *Sachinvestitionen* – Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Werkzeug
- *Finanzinvestitionen* – Beteiligungen, Anleihen, Aktien
- *Immaterielle Investitionen* – Lizenzen oder Patente

Investitionen werden nach verschiedenen Kriterien beurteilt:

- Wirtschaftlichkeit
- Rentabilität
- Liquidität
- Absatzerwartungen
- Wettbewerbsfähigkeit
- Folgekosten
- Steuerlast



Definition Finanzierung:

Die Finanzierung ist daher die Beschaffung, Planung, Steuerung und Kontrolle von Finanzmitteln für Investitionen. Die Finanzierung verfolgt die vier Ziele des magischen Vierecks.

Die Rentabilität ist die Verzinsung des eingesetzten Kapitals und die Gewinnmaximierung. Unter der Liquidität, dem obersten Ziel der Finanzwirtschaftlichen Unternehmenssteuerung, versteht man, dass das Unternehmen jederzeit und fristgerecht seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann. Kann es das nicht, besteht eine hohe Insolvenzgefahr.

Sicherheit bedeutet, dass Risiken wie Inflation, Insolvenz oder ein Zinsänderungsrisiko vermieden werden sollten, ohne dabei Chancen zu verlieren, die sich aus Zinsveränderungen, Rating- und Bonitätsveränderungen ergeben. Was das im Einzelnen bedeutet, lernen Sie im weiteren Verlauf dieses Buches noch, im Bereich der internationalen Finanzierung.

Unabhängigkeit als letztes der vier Ziele bedeutet, dass die Finanzierung so gestaltet werden muss, dass jederzeit die unternehmerische Entscheidungsfreiheit gewahrt bleibt. Externe Investoren, z.B. Banken, sollten kein Mitspracherecht bekommen, denn dann ist die Unternehmensleitung nicht mehr frei in ihren Entscheidungen.

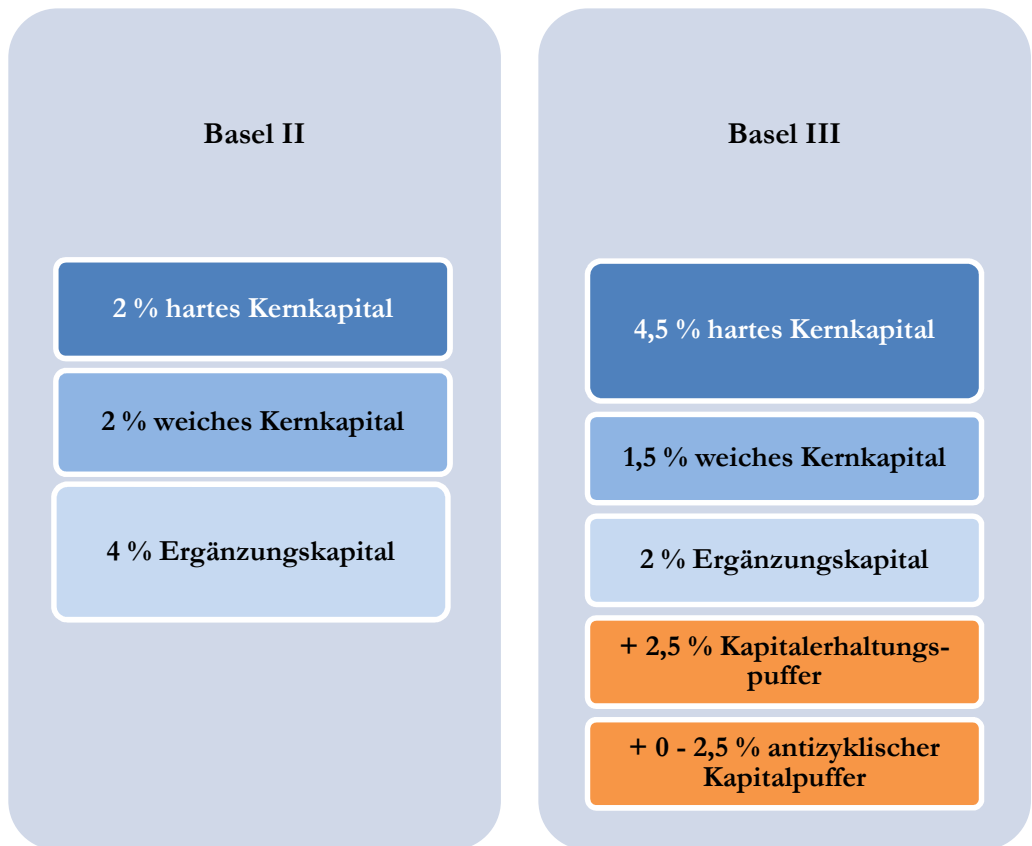
5.1.1 Vorschriften nach Basel

Der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht ist eine Institution der Zentralbanken und Bankenaufsichtsbehörden der wichtigsten Industrieländer. Er tritt regelmäßig bei der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) in Basel zusammen.

Mitglieder dieses Ausschusses sind Vertreter der nationalen Bankenaufsichtsbehörden und Zentralbanken aus 27 Ländern.

Aufgabe des Ausschusses ist es, Aufsichtsstandards und Empfehlungen für die Bankenaufsicht zu entwickeln, wie Banken mit Kapital und Liquidität ausgestattet sein müssen. Hintergrund sind die diversen Finanzkrisen der letzten Jahre. Die Banken sollen stabil genug sein, um sich selbst zu retten, sollte es zu einer Schieflage kommen. Dazu müssen sie über genug Eigenkapital verfügen, damit die Staaten nicht gezwungen sind, Banken zu retten, die im Grunde selbständige Unternehmen sind.

Diese Vorschriften werden nummeriert und als Basel I, II und III bezeichnet. Die für Sie aktuell wichtigste Vorschrift ist Basel III, die 2010 erlassen wurde. Kernpunkt von Basel III ist, dass die Banken bis 2018 ihr Kernkapital auf 8 % erhöhen müssen und zusätzlich einen Puffer von bis zu 5 % bilden, je nach Wirtschaftslage und Kreditwachstum.



Quelle: Bundesfinanzministerium

Diese Vorschriften sind für Sie insofern interessant, als dass die Banken natürlich strengere Richtlinien für ihre Kreditvergabe erlassen müssen, um diesen Vorschriften gerecht zu werden. Für manche Unternehmen wird es so schwieriger, benötigtes Kapital zu erhalten.

Durch das bei einer Kreditvergabe hinterlegte Eigenkapital müssen das Marktrisiko und das Kreditrisiko abgedeckt werden.

Das Marktrisiko wird durch Zinsänderungen und Wechselkursänderungen beeinflusst, sowie durch die Inflationsrate. Steigt die Inflationsrate während der Laufzeit eines vergebenen Kredites an, ist der Rückzahlungsbetrag für die Bank weniger wert, als das ursprünglich verliehene Geld.

Das Kreditrisiko ist vor allem die Gefahr, dass der Schuldner das geliehene Geld nicht oder nur teilweise zurückzahlt.

Um diesen Risiken zu begegnen, führt die Bank vor jeder Kreditvergabe eine Kreditwürdigkeitsprüfung durch. Durch die Vorschriften Basel I-III ist sie inzwischen gesetzlich dazu verpflichtet. Hätten Sie in den 1990er Jahren ein Haus bauen wollen, wäre es ausreichend gewesen, wenn Sie jemanden gekannt hätten, der jemanden bei der Bank kannte, um einen Kredit zu bekommen. Mit einem Fürsprecher wäre Ihnen eine aufwändige Prüfung Ihrer Bonität in den meisten Fällen erspart geblieben. Heute wird vor jeder Kreditvergabe eine umfassende Prüfung durchgeführt, die z.B. bei einem Kreditantrag für ein Haus mehrere Wochen Bearbeitungszeit mit sich bringen kann.

Die Kreditvergabe an Unternehmen hängt daher auch immer mehr von der Bonität ab. Die Bonitätsanalyse stützt sich dabei zunehmend auf die weichen, d.h. qualitativen, nicht-monetären Faktoren. Daraus folgt, dass Unternehmen zunehmend zu höherer Transparenz gezwungen sind und der Bank mehr Einsicht in die Geschäftsabläufe geben müssen, nicht mehr nur in die Bilanzen und Geschäftsbücher.

Die Kreditbeschaffung wird durch diese Vorschriften zeit- und kostenintensiver. Aus diesem Grund gewinnen alternative Finanzierungsmethoden an Bedeutung, denn nicht jedes Unternehmen erhält mehr den gewünschten Kredit, oder zumindest nicht zu günstigen Konditionen. Denn die Bank muss für 100 € Kredit 8 € Eigenkapital hinterlegen – sie überlegt sich daher genau, zu welchen Konditionen sie bereit ist, dies zu tun.

Der Kreditnehmer zahlt nicht nur den Zins, sondern auch seine eingeschätzte Ausfallwahrscheinlichkeit. Denn die Ausfallwahrscheinlichkeit beruht auf den Komponenten Bonitätsklasse und Sicherheitsklasse.

Das bedeutet, die Bank prüft die Bonität des Kunden durch eine Kreditwürdigkeitsprüfung, die Sie im nachfolgenden Kapitel noch näher erläutern werden. Außerdem bewertet sie die Sicherheitsklasse des Kunden. Die Sicherheitsklasse besagt, in welchem Umfang die Kredite durch bankübliche, bewertbare Sicherheiten abgesichert sind. Zu den möglichen Sicherheiten kommen wir in einem späteren Kapitel noch separat. Mit dieser Sicherheitsklasse wird beurteilt, in welchem Umfang der Kredit sogenannte Blankoanteile enthält. Das sind nicht durch Kreditsicherheiten abgesicherte Kreditanteile. Je höher dieser Teil ist, desto schlechter sind die Kreditkonditionen, die die Bank dem Kunden anbieten wird.

Aus dem Zusammenspiel der beiden Komponenten ergibt sich die Risikoklasse, mit deren Hilfe die Ausfallwahrscheinlichkeit des Kredits beurteilt wird.

Der Kreditnehmer muss diese mitbezahlen, sodass der am Schluss vereinbarte Kreditzins der Bank den üblichen Zinssatz (Marktzinssatz) und einen Risikozuschlag für die Ausfallwahrscheinlichkeit enthält.

Wenn ein Unternehmen sein Rating kennt und analysiert, kann es durch entsprechende Gegenmaßnahmen Einfluss auf sein zukünftiges Rating nehmen und seine Verhandlungsposition gegenüber der Bank verbessern. Welche Möglichkeiten es gibt, schauen wir uns im nächsten Abschnitt an.

5.1.2 Kreditwürdigkeitsprüfung

Möchte ein Unternehmen Kapital von einem externen Dritten aufnehmen, wird für diesen immer die Bonität des Unternehmens entscheidend sein, die sich im Rating eines Unternehmens wiederfindet, das von Banken oder Ratingagenturen, wie Moodys oder Standard & Poor`s, erstellt wird.

Der Begriff **Rating** lässt sich definieren als die Leistungsbewertung eines Unternehmens durch einen Kreditgeber. Ziel ist es, die Bonität des Kreditnehmers einschätzen zu können, um das Kreditausfallrisiko, die Gefahr der Nicht-Zurückzahlung eines Kredits, abschätzen zu können. Je nach Ergebnis des Ratings, bzw. des Rankings, welches das Unternehmen erreicht, erhält es einen Kredit – oder auch nicht. Das Rating entscheidet auch darüber, zu welchen Konditionen dieser Kredit vergeben wird.

Es gibt eine Reihe von **Ratingfaktoren**, nach denen ein Unternehmen bewertet, d.h. gerankt wird. Die hier genannten sind exemplarisch und sind keine abschließende Aufzählung, es gibt je nach Ratingagentur weitere Kriterien. Sie sollten für eine Prüfung einige Faktoren parat haben:

| Quantitative Faktoren – meist monetäre Faktoren | Qualitative Faktoren – meist nicht-monetäre Faktoren |
|--|--|
| Jahresabschlüsse – auch im Zeitvergleich über mehrere Jahre hinweg, sind z.B. Trends zu erkennen. | Branchen- und Marktentwicklung – die allgemeine Entwicklung und Zukunftsfähigkeit einer Branche wird betrachtet. |
| Laufende Businesspläne – sie geben Aufschluss über die Ziele und Maßnahmen eines Unternehmens. Gibt es keine Businesspläne, ist das für einen Banker auch schon sehr aufschlussreich, aber nicht im positiven Sinne! | Aufbau- und Ablauforganisation, sowie das Vorhandensein eines Organigramms – der Banker sollte das Unternehmen, seine Hierarchie und Aufgabenteilung verstehen können. Je eher er dies versteht, desto eher ist er geneigt, dem Unternehmer das Geld der Bank anzuvertrauen. |

| | |
|---|--|
| <p>Mögliche Kreditsicherheiten – z.B. die Eintragung einer Hypothek oder Grundschuld, oder die Übernahme einer Bürgschaft durch eine solvente Person.</p> | <p>Management und Managementsystem – ein verantwortungsbewusstes, gut ausgebildetes Management sorgt für Vertrauen.</p> |
| <p>Betriebswirtschaftliche Auswertungen geben Aufschluss über die aktuelle Lage des Unternehmens.</p> | <p>Die Regelung der Unternehmensnachfolge ist insbesondere bei langfristigen Krediten und älteren Unternehmern in Personengesellschaften wichtig, denn die Bank möchte die rechtzeitige Rückzahlung gesichert wissen, auch wenn der Unternehmer vorzeitig sterben oder in Rente gehen sollte.</p> |
| <p>Rückzahlungsverhalten bei bestehenden Krediten – bisherige Geschäftsbeziehungen geben einen Anhaltspunkt für weitere Geschäfte.</p> | <p>Konkurrenzsituation – sie gibt Aufschluss über die Attraktivität eines Marktes, aber auch über den Druck des Marktes und der Mitbewerber.</p> |
| <p>Cashflow, Liquidität, Rentabilität – die „Hardfacts“ eines Unternehmens sprechen eine deutliche Sprache.</p> | <p>Zusammensetzung des Kundenstamms – solvente Kunden mit langjährigen Geschäftsbeziehungen wirken sich positiv aus, ein einziger Großkunde dagegen sehr negativ, aufgrund der großen Abhängigkeit.</p> |
| <p>Auftragslage – Ausblick in die Zukunft, Hinweis über die Auslastung und die zu erwartenden Umsätze und Gewinne.</p> | <p>Personalentwicklung – gutes Personal wächst leider nicht auf den Bäumen und in Zeiten des demographischen Wandels sowieso nicht mehr – der Unternehmer sollte sich frühzeitig auf diesen Trend einstellen. Personalplanung mit Sinn und Verstand, anhand eines strategischen Plans, wäre optimal.</p> |
| <p>Umsatz und Gewinn, auch in Relation zueinander – geben einen Aufschluss über die Kostenstruktur eines Unternehmens, und lassen sich im Zeitablauf analysieren.</p> | <p>Informationsmanagement:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Gegenüber der Bank und dem Unternehmensumfeld – Informationsfluss innerhalb eines Unternehmens <p>Je mehr Informationen der Unternehmer seiner Bank freiwillig und von sich aus</p> |

| | |
|--|--|
| | zukommen lässt, desto weniger Probleme wird die Bank machen, denn sie schätzt ein pro-aktives Unternehmertum. Der Banker hat dann das Gefühl, bestens informiert zu sein und wird sich sicher fühlen. Umgekehrt stellt sich schnell Nervosität ein, wenn der Banker jeder Information hinterher laufen muss – die Geschäftsbeziehung wird darunter leiden. |
|--|--|

Die Bonität eines Unternehmens ist nicht in Stein gemeißelt. Jedes Unternehmen hat jederzeit die Möglichkeit, seine Bonität und damit sein Rating, seine Kreditwürdigkeit und seine Kreditkonditionen zu verbessern.

Mögliche Maßnahmen hierfür wären z.B.:

1. Auf Gewinnausschüttungen verzichten und diese stattdessen dem Eigenkapital zuführen (Gewinnthesaurierung, bzw. Umwandlung von Gewinnrücklagen in Eigenkapital).
2. Die Verbesserung der Eigenkapitalbasis, z.B. durch die Aufnahme neuer Gesellschafter, stiller Gesellschafter oder durch eine weitere Einlage bestehender Gesellschafter/Eigentümer.
3. Die Darstellung geplanter Umstrukturierungen oder Investitionen in Form von Businessplänen – sie sind quasi Lagepläne des Unternehmens.
4. Transparente Darstellung der Aufbau- und Ablauforganisation, z.B. in Form eines Organigramms oder Qualitätsmanagementhandbuches.
5. Dokumentation von durchgeführten und geplanten Personalentwicklungsmaßnahmen.
6. Verbesserung des Informationsmanagements – je transparenter desto besser!

5.1.3 Risikoaspekte und Insolvenztatbestände

Die Liquidität ist das oberste Ziel der finanzwirtschaftlichen Steuerung des Unternehmens. Der Grund dafür ist, dass Finanzierungsprobleme sehr schnell zur Insolvenz führen können. Finanzierungsprobleme können sowohl durch externe, als auch durch interne Faktoren hervorgerufen werden. Interne Faktoren können z.B. eine schlechte Planung, mangelnde Absatzerlöse oder überdimensionierte Investitionen sein. Externe Faktoren können z.B. eine schlechte Konjunktur, eine schwierige politische Lage oder gesetzliche Veränderungen sein. Aus ernsthaften Finanzierungsproblemen können sich schnell Insolvenzen bilden. Folgende Insolvenzgründe gibt es:

1. **Zahlungsunfähigkeit** – man spricht von einer Zahlungsunfähigkeit, wenn rund 10 % der Verbindlichkeiten drei Wochen überfällig sind. Dann muss die Unternehmensleitung einen Insolvenzantrag stellen.

Anderenfalls zieht das Verschleppen der Insolvenz die persönliche Haftung der Manager nach sich, selbst wenn es sich um eine Kapitalgesellschaft handelt, in der die persönliche Haftung normalerweise ausgeschlossen ist.

2. *Drohende Zahlungsunfähigkeit* – wenn die Zahlungsunfähigkeit droht, aber noch nicht akut eingetreten ist, sollte das Management ebenfalls einen Insolvenzantrag stellen. Ihm wird dann ein Insolvenzberater zur Seite gestellt, der in den meisten Fällen die Insolvenz verhindern kann und dabei hilft, das Unternehmen zu sanieren und wieder auf Kurs zu bringen.
3. *Überschuldung* – eine Überschuldung ist nur bei juristischen Personen möglich, wie Kapitalgesellschaften, z.B. durch hohe langfristige Kredite. Überschuldung heißt, dass das Vermögen auf der Aktivseite kleiner ist, als die Verbindlichkeiten auf der Passivseite. Die Fortführungsprognose der Geschäftstätigkeit muss auf mittlere Sicht (1-5 Jahre) positiv sein, anderenfalls muss auch bei einer Überschuldung ein Insolvenzantrag gestellt werden.

5.2. Ansätze der Kapitalbedarfsermittlung

Im nächsten Schritt ermitteln wir den Kapitalbedarf eines Unternehmens. Dabei unterscheiden wir den statischen und den dynamischen Ansatz.

5.2.1 Statischer Ansatz – Kapitalbedarfsplanung

Der statische Ansatz ist die eigentliche Kapitalbedarfsplanung. Das bedeutet, dass der Kapitalbedarf im Anlage- und Umlaufvermögen ermittelt wird, der z.B. bei einer Neugründung notwendig ist. Der Berechnung werden die tagesdurchschnittlichen Ausgaben zugrunde gelegt.

Schritt 1: Ermittlung Anlagekapitalbedarf

Zunächst wird das notwendige Anlagekapital ermittelt, um die Betriebsbereitschaft eines Unternehmens sicherzustellen. Dazu werden alle Anschaffungsgüter addiert.

Beispiel

Der Inhaber und Geschäftsführer der Traumöbel Jung e.K. aus Köln, möchte eine zweite Filiale in einem anderen Stadtteil eröffnen. Ermitteln Sie den Kapitalbedarf für ihn.

Diese Aufgabe ist denkbar einfach. Sie addieren sämtliche Kosten und ermitteln so den Kapitalbedarf im Anlagevermögen.

6. Kapitalbedarfsdeckung

Grundsätzlich kann ein Unternehmen Kapital selbst erwirtschaften, z.B. durch Gewinne, oder indem es bestimmte Dinge rationalisiert und dadurch Geld einspart, oder es kann Kapital von Eigenkapital- oder Fremdkapitalgebern erhalten. Wenn Sie später in einem Unternehmen dafür verantwortlich sein sollten auszuwählen, über welchen Weg Sie eine Investition vornehmen, sollten Sie nicht nur wissen was für Möglichkeiten Sie überhaupt haben, sondern auch in welchen Punkten sich Eigenkapitalgeber und Fremdkapitalgeber generell unterscheiden. Daher beschäftigen wir uns zuerst mit dieser Frage, bevor wir näher auf die einzelnen Finanzierungsmöglichkeiten eingehen.

6.1 Kriterien zur Auswahl von Kapitalgebern

Kriterien zur Auswahl von Kapitalgebern sind:

| Kriterien | Eigenkapitalgeber | Fremdkapitalgeber |
|--------------------------------|--|--|
| Haftung | Eigenkapital haftet immer vollständig, mindestens aber in Höhe der Einlage | Für Fremdkapital besteht ein Gläubigerschutz, das bedeutet, Fremdkapital haftet nicht |
| Anteil am Ertrag | Eigenkapital ist vollständig an Gewinn und Verlust beteiligt | Für Fremdkapital besteht kein Gewinnanspruch und es haftet nicht für Verluste, stattdessen besteht ein fester Zinsanspruch |
| Anspruch bei Insolvenz | Der Anspruch bei einer Insolvenz ist nachrangig, d.h. es besteht nach der Liquidation nur ein anteiliger Anspruch auf den Restwert des Vermögens | Fremdkapital wird durch den Gläubigerstatus der Fremdkapitalgeber vorrangig vor dem Eigenkapital befriedigt |
| Dauer der Verfügbarkeit | Eigenkapital steht grundsätzlich unbegrenzt zur Verfügung, solange der Unternehmer oder die Gesellschafter kein Kapital entnehmen | Fremdkapital steht in der Regel nur befristet zur Verfügung, für die vertraglich vereinbarte Dauer der Laufzeit |

| | | |
|--|--|---|
| Umfang | Der Umfang dieser Finanzierungsmöglichkeit ist grundsätzlich auf die Möglichkeiten der Eigentümer beschränkt | Abhängig vom Rating eines Unternehmens und den verfügbaren Sicherheiten, die ein Unternehmen bieten kann, steht FK grundsätzlich unbeschränkt zur Verfügung |
| Steuerliche Belastung | Der Gewinn eines Unternehmens wird vollumfänglich durch Steuern auf Einkommen und Ertrag belastet | Zinsen für die Aufnahmen von Fremdkapital können als Aufwand verbucht werden, mindern dadurch den Gewinn und somit auch die Steuerlast |
| Anteil an der Unternehmensführung | Abgesehen von der AG, hat Eigenkapital immer einen Anspruch auf einen Anteil an der Unternehmensleitung | Fremdkapital hat nie einen Anspruch auf die Unternehmensführung |

6.2. Die Auswahl von Finanzierungsquellen

Wir betrachten nun die diversen Möglichkeiten der Finanzierung. Betrachten Sie dazu bitte zunächst die Grafik auf der nachfolgenden Seite.

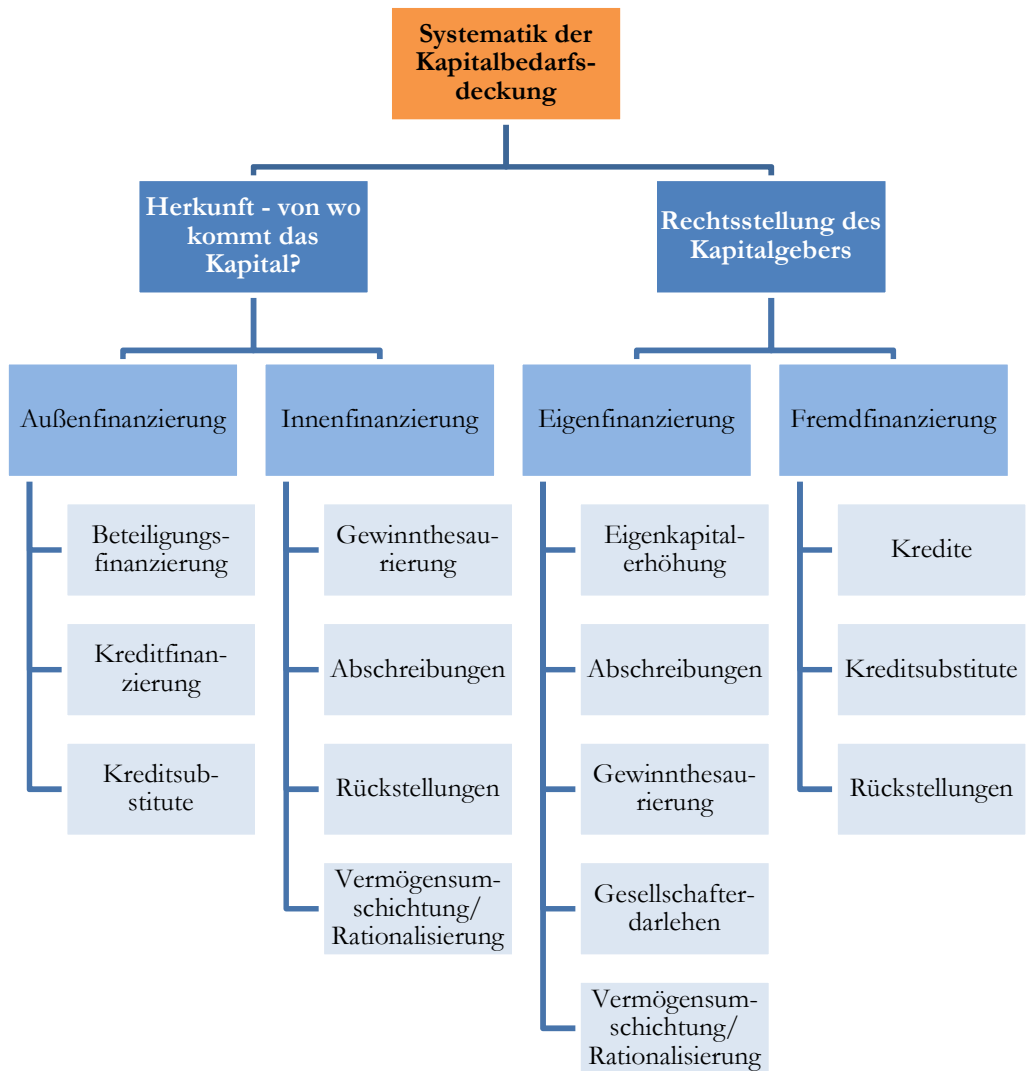
1. Außenfinanzierung

Eine Außenfinanzierung bedeutet, dass dem Unternehmen von außerhalb des Unternehmens Kapital zugeführt wird. Dieses wird nicht vom Unternehmen selbst erwirtschaftet.

Ein Unternehmen wird sich besonders dann für eine Außenfinanzierung entscheiden, wenn die Finanzkraft der Eigentümer nicht zur Finanzierung ausreicht und die Liquidität des Unternehmens nicht in ausreichendem Maße gegeben ist. Darüber hinaus ist entscheidend, dass die Firma über ein gutes Rating verfügt und den Kapitalgebern Sicherheiten bieten kann. Auch Überlegungen zum Leverage-Effekt können dazu führen, dass sich das Management für die Aufnahmen von Fremdkapital entscheidet.

2. Innenfinanzierung

Eine Innenfinanzierung bedeutet demgegenüber, dass das Unternehmen sich das notwendige Kapital aus sich selbst heraus beschafft. Ob eine Innenfinanzierung möglich ist, hängt von der Ertragskraft des Unternehmens, sowie seiner Politik ab. Ein Beispiel ist der Gewinn – die Innenfinanzierungskraft ist davon abhängig, wie viel Gewinn ein Unternehmen erwirtschaftet und nach welchen Prinzipien dieses Geld verwendet wird. Es kann an die Anteilseigner ausgeschüttet werden, oder aber im Unternehmen verbleiben, um für zukünftige Investitionen zur Verfügung zu stehen.



3. Eigenfinanzierung

Eine Eigenfinanzierung bedeutet, dass der Unternehmer oder die Gesellschafter dem Unternehmen von außen Eigenkapital zuführen. Dieses Kapital trägt eventuelle Verluste mit, steht langfristig zur Verfügung und sichert die finanzielle Unabhängigkeit des Unternehmens, da es sich um Eigenkapital handelt.

Eigenfinanzierung kann aber auch bedeuten, dass sich das Unternehmen das notwendige Kapital selbst erarbeitet.

Eine Eigenfinanzierung kann daher sowohl eine Außenfinanzierung, als auch eine Innenfinanzierung sein. Entscheidend ist, dass das Kapital immer vom Unternehmer oder aus dem Unternehmen selbst stammt.

4. Fremdfinanzierung

Die letzte Form ist die Fremdfinanzierung. Bei einer Fremdfinanzierung wird dem Unternehmen Kapital durch Externe zugeführt, die in keiner engen Beziehung zum Unternehmen stehen. Daher ist die Fremdfinanzierung meistens eine Außenfinanzierung, abgesehen von den Rückstellungen, die einer Innenfinanzierung entsprechen.

Wie Sie sehen, doppeln sich viele Finanzierungsmöglichkeiten, bezüglich Außen- und Innenfinanzierung, oder Eigen- und Fremdfinanzierung. Um nicht alles doppelt aufzuführen, schauen wir uns alle Begrifflichkeiten nach und nach an, ohne ein strenges Schema einzuhalten, wie in dem obigen Schaubild.

6.2.1 Beteiligungsfinanzierung/Eigenkapitalerhöhung

Eine Eigenkapitalerhöhung kann durch den Unternehmer oder die Gesellschafter durchgeführt werden. Je nach Unternehmensform, gibt es verschiedene Varianten.

| Rechtsform | Art der Eigenkapitalerhöhung |
|--------------------|---|
| Einzelfirma | Eine Einzelfirma wird von einem Unternehmer geführt. Dieser kann das Eigenkapital seiner Firma erhöhen, indem er eine Unternehmereinlage leistet, z.B. in Höhe von 20.000 €. Das Eigenkapital der Firma erhöht sich dann um diesen Betrag. |
| OHG | Eine OHG wird von mehreren Gesellschaftern geführt. Diese können ihre Einlagen ebenfalls erhöhen. Außerdem können ein oder mehrere neue, vollhaftende Gesellschafter aufgenommen werden, die ebenfalls eine Einlage leisten müssen. Durch die Aufnahme neuer Gesellschafter verändern sich die bisherigen Stimmrechtsverhältnisse. Sie verändern sich auch dann, wenn nicht alle Gesellschafter eine weitere Einlage bringen, es sein denn im Gesellschaftsvertrag wäre festgehalten, dass die Stimmenverteilung unabhängig von der geleisteten Einlage ist, wobei dies ein unübliches Vorgehen wäre. Normalerweise ist die Stimmenverteilung abhängig vom eingebrachten Kapital. |
| KG | Eine Kommanditgesellschaft besteht aus mindestens einem vollhaftenden Komplementär und einem Kommanditisten, der nur in Höhe seiner Einlage haftet, nicht aber mit seinem Privatvermögen, wie der Komplementär. |

| | |
|--------------------------|---|
| | <p>Wie bei der OHG bestehen auch bei dieser Unternehmensform die Möglichkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Einlagenerhöhung Komplementär - Einlagenerhöhung Kommanditisten - Aufnahme eines neuen Komplementärs - Aufnahme eines neuen Kommanditisten |
| GmbH | <p>Bei der GmbH können die bisherigen Gesellschafter das Stammkapital der GmbH erhöhen, indem sie eine weitere Einlage leisten. Außerdem können neue Gesellschafter in die GmbH aufgenommen werden, die eine Einlage leisten müssen.</p> |
| AG | <p>Die AG ist eine etwas komplexere Unternehmensform, bei der es verschiedene Möglichkeiten gibt, die wir uns im Kapitel 6.4 ff. noch genauer anschauen werden. Hier zunächst nur so viel, dass bei der AG das Grundkapital erhöht werden kann, durch bestehende oder neue Aktionäre. In jedem Fall wird das Eigenkapital der AG erhöht.</p> |
| Alle Rechtsformen | <p>Für alle Rechtsformen ist die Beteiligung eines stillen Gesellschafters möglich. Ein stiller Gesellschafter kann sowohl eine natürliche, als auch eine juristische Person sein. Bei der Aktiengesellschaft muss die Beteiligung eines stillen Gesellschafters veröffentlicht werden, bei allen anderen Rechtsformen gilt, dass die Beteiligung eines stillen Gesellschafters für gewöhnlich von außen nicht ersichtlich ist, nicht einmal in der Bilanz. Der stille Gesellschafter kann sowohl Kapital, als auch Sach- oder Dienstleistungen einbringen. Die Einlage geht in das Vermögen über und wird nicht gesondert ausgewiesen.</p> <p>Der stille Gesellschafter muss am Gewinn beteiligt werden. Er ist zunächst auch am Verlust in Höhe seiner Einlage beteiligt, doch diese Beteiligung kann per Vertrag ausgeschlossen werden (§ 231 HGB). Aus diesem Grund ist die Einlage des stillen Gesellschafters rechtlich gesehen nur eigenkapitalähnliches Kapital, kein reines Eigenkapital.</p> <p>Der Gesellschafter hat wie der Kommanditist in der KG keine Mitbestimmungsrechte, darf aber den Jahresabschluss prüfen (lassen) und die Bücher dazu einsehen. Bei einer Insolvenz nimmt der stille Gesellschafter die Stellung eines Gläubigers ein und hat einen Anspruch gegenüber dem Unternehmen.</p> |

8.2.1 Statische Verfahren der Investitionsrechnung

Die statischen Verfahren sind im Grunde Näherungsverfahren, die einen guten Anhaltspunkt für eine Entscheidung liefern, etwa ob eine Investition getätigt werden sollte oder nicht, oder welche Variante die ertragreichste ist.

Die statischen Investitionsrechenverfahren haben allerdings keine exakte Aussagekraft. Bei diesen Verfahren werden die für die Berechnungen notwendigen Daten aus der Kosten- und Leistungsrechnung entnommen. Dadurch wird der Beschaffungsaufwand für das Datenmaterial gering gehalten und diese Verfahren sind daher leicht durchzuführen. Allerdings werden nur Durchschnittswerte der einzelnen Perioden verwendet und nicht die genauen einzelnen Daten. Das hat den Vorteil, dass die Berechnung auf diese Weise sehr einfach durchzuführen ist, aber daraus ergibt sich der Nachteil, dass die Ergebnisse in gewisser Weise verfälscht sind. Denn insbesondere bei sehr heterogenem Ausgangsmaterial, wenn sich die Daten in einer Periode sehr stark unterscheiden, kann das Ergebnis der Berechnung nicht exakt sein, wenn nur der Durchschnitt einer Periode für die Berechnung herangezogen wird.

Es gibt vier verschiedene Verfahren, die wir uns nun im Einzelnen genau anschauen werden:

- Die Kostenvergleichsrechnung
- Die Gewinnvergleichsrechnung
- Die Rentabilitätsvergleichsrechnung
- Sowie die Amortisationsrechnung

In der Praxis werden die statischen Verfahren sehr oft eingesetzt, da sie einfach zu berechnen sind und sich der Aufwand der Datenbeschaffung in überschaubaren Grenzen hält. Sie liefern somit einen schnellen Überblick, auch wenn es sehr zu empfehlen ist, nach einer ersten statischen Berechnung genauere Analysen mit den dynamischen Verfahren der Investitionsrechnung durchzuführen.

8.2.1.1 Kostenvergleichsrechnung

Die Kostenvergleichsrechnung versucht die Frage zu beantworten, ob eine Ersatzinvestition vorteilhaft ist, im Vergleich zur bestehenden Anlage. Außerdem kann sie dazu eingesetzt werden, verschiedene Investitionsalternativen zu vergleichen. Der Variante, welche die niedrigsten Kosten verursacht, wird der Vorzug gegeben. Damit diese Berechnung funktioniert, müssen die Erlöse bei jeder Variante gleich sein, es dürfen sich nur die Kosten voneinander unterscheiden. Die Kostenvergleichsrechnung ist daher das einfachste statische Berechnungsverfahren.

Bei der Kostenvergleichsrechnung werden nur die Kosten betrachtet, die verschiedene Investitionsalternativen verursachen und die günstigste Variante wird umgesetzt. Diese Kosten setzen sich zusammen aus den fixen und den variablen Kosten, die zusammen die laufenden Kosten pro Jahr ergeben.

Anschaffungskosten und Anschaffungsnebenkosten sind hiermit nicht gemeint, denn es geht nicht um die einmaligen, sondern um die fortlaufenden Kosten, die z.B. eine neue Maschine über die 20 Jahre ihrer Nutzungsdauer fortwährend verursacht. Das bedeutet:

| Variable Kosten | Fixe Kosten |
|---|---|
| Kosten für die Fertigung einer Produktionseinheit/eines Stücks | Fixe Kosten sind alle anteiligen sonstigen Kosten, wie z.B. |
| <ul style="list-style-type: none"> – Materialkosten – Fertigungslöhne – Sonstige Nebenkosten | <ul style="list-style-type: none"> – Miete – Stromkosten – Versicherungen – Verwaltungskosten, usw. |
| Diese werden mit den Einheiten multipliziert, die Pro Tag/Monat/Periode oder Jahr hergestellt werden. | |

Bei der Kostenvergleichsrechnung wird angenommen, dass die fixen und variablen Kosten immer gleich bleiben, während den Jahren der Nutzungsdauer. Diese Annahme gilt für alle statischen Verfahren.

Daher ist dies ein einfach anzuwendendes Berechnungsverfahren, aber es ist gleichzeitig ungenau, denn wenn Sie einen Planungshorizont von 20 Jahren betrachten, können sich auch die fixen Kosten stark verändern, schon allein durch die Inflation, die dazu führt, dass sich Preise jedes Jahr erhöhen, z.B. für Strom.

Darüber hinaus werden die kalkulatorische Abschreibungen und die kalkulatorischen Zinsen miteinbezogen. Daraus ergibt sich:

$$\text{Gesamtkosten} = \text{Laufende fixe und variable Kosten pro Jahr} + \text{kalk. Zins} + \text{kalk. AfA}$$

Wie Sie die kalkulatorischen Zinsen und die Abschreibung berechnen, finden Sie in Ihrer Formelsammlung, unter diesen Stichworten:

$$\text{kalk. Zinsen} = \frac{\text{Anschaffungskosten} + \text{Restwert}}{2} * \text{kalk. Zinssatz in Dezimalform}$$

$$\text{linearer Abschreibungsbetrag} = \frac{\text{Wiederbeschaffungswert} - \text{Restwert}}{\text{Nutzungsdauer}}$$

Die kalkulatorische AfA berechnet sich nach der tatsächlichen Nutzungsdauer eines Gegenstandes im Unternehmen, nicht nach den AfA-Tabellen des Bundesfinanzministeriums.

Etwas problematisch bei dieser Methode ist, dass es nur dann Sinn macht, einen Restwert zu bestimmen, wenn die Anlagegüter tatsächlich einen Restwert besitzen. Für manche Güter, z.B. Autos und LKWs, sind die Märkte aber relativ konstant und der Restwert daher gut zu bestimmen. Schauen wir uns dazu ein Beispiel an.

Beispiel

Die Firma Fruchtsaft GmbH mit Sitz in Freiburg, möchte eine neue Saftverarbeitungsanlage anschaffen. In dieser sollen Früchte in großem Stil gepresst werden können und der Saft soll direkt in Flaschen abgefüllt werden.

Die GmbH hat sich von zwei Anlagenbauern einen Kostenvoranschlag erstellen lassen. Ihre Aufgabe ist es, mit Hilfe der Kostenvergleichsrechnung die Anlage auszuwählen, die günstiger ist. Dazu stehen Ihnen folgende Angaben zur Verfügung:

| Daten der Anlagen | Anlage I | Anlage II |
|--|------------|------------|
| Anschaffungskosten | 240.000 € | 300.000 € |
| Restwert | 30.000 € | 30.000 € |
| Nutzungsdauer | 12 Jahre | 12 Jahre |
| Auslastung pro Jahr | 100.000 LE | 100.000 LE |
| Kalkulationszinsfuß pro Jahr | 10 % | 10 % |
| Fixe Kosten pro Jahr | 2.500 € | 2.500 € |
| Variable Kosten in €/LE (Leistungseinheit): | | |
| Löhne und Lohnnebenkosten | 0,60 €/LE | 0,50 €/LE |
| Betriebsstoffe und Materialkosten | 0,25 €/LE | 0,20 €/LE |
| Sonstige Nebenkosten | 0,10 €/LE | 0,05 €/LE |

Wenn Sie die Gesamtkosten berechnen möchten, um herauszufinden welche Anlage günstiger ist, gehen Sie strikt nach Schema vor und berechnen:

Gesamtkosten = Laufende fixe und variable Kosten pro Jahr + kalk. Zins + kalk. AfA

Daraus folgt:

| | Anlage I | Anlage II |
|-------------------------------------|--|--|
| Fixe Kosten | 2.500 € | 2.500 € |
| Variable Kosten | 0,95 €/LE * 100.000 LE pro Jahr = 95.000 € | 0,75 €/LE * 100.000 LE pro Jahr = 75.000 € |
| Kalkulatorische Abschreibung | $\frac{240.000 \text{ €} - 30.000 \text{ €}}{12}$ = 17.500 € | $\frac{300.000 \text{ €} - 30.000 \text{ €}}{12}$ = 22.500 € |
| Kalkulatorische Zinsen | $\frac{240.000 \text{ €} + 30.000 \text{ €}}{2} * 0,1$ = 13.500 € | $\frac{300.000 \text{ €} + 30.000 \text{ €}}{2} * 0,1$ = 16.500 € |
| Gesamtkosten | 128.000 € | 116.500 € |

Wie Sie sehen, ist die Anlage II trotz ihres höheren Kaufpreises die Anlage, die im Betrieb günstiger ist. Würden Sie Ihre Entscheidung aufgrund der Kostenvergleichsrechnung treffen, würden Sie sich für diese Anlage entscheiden. Doch es gibt noch weitere Aspekte, die Sie beachten sollten.

Wenn Sie Anlagen vergleichen, kann es sein, dass von der produzierten Menge abhängt, welche Variante am Vorteilhaftesten ist. Diese Menge, bei der die Kosten genau gleich sind, nennt sich **Grenzstückzahl**. Wollen Sie Mengen produzieren, die die Grenzstückzahl übersteigen, ist es am besten die Anlage zu wählen, die die kleineren variablen Kosten aufweist.

Sie Berechnen die Grenzstückzahl folgendermaßen:

Die Ausgangsbasis ist, dass alle Kosten gleich sein müssen. Darauf folgt:
Kosten Anlage I = Kosten Anlage II

Hinter den Kosten steckt:

$$K_{\text{fixI}} + k_{\text{varI}} * \text{Menge} = K_{\text{fixII}} + k_{\text{varII}} * \text{Menge}$$

Diese Formel wird umgestellt, um die Menge zu berechnen:

$$(k_{\text{varI}} - k_{\text{varII}}) * \text{Menge} = K_{\text{fixII}} - K_{\text{fixI}}$$

Noch weiter umgestellt ergibt sich:

$$\text{Menge} = \frac{K_{\text{fix II}} - K_{\text{fix I}}}{k_{\text{var I}} - k_{\text{var II}}}$$

Etwas besser zu verstehen ist es, wenn wir uns dazu eine Beispielrechnung anschauen.

Beispiel

Bleiben wir bei unseren zwei Anlagen von oben. Bei welcher Grenzstückzahl sind die Kosten genau gleich und welches Modell ist günstiger, wenn wir mehr als diese Anzahl produzieren wollen?

Zunächst müssen wir uns fragen, was die fixen Kosten bei dieser Berechnung sind. Es sind die als fixe Kosten angegebenen, aber zusätzlich auch die kalkulatorische Abschreibung und die Zinsen:

| Anlage I | Anlage II |
|-------------------------------|-------------------------------|
| 2.500 € + 17.500 € + 13.500 € | 2.500 € + 22.500 € + 16.500 € |
| = 33.500 € | = 41.500 € |

Setzen Sie diese Werte in die oben dargestellte Berechnungsmethode ein, erhalten Sie:
 $33.500 \text{ €} + 0,95 \text{ €/Stück} * \text{Menge } x = 41.500 \text{ €} + 0,75 \text{ €/Stück} * \text{Menge } x \quad | - 33.500 \text{ €}$
 $0,95 \text{ €/Stück} * x = 8.000 \text{ €} + 0,75 \text{ €/Stück} * x \quad | - (0,75 \text{ €/Stück} * x)$
 $0,2 \text{ €/Stück} * x = 8.000 \text{ €} \quad | : 0,2 \text{ €/Stück}$
 $x = 40.000 \text{ Stück}$

Das heißt, Anlage II überzeugte schon bei der Kostenvergleichsrechnung und ab einer Produktionsmenge von 40.000 Stück rechnet sie sich auf jeden Fall, da sie die geringeren variablen Kosten aufweist. Sie erhalten das gleiche Ergebnis, wenn Sie die oben dargestellte Formel zur Berechnung verwenden.

Dennoch ist die Kostenvergleichsrechnung nicht uneingeschränkt zu empfehlen, denn sie hat einige wichtige Nachteile. Kritisch ist an diesem Modell, dass angenommen wird, alle Daten und Kosten wären über die Jahre der Nutzungsdauer hinweg konstant. Es werden keine Zinseszinsseffekte beachtet und keine qualitativen Faktoren miteinbezogen, die durchaus relevant sind. Daher ist dieses Verfahren zwar einfach anzuwenden, aber nur ein vereinfachendes Verfahren, das als Entscheidungsgrundlage nur für nicht allzu große Investitionen genutzt werden sollte. Auch der Ertrag, der mit der Investition, z.B. einer Maschine, erzielt wird, muss für alle Investitionsalternativen gleich sein. Ist er das nicht, muss die Gewinnvergleichsrechnung eingesetzt werden, der wir uns nun widmen.