

1.1 Lerneinheit 1.1

Einordnung der Finanzwirtschaftslehre

In dieser Lerneinheit können Sie folgende **Lernziele** erreichen:

- die Finanzwirtschaftslehre in die Betriebswirtschaftslehre einordnen
- wichtige betriebswirtschaftliche Zielgrößen definieren
- finanzwirtschaftliche Ziele aus den Unternehmenszielen ableiten
- die prinzipielle Vorgehensweise in der Unternehmensplanung verstehen
- Strategien entwickeln, formulieren und ihre Umsetzung planen

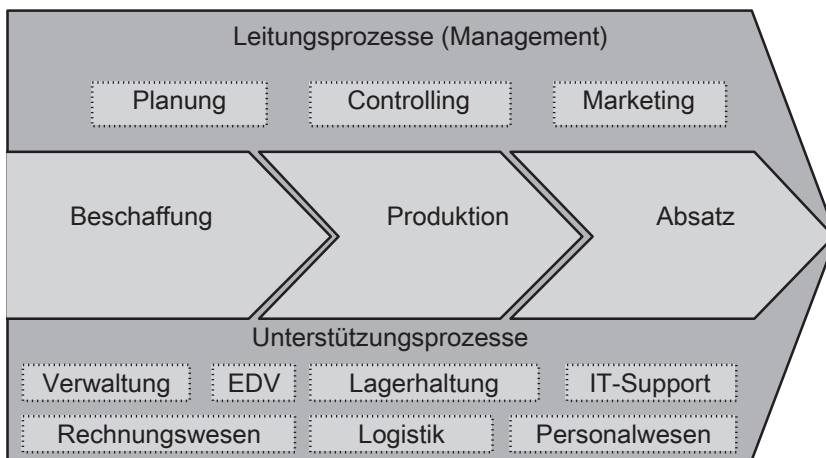
1.1.1 Wirtschaften in Betrieben

Wirtschaften ist Wählen und Wählen ist Entscheiden. Die Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich mit Entscheidungen in Betrieben, d. h. auch mit Entscheidungen über finanzielle Maßnahmen, und hat dazu die *Finanzwirtschaftslehre* entwickelt. Finanzwirtschaftliche Entscheidungen werden i. d. R. aus anderen Unternehmensentscheidungen abgeleitet; daher wird ihre Analyse und Gestaltung von vielen Bereichen der Betriebswirtschaftslehre beeinflusst: dem Marketing, der Produktions- und Beschaffungslehre, der Anlagenwirtschaftslehre, der Bankwirtschaftslehre, dem Rechnungswesen und der Steuerlehre, insbesondere aber vom Bereich Unternehmensplanung/Controlling bzw. von der *Managementlehre*.

Ein *Betrieb* oder ein Unternehmen lässt sich als komplexes System begreifen, das aus vielfältigen Subsystemen besteht und in ein Umsystem eingebettet ist. In der *Organisationslehre*

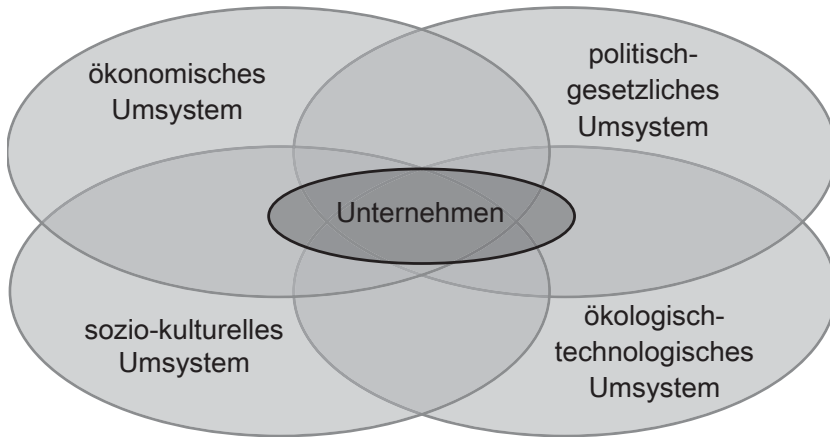
werden verschiedene Strukturierungen von Betrieben (Aufbauorganisation) und Gestaltungen der Informations-, Güter- und Geldströme auf Grundlage der jeweiligen Struktur (Ablauforganisation) diskutiert. Für die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre ist eine Betrachtung, Analyse und Gestaltung der *Geschäftsprozesse* des Unternehmens ergiebiger, und auch für die Finanzwirtschaftslehre sind die aus den Geschäftsprozessen folgenden finanziellen Gegebenheiten und Erfordernisse maßgeblich. Daher empfiehlt es sich, einen Betrieb als eine *Wertschöpfungskette* zu begreifen, innerhalb derer vielfältige Inputs in höherwertige Outputs transformiert werden. Geschäftsprozesse lassen sich in Leitungsprozesse, Leistungsprozesse und Unterstützungsprozesse unterteilen.

Übersicht Betrieb als Wertschöpfungskette



Ein *System* ist eine geordnete Ganzheit von Elementen, zwischen denen Beziehungen bestehen. Um den Wertschöpfungsprozess durchführen zu können, hat das System Betrieb zahlreiche *Beziehungen* zu seiner Umwelt. Es lassen sich Informationsbeziehungen, Güterbeziehungen und Geldbeziehungen unterscheiden.

Die Finanzwirtschaftslehre interessiert sich besonders für die *Geldbeziehungen* (Zahlungsmittelzu- und -abflüsse), die jedoch nicht losgelöst von den Informationsbeziehungen (z. B. Konditionen für Kredite und Termingelder) und den Güterbeziehungen (z. B. Ausgaben für die Beschaffung von Maschinen, Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Waren) betrachtet werden können.

Übersicht Einbettung in Umsysteme

Das *ökonomische Umsystem* umfasst die Märkte, die Kunden, die Konkurrenz, die Zulieferer, die Banken und Investoren. Insbesondere das Verhalten von Kunden wird auch durch das *sozio-kulturelle Umsystem*, die Wertvorstellungen, Lebenseinstellungen, Religion, Umfang an Freizeit etc. beeinflusst. Wenn ein Unternehmen in verschiedenen Ländern oder gar global tätig ist, muss es sich auf sehr unterschiedliche sozio-kulturelle Systeme einstellen. Zudem wird die Unternehmenssituation durch die politischen Verhältnisse und die Gesetzgebung beeinflusst (*politisch-gesetzliches Umsystem*). Gerade in die Gestaltung der finanziellen Beziehungen greift der Gesetzgeber zum Zwecke des Gläubiger- und Anlegerschutzes massiv ein. Dies hat Auswirkungen auf finanzwirtschaftliche Entscheidungen im Unternehmen. So ist z. B. die *Wahl der Rechtsform* (aus den vom Gesetzgeber vorgegebenen Möglichkeiten) oft genug eine finanzwirtschaftliche Entscheidung, da von ihr die Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten abhängen. Auch die Unterscheidung von Eigenkapital und Fremdkapital ergibt sich aus der unterschiedlichen Rechtsposition des Kapitalgebers.

Die Veränderungen des *technologischen Umsystems* in den letzten Jahren mit der Computerisierung und Vernetzung der Unternehmen hat auch in finanzwirtschaftlichen Entscheidungen zu Veränderungen geführt: Neue elektronische Bezahlssysteme und Online-Banking, aber auch die schnellere und bessere Verfügbarkeit von Informationen für den Angebotsvergleich und Hedging-Möglichkeiten über Finanzderivate, z. B. Zins-Swaps, haben Auswirkungen auf die Finanzwirtschaft des Unternehmens.

So erfordert das Wirtschaften in Betrieben allgemein und das Treffen finanzwirtschaftlicher Entscheidungen im Besonderen einen umfassenden Informationsverarbeitungsprozess. Ausgangspunkt und erster Schritt für das Treffen von Entscheidungen ist die Zielformulierung. Ein *Ziel* ist ein zukünftig angestrebter Zustand oder Entwicklungsprozess. Um ein Ziel zu erreichen, müssen *Maßnahmen* zur Zielerreichung geplant und umgesetzt werden. Die Zielerreichung muss kontrolliert und Abweichungen müssen analysiert werden. Daher muss Unternehmensplanung als Planung, Steuerung und Kontrolle verstanden

werden. bedeutet: Planung, Steuerung und Kontrolle. Um die Maßnahmen zur Zielerreichung durchführen zu können, werden *Potenziale* benötigt; das sind Gebäude, Maschinen, Fahrzeuge, Mitarbeiter etc., vor allem aber sind das *Finanzmittel*, um Sachgüter anschaffen und Gehälter zahlen zu können.

Entscheidungen lassen sich in strategische und operative Entscheidungen gliedern. Eine *Strategie* ist eine Vorgehensweise grundsätzlicher Art. Mit ihr werden die Ziele, Maßnahmen und Potenziale zusammengefasst und aufeinander abgestimmt. Finanzwirtschaftliche Entscheidungen sind i. d. R. operative Entscheidungen, aber sie bilden das *Fundament*, ohne dass andere Entscheidungen nicht umgesetzt werden können.

1.1.2 Unternehmensziele

Die verschiedenartigen Ziele, die in Unternehmen formuliert werden müssen, reichen von der Gründung, der Rechtsformwahl, der Standortwahl, über die Art der herzustellenden Produkte, wie viele und welche Mitarbeiter eingestellt werden müssen, wie die Organisation gestaltet werden soll, bis hin zu der Entscheidung, welche Produkte und Dienstleistungen angeboten und wie sie vermarktet werden sollen. Im Vordergrund steht dabei, neben der Existenzsicherung, das Ziel der *Gewinnmaximierung*. Es beruht auf dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip.

Das *erwerbswirtschaftliche Prinzip* ist an den Interessen der Kapitalgeber ausgerichtet. Kapitalgeber investieren ihr Kapital in solche Unternehmen, die am Markt erfolgreich sind und gute Kapitalerträge erwirtschaften. Der Aktienkurs eines börsennotierten Unternehmens ist ein guter Indikator dafür, wie erfolgreich ein Unternehmen ist, und nach diesem richtet sich die Bereitschaft von Kapitalgebern, zusätzliches Kapital, z. B. für Erweiterungsinvestitionen, zur Verfügung zu stellen.

Vom erwerbswirtschaftlichen Prinzip zu unterscheiden sind das *gemeinwirtschaftliche Prinzip* und das *genossenschaftliche Prinzip*. *Gemeinwirtschaftlich* orientierte Unternehmen bieten ihre Leistungen kostendeckend an und versuchen einen gegebenen Bedarf zu decken. Es ist die Zielsetzung staatlicher Unternehmen. Das *Genossenschaftsprinzip* beinhaltet die gegenseitige Förderung der Mitglieder. Es kommt vor allem in der Landwirtschaft vor.

Das erwerbswirtschaftliche Prinzip basiert auf dem *ökonomischen Prinzip*, das sich in den zwei Ausprägungen Maximalprinzip und Minimalprinzip darstellen lässt:

Übersicht Maximal- und Minimalprinzip

Maximalprinzip	Mit gegebenen Mitteln ein Ziel maximal erreichen, z. B. mit den vorhandenen Unternehmensressourcen einen möglichst hohen Gewinn erwirtschaften.
Minimalprinzip	Ein gegebenes Ziel mit minimalem Mitteleinsatz erreichen, z. B. die angebotenen Güter und Dienstleistungen zu möglichst geringen Kosten bereitstellen.

Nun ist mit der Definition des Ziels Gewinnmaximierung als oberstes Unternehmensziel noch nichts gewonnen, da es nur formal ist und keinen Praxisbezug hat. Daher wird es zusammen mit dem Ziel der Existenzsicherung in eine Zielhierarchie eingebunden.

Übersicht Zielhierarchie

Vision /Business Mission
Unternehmensphilosophie /Unternehmensleitbild
Unternehmenskultur
Erhaltung und erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens
Unternehmensziele
Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichsziele
daraus abgeleitete Unterziele und Maßnahmen

An der Spitze der Zielhierarchie steht eine grundsätzliche Vorstellung von der angestrebten Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft, der grundsätzlichen Marschrichtung des Unternehmens in die Zukunft. Sie wird als *Vision* oder als *Business Mission*, manchmal auch als Charta bezeichnet.

Jedes Unternehmen wird mehr oder minder geprägt von den Werten und Einstellungen seiner Führungskräfte, die man als Unternehmensphilosophie oder *Unternehmensleitbild* bezeichnen kann. Dies kann unbewusst oder bewusst geschehen und wirkt sich auf die Werte und Einstellungen der Mitarbeiter aus, wodurch sich eine Unternehmenskultur herausbildet.

Erfolgreiche Unternehmen formulieren ihr Leitbild bewusst nach innen und nach außen und versuchen, dieses Leitbild im Auftreten des Unternehmens in der Öffentlichkeit und in der Mitarbeiterführung zu verankern, um so auch die *Unternehmenskultur* entsprechend zu prägen. Dies kann mit rationalen wie mit emotionalen Merkmalen wie „traditionsbewusst, innovativ, lebendig, fröhlich, verlässlich, kundenorientiert“ oder ähnlichen erfolgen. Oft genug wird versucht, einem in der Vergangenheit entstandenen negativen Image entgegenzuwirken.

Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur spielen auch bei der Einstellung neuer Mitarbeiter und Führungskräfte eine wichtige Rolle. Die „Chemie“ muss stimmen, d. h. der neue Mitarbeiter muss mit seinen eigenen Werten und Einstellungen zum Unternehmen „passen“, damit er sich in das Unternehmen gut integrieren kann. Für neue Mitarbeiter ist es wichtig, dass sie die Bereitschaft mitbringen, in die Unternehmenskultur hineinzuwachsen, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren und dadurch mit der Zeit selbst einen prägenden Einfluss auf die Kultur des Unternehmens auszuüben.

Wissenschaftlichen Untersuchungen zufolge sind Unternehmen, in denen die Mitarbeiter gut miteinander auskommen, in denen es z. B. Betriebssportvereine gibt oder die Mitarbeiter auch privat untereinander in Kontakt stehen, erfolgreicher als andere. Die Unternehmensführung kann dazu förderliche Maßnahmen ergreifen. So kann z. B. schon die Einrichtung einer Teeküche als Begegnungsort für die Mitarbeiter den Erfolg

des Unternehmens steigern, da die *informale Kommunikation* der Mitarbeiter über den Instanzenweg und die Abteilungsschranken hinaus zu einer Leistungsverbesserung führen kann. Wichtig ist dabei auch, welches Menschenbild die Führungskräfte in Bezug auf die Mitarbeiter haben und welche *Führungskonzepte* (z. B. Management by Objectives) und *Führungsstile* (z. B. kooperativer Führungsstil) sie verfolgen.

Der Überbau in der Zielhierarchie, ausgeprägt durch Vision, Philosophie und Kultur, wirkt sich auf das Ziel der *Gewinnmaximierung*, d. h. auf die erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens entscheidend aus. Das Ziel der Erhaltung des Unternehmens (Existenzsicherung) wird auf der gleichen Ebene formuliert wie die Gewinnmaximierung, da aufgrund der Unsicherheit der Umsysteme nicht alle Unternehmensressourcen in die Weiterentwicklung gesteckt werden dürfen, sondern für unerwartete Ereignisse, z. B. plötzliche Umsatzeinbrüche oder Anstieg der Rohstoffpreise, eine Reserve an Finanzmitteln für die *Liquiditätssicherung* gehalten werden muss. Das ist der oberste und wichtigste Zielkonflikt in der betriebswirtschaftlichen Entscheidungsfindung. In der Unternehmensphilosophie kann dazu festgelegt werden, ob das Unternehmen risikofreudig oder risikoscheu vorgehen will.

Aus dem bisherigen Aufbau der Zielhierarchie können nun die Unternehmensziele abgeleitet werden. Sie werden auch als *Unternehmensstrategien* bezeichnet. Eine Strategie ist eine Vorgehensweise grundsätzlicher Art. Je nach weiterem Aufbau des Unternehmens werden nun Geschäftsbereichsziele und/oder Funktionsbereichsziele und weitere Unterziele abgeleitet.

Bei den erwerbswirtschaftlichen Unternehmen in einer Marktwirtschaft stehen die Ziele der Kapitalgeber im Vordergrund, und der erste und wichtigste Zielkonflikt ist der zwischen Gewinnmaximierung und Liquiditätssicherung. Doch muss ein Unternehmen auch als *soziales System* begriffen werden, an dem viele verschiedene Menschen direkt und indirekt beteiligt sind, die unterschiedliche Ziele verfolgen. Die folgende Übersicht nennt die einzelnen Interessengruppen und ihre typischen Ziele:

Übersicht Unternehmen als Zielerreichungszentrum

Eigenkapitalgeber	– Einkommen durch Gewinnausschüttungen – Vermögenssicherung und Vermögensmehrung – politische und wirtschaftliche Macht – soziales Prestige
Unternehmensleitung	– Einkommen durch Entgelt – Sicherung des Arbeitsplatzes – Wahrung und Ausweitung der Aufgaben und Kompetenzen – soziales Prestige – Ausüben von Macht – Selbstverwirklichung
Gläubiger	– Verzinsung des eingesetzten Kapitals – Sicherung der Kredittilgung – Sicherung weiterer Kreditgeschäfte

Mitarbeiter und Arbeitnehmervertreter	– Einkommen durch Entgelt – Sicherung des Arbeitsplatzes – humane Arbeitsbedingungen – Selbstverwirklichung
Kunden	– Güterversorgung (Menge, Qualität, Preis, Service) – Befriedigung von Bedürfnissen
Lieferanten	– Absatz von Gütern (Menge, Qualität, Preis, Service) – dauerhafte und harmonische Geschäftsbeziehung – rechtzeitige Zahlung der Rechnungen
Staat	– Steuerzahlungen – Einhaltung von gesetzlichen Regelungen
Öffentlichkeit	– Sicherung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit – Schutz der Umwelt – Wohlstandsmehrung durch qualitativ hochwertige Güter – soziale Sicherung und Erlebnisqualität

Die Unternehmensführung sieht sich daher einer Vielzahl von Zielen gegenüber, und weitere *Zielkonflikte* sind vorprogrammiert. Z. B. ist die ökologische Zielsetzung meist schwierig mit der ökonomischen Zielsetzung in Einklang zu bringen, da Umweltschutz Kosten verursacht. Der Staat versucht hier zum einen als hoheitliche Gewalt Zwang auszuüben, zum anderen setzt er Anreize durch Subventionen für Umweltschutzinvestitionen oder Einführung von Umweltzertifikaten.

Das Verfolgen der ökologischen Zielsetzung kann aber auch aus Marketing-Gesichtspunkten vorteilhaft sein und ergibt damit eine *Zielharmonie*. Die wichtigste Marketing-Zielsetzung ist Kundenorientierung, d. h. die Waren und Dienstleistungen so anzubieten, wie der Kunde sie benötigt. Und wenn im Zielsystem des Kunden Umweltschutz eine wichtige Rolle spielt, hat ein Unternehmen, das sich ökologisch gibt, einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten.

Die Ziele Gewinnmaximierung und Existenzsicherung müssen als Unternehmens- oder auch Geschäftsbereichsziele *konkretisiert* und ausgeprägt werden mit *Zeitbezug* (z. B. in den nächsten drei Geschäftsjahren) und *Ausmaß* der Zielerreichung (z. B. Steigerung um 30 Prozent). Die folgende Übersicht nennt gängige betriebswirtschaftliche Ziele:

Übersicht Typische betriebswirtschaftliche Ziele

Gewinn	Ertrag ./.. Aufwand
Rentabilität	Gewinn x 100 durch Kapitaleinsatz
Cash Flow	Einzahlungen ./.. Auszahlungen
Shareholder Value	Marktwert der Unternehmung
Umsatz	mit Verkaufspreisen bewertete Absatzmengen
Marktanteil	Umsatzanteil am Gesamtmarkt
Produktivität	Output durch Input
Wirtschaftlichkeit	Ertrag durch Aufwand

Bei der Konkretisierung des Gewinnziels stellt sich die Frage nach dem zur Zielformulierung geeigneten *Gewinnbegriff*.

- Der Ertrag ergibt sich i. d. R. aus den Umsatzerlösen, er kann aber auch durch Verkäufe von Grundstücken oder Anlagegütern erzielt werden.
- Aufwand lässt sich gliedern in Personalaufwand, Materialaufwand, Abschreibungen und sonstige betriebliche Aufwendungen, aber auch außerordentliche Aufwendungen, die z. B. durch Betriebsunfälle, Überschwemmungen oder Fehlkalkulationen entstehen.
- Der *Jahresüberschuss* ist der Gewinnbegriff der Buchführung.
 - In der Kostenrechnung bezeichnet man ihn als *Betriebsergebnis*.
 - Das Steuerrecht kennt wiederum andere Gewinnbegriffe: das zu *versteuernde Einkommen* bzw. den *Gewerbeertrag*.
 - Zur Information der Eigenkapitalgeber (Aktionäre) ist eher der *Bilanzgewinn* oder die *Gewinnausschüttung* interessant.

Kapitalgeber interessiert weniger der Gewinn in seiner absoluten Höhe als der Gewinn im Verhältnis zu dem eingesetzten Kapital.

- Die *Rentabilität* stellt eine Information über die Verzinsung des Kapitals dar und ermöglicht so den Vergleich mit anderen Anlagemöglichkeiten am Kapitalmarkt.
- Als Bezugsgröße kann statt des Kapitaleinsatzes auch der Umsatz gewählt werden: Die *Umsatzrentabilität* gibt an, wie viele Cents von jedem eingenommenen Euro letztlich übrig bleiben.

Für die Finanzwirtschaft bedeutsamer als der Gewinn der Buchführung ist der *Cash Flow*, d. h. der tatsächliche Zahlungsmittelüberschuss im Unternehmen.

- Die Geldmittel, die in der Kasse bzw. auf dem Konto verbleiben, können zur Weiterentwicklung des Unternehmens verwendet werden, ohne dass fremde Kapitalgeber bemüht werden müssen.
- Der Cash Flow gibt daher die Innenfinanzierungskraft des Unternehmens an.
- Er kann auch als der Gewinnbegriff der Zahlungsrechnung bezeichnet werden.

Der *Shareholder Value* als Wert eines Unternehmens hängt ab von seinem Erfolg am Markt, vom Kundenstamm, den Qualifikationen der Mitarbeiter, der technischen Ausstattung, Lage, vorhandenen Patenten und Lizenzen, Managementfähigkeiten der Unternehmensführung etc.

- Letztlich zählt jedoch nur der Preis, den potenzielle Käufer für das Unternehmen zu zahlen bereit sind. Und dieser richtet sich in der Marktwirtschaft nach Angebot und Nachfrage.

- Die auf den *Zukunftserfolg* gerichtete Bewertung des Unternehmens, z. B. mit dem Ertragswertverfahren oder dem Discounted-Cash-Flow-Verfahren (Abzinsung zukünftiger Cash Flows) kann daher nur eine Orientierung bieten, ist aber dem Substanzwertverfahren, das die Vermögensgegenstände nach Einzelveräußerbarkeit erfasst, vorzuziehen, sofern nicht Ziel des Erwerbs die Zerschlagung (Asset Stripping) ist.

Das Ziel der *Umsatzmaximierung* kann im Rahmen einer Wachstumsstrategie zeitweise das Ziel der Gewinnmaximierung verdrängen, sollte aber auch konkret formuliert werden, z. B. „Steigerung des Umsatzes im folgenden Geschäftsjahr um 20 Prozent“. Ein hoher Umsatz kann auf zweierlei Weise erzielt werden: Entweder durch große Verkaufsmengen bei niedrigem Preis, oder durch kleinere Verkaufsmengen bei hohem Preis.

$$\text{Umsatz} = \text{Preis} \times \text{Menge}$$

Zu unterscheiden ist das Ziel der Umsatzmaximierung von dem Ziel der *Marktanteilsmaximierung*. In einer wettbewerblich orientierten Marktwirtschaft spielt das Verhältnis zur Konkurrenz eine wichtige Rolle. Ein hoher Marktanteil bedeutet einen hohen Bekanntheitsgrad und damit eine gewisse Umsatzstabilität, da viele Kunden Geschäfte lieber mit großen und bekannten Unternehmen abschließen.

Der Marktanteil kann auch als *relativer Marktanteil* formuliert werden.

- Dann wird das eigene Umsatzvolumen ins Verhältnis zu dem des stärksten oder der drei oder fünf stärksten Konkurrenten gesetzt.
- Ist man selbst Marktführer, d. h. das eigene Umsatzvolumen übersteigt das der wichtigen Konkurrenten, so liegt der relative Marktanteil über 100 Prozent.

Eine weitere Schwierigkeit bei der Bestimmung des Marktanteils ist es, den Markt richtig abzugrenzen: Ist z. B. das Produkt „Skiurlaub in Tirol“ auf wenige Orte dort und die Skisaison zu begrenzen oder in den Markt für Freizeitaktivitäten allgemein einzuordnen? Aus dieser Überlegung erst ergibt sich, welche Konkurrenzunternehmen in die Analyse mit einzubeziehen sind und welche nicht.

Produktivität wird als die *mengenmäßige* Ergiebigkeit der betrieblichen *Faktorkombination* bezeichnet. Management oder Unternehmensführung wird auch als *dispositiver Faktor* bezeichnet und von den betriebswirtschaftlichen Elementarfaktoren Betriebsmittel, Werkstoffe und menschliche Arbeitsleistung (ausführende Arbeit) unterschieden. Daher kann eine Unternehmung auch als Ort verstanden werden, an dem Produktionsfaktoren miteinander kombiniert werden. Der dispositive Faktor kombiniert die Elementarfaktoren so, dass eine bestmögliche Zielerreichung angestrebt werden kann.

Übersicht Produktionsfaktoren

Betriebsmittel	Gebrauchsgüter: Maschinen, Werkzeuge, Schreibtische, PCs etc.
Werkstoffe	Verbrauchsgüter: Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Vorprodukte
menschliche Arbeitsleistung	rein ausführende Arbeitstätigkeiten, z. B. Tätigkeit einer Sekretärin, eines Hausmeisters, eines Maurers etc.
dispositiver Faktor	Treffen von Entscheidungen, Management, Unternehmensführung, Controlling, Setzen von Zielen

In der Praxis ist Produktivität insbesondere als *Arbeitsproduktivität* bedeutsam. Sie kann in vier verschiedenen Versionen formuliert werden:

$\frac{\text{Ausbringung Stück}}{\text{Arbeitsstunden}}$	$\frac{\text{Umsatz (in Euro)}}{\text{Mitarbeiter}}$
$\frac{\text{Ausbringung Stück}}{\text{Mitarbeiter}}$	$\frac{\text{Umsatz (in Euro)}}{\text{Arbeitsstunden}}$

Im Unterschied zur Produktivität wird die *Wirtschaftlichkeit* als *wertmäßige* Ergiebigkeit der betrieblichen Faktorkombination definiert, d. h. sowohl im Zähler als auch im Nenner des Bruchs stehen Euro-Beträge:

$\frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$	$\frac{\text{Umsatz (Leistung)}}{\text{Kosten}}$
--	--

Arbeitsproduktivität und Wirtschaftlichkeit können in einem *Zielkonflikt* zueinander stehen. Wird z. B. eine arbeitsintensive Produktion durch Investitionen auf eine höhere Kapitalintensität umgestellt, so steigt die Arbeitsproduktivität (mengenmäßige Ergiebigkeit), da mit weniger Mitarbeitern eine höhere Ausbringung produziert werden kann. Höhere Abschreibungen wirken sich auf den Aufwand bzw. die Kosten aus und können die Wirtschaftlichkeit negativ beeinflussen.

Finanzwirtschaftliche Entscheidungen, z. B. ob die Finanzierung der Investition über Eigenkapital oder Fremdkapital erfolgen soll, haben Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit, nicht auf die Produktivität. Fremdkapitalzinsen erhöhen den Nenner des Bruchs und reduzieren damit die Wirtschaftlichkeit. Ferner lässt sich die Wirtschaftlichkeit von der Rentabilität als kapitalbezogene Größe abgrenzen: Die Rentabilität bezieht eine *Stromgröße* (Gewinn) auf eine *Bestandsgröße* (Kapital), die Wirtschaftlichkeit stellt zwei Stromgrößen zueinander in Beziehung.

1.1.3 Unternehmensplanung

Das wichtigste Instrument, dessen sich die Unternehmensführung zur Ermittlung und Durchsetzung des Zielsystems bedient, ist das *Controlling*. Controlling ist gleichzusetzen mit Planung, Steuerung und Kontrolle oder Management. Es ist die zielorientierte Beherrschung, Lenkung, Steuerung, Regelung und Beeinflussung von betrieblichen Prozessen und lässt sich an dem folgenden *Phasenkonzept* der Unternehmensplanung verdeutlichen:

Übersicht Phasenkonzept der Unternehmensplanung

1. Problemstellungsphase	– Erkennen des Problems durch Soll-Ist-Vergleich – Analyse der Ursachen des Problems – Formulierung der Ziele und Aufgaben zur Lösung des Problems	Planung
2. Suchphase	– Suche nach Alternativen (Maßnahmen), mit denen das Problem gelöst werden kann	
3. Beurteilungsphase	– Bewertung der gefundenen Alternativen in Bezug auf ihre Zielerreichungsgrade – Anwendung der Nutzwertanalyse	
4. Entscheidungsphase	– Auswahl der Alternative, die in Bezug auf die vielfältigen formulierten Ziele als die beste erscheint	
5. Durchführungsphase	– Feinplanung der Durchführung – Durchführung der Maßnahmen	Steuerung
6. Kontrollphase	– Soll-Ist-Vergleich: Wurden die angestrebten Zielerreichungsgrade realisiert? – Abweichungsanalyse: beeinflussbare und nicht beeinflussbare Ursachen für die Abweichung – neue Problemformulierung (weiter bei Phase 1)	Kontrolle

In der Unternehmenspraxis sind Entscheidungsprozesse oft sehr komplex und laufen über mehrere Wochen und Monate. Und oft genug scheitern solche Vorhaben auch oder werfen im Nachhinein viele Probleme auf. Wichtigster Gedanke des Controlling ist, Probleme und Misserfolge zu analysieren, um aus ihnen für die Zukunft zu lernen. Daher sollten in der *Ursachenanalyse* möglichst viele Informationen über das Unternehmen, die Konkurrenten, die Kunden und das Umsystem gesammelt und verarbeitet werden, um daraus Handlungsalternativen zu generieren. Dabei können verschiedene betriebswirtschaftliche *Analyseinstrumente* helfen, insbesondere das Instrument der Situationsanalyse oder auch SWOT-Analyse:

Übersicht SWOT-Analyse

S	Strengths	= Stärken	verteidigen
W	Weaknesses	= Schwächen	abbauen
O	Opportunities	= Chancen	wahrnehmen
T	Threats	= Risiken	senken

Die *Stärken-Schwächen-Analyse* wird sowohl für das eigene Unternehmen als auch für die wichtigsten Konkurrenten vorgenommen. Es geht hier darum, die besonderen Fähigkeiten und Stärken des Unternehmens aufzulisten und mit denen der Konkurrenten zu vergleichen, vor allem auch um zu ermitteln, in welchen Bereichen Wettbewerbsvorteile bestehen. Noch wichtiger ist es, die Schwächen zu identifizieren und sie sich einzugestehen, um sie im nächsten Schritt systematisch zu beseitigen, z. B. kann ein hoher Verschuldungsgrad eine Schwäche im Vergleich zur Konkurrenz sein, da Fremdkapitalkosten den Preissenkungsspielraum im Wettbewerb begrenzen. Über eine Kapitalerhöhung, die die Eigenkapitalquote erhöht, kann dieser Schwäche entgegengewirkt werden.

Die *Chancen-Risiken-Analyse* bezieht sich auf die Unternehmensumwelt. Fragen, die in diesem Zusammenhang gestellt werden sollten, sind:

- Wie ist unsere Lage im ökonomischen Umsystem? Welche Chancen und welche Risiken bestehen auf den Märkten, auf denen wir tätig sind oder sein könnten? Wer sind unsere Kunden, was erwarten sie von uns? Wie ist die Konkurrenzlage? Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit unseren Zulieferern und den Banken?
- Wie sind Verhalten und Einstellungen unserer Kunden durch das sozio-kulturelle Umsystem geprägt? Welche kulturellen Veränderungen sind zu erwarten? Welche Chancen, welche Risiken ergeben sich für uns daraus?
- Welche zu erwartenden Entwicklungen im politisch-gesetzlichen Umsystem können für uns Chancen beinhalten, welche Risiken bestehen?
- Welche Entwicklungen im ökologisch-technologischen Umsystem bieten für uns Chancen, welche Entwicklungen stellen *Risiken* für uns dar?

Unter finanzwirtschaftlichen Gesichtspunkten sind vor allem das Zahlungsausfallrisiko, das Währungsrisiko und das Zinsrisiko zu beachten. Die zeitliche Verteilung der Zahlungsmittelzu- und -abflüsse kann schwanken, Kostenstrukturen können sich verändern, die Umsatzentwicklung kann einbrechen. Man könnte hierbei vom Beschaffungsrisiko und vom Absatzrisiko oder Konkurrenzrisiko sprechen. Risiken können kalkuliert (Wagniskosten) und z. T. abgesichert werden, wobei die Kosten der Absicherung gegen den möglichen Schaden abzuwägen sind.

Aus den Ergebnissen der SWOT-Analyse, die immer und immer wieder durchgeführt werden sollte, lassen sich die vier grundlegenden Regeln unternehmerischen Handelns ableiten: Stärken verteidigen, Schwächen abbauen, Chancen wahrnehmen, Risiken senken.

Die *Nutzwertanalyse* wird als Entscheidungsinstrument in der Beurteilungsphase eingesetzt und dient dazu, mehrere Alternativen in Bezug auf mehrere Ziele zu bewerten. Stehen z. B. für eine Erweiterungsinvestition mehrere Alternativen zur Auswahl, die ähnliche monetäre Wirkungen haben, oder bei denen neben der Aufwands- und Ertragslage weitere Kriterien, z. B. technologische Aspekte, eine Rolle spielen, reichen einfache Investitionsrechenverfahren zur Beurteilung nicht aus. Die Nutzwertanalyse wird in Form einer *Tabelle* dargestellt: In der Vorspalte werden die Alternativen (A_i) aufgeführt, in der Kopfzeile die zu erreichenden Ziele (Z_j), mit Gewichtung (g_j).

Übersicht Schema der Nutzwertanalyse

	Z1 (g_1)	Z2 (g_2)	Z3 (g_3)	...	Nutzwert
A1	a11	a12	a13		n1
A2	a21	a22	a23		n2
A3	a31	a32	a33		n3
...					

Die Festlegung der *Ziele* (Kosten, Umsetzbarkeit, Umweltverträglichkeit, Gewinn, Qualität etc.) und der *Gewichte* erfolgt aufgrund von Erfahrungen der Vergangenheit und der Ansichten und Wertvorstellungen der Führungskräfte. Wird z. B. Kosteneinsparung als ein wichtiges Ziel definiert, so wird es mit einem hohen Zielgewicht belegt. Die Festlegung und Gewichtung der Ziele ist damit hochgradig subjektiv gestaltbar und dient in erster Linie dazu, den Entscheidungsprozess sichtbar zu machen und zu dokumentieren. Die Summe aller Zielgewichte muss immer 100 Prozent ergeben.

Jede Entscheidungsalternative wird nun in Bezug auf jedes Ziel bewertet. Dabei kann entweder mit einem *Punkte-System* (z. B. 10 Punkte für die beste, 0 Punkte für die schlechteste Leistung) oder mit einem *Noten-System* (z. B. bei drei Alternativen Note 1 für die beste, Note 3 für die schlechteste Leistung) gearbeitet werden. Es wird nur eine Rangreihe (z. B. teuerste bis preiswerteste Alternative) gebildet; es werden keine Euro-Beträge in die Felder eingetragen!

Ob ein Punkte- oder ein Notensystem verwendet wird und wie die Skalen ausgestaltet werden, ist Ansichtssache, sollte jedoch im Vorfeld eindeutig festgelegt werden. Die mit den Zielgewichten multiplizierten Punkte bzw. Noten werden für jede Alternative aufaddiert und ergeben den *Nutzwert*, der in die letzte Spalte eingetragen wird. Die Alternative mit dem besten Nutzwert (bei Punkten dem höchsten, bei Noten dem niedrigsten) wird zur Entscheidung vorgeschlagen. Es empfiehlt sich, zusätzlich eine *Sensitivitätsanalyse* durchzuführen, d. h. die Zielgewichte mehrfach zu verändern und die Wirkung auf den Nutzwert zu beurteilen.

Es ergeben sich bei Anwendung der Nutzwertanalyse zwei grundlegende *Probleme*: zum einen die Festlegung der Zielgewichte, zum anderen die exakte Bewertung der Alternativen in Bezug auf die einzelnen Ziele. Doch wird mit Hilfe einer Nutzwertanalyse die

Entscheidungsfindung nachvollziehbar und sie kann später für weitere Unternehmensentscheidungen als Informationsquelle herangezogen werden.

Die Nutzwertanalyse ist um eine dritte Dimension erweiterbar, wenn verschiedene mögliche zukünftige *Umweltzustände* in die Überlegungen mit einbezogen werden. Dazu wird jede einzelne Zielausprägung zusätzlich für jeden möglichen Umweltzustand ermittelt und mit der Eintrittswahrscheinlichkeit des Umweltzustandes gewichtet.

Die *Kosten-Nutzen-Analyse* darf nicht mit der Nutzwertanalyse verwechselt werden. Sie stellt die Kosten einer Entscheidung dem Nutzen der Entscheidung gegenüber.

Wichtig bei der Ermittlung der Kosten eines Vorhabens ist der *TCO-Ansatz*. TCO steht für total costs of ownership, d. h. es soll versucht werden, alle anfallenden Kosten des Vorhabens zu ermitteln oder zumindest zu schätzen.

Die Bewertung des *Nutzens* eines Vorhabens kann in vielen Fällen nur mit Worten und ohne harte Zahlen erfolgen. Arbeitszeiteinsparungen können mit Mannstunden x Stundensatz in Euro-Beträge umgerechnet werden.

Auch das Instrument der Kosten-Nutzen-Analyse dient in erster Linie dazu, den Entscheidungsprozess transparent und nachvollziehbar zu machen und Informationen für spätere Entscheidungen und auch für die Kontrolle von getroffenen Entscheidungen zu entwickeln.

1.1.4 Strategieformulierung

Auf der Grundlage der angestrebten Ziele und der zur Zielerreichung ausgewählten Maßnahmen können nun *Strategien* formuliert und ausgearbeitet werden. Eine Strategie ist ein Instrument, mit dessen Hilfe unternehmerische Entscheidungen und der mit ihnen verbundene Mitteleinsatz auf einen in der Zukunft liegenden Zeitpunkt hin koordiniert werden. Sie beinhaltet *Ziele*, die erforderlichen *Maßnahmen* zur Zielerreichung und die Benennung der dazu erforderlichen *Ressourcen*. Es gibt vielfältige Möglichkeiten der Strategieformulierung, abhängig von der Größe des Unternehmens und der jeweiligen Situation, in der sich das Unternehmen befindet. Im Folgenden werden gängige Strategien erläutert, die sich auch miteinander kombinieren lassen:

Übersicht Strategieformulierung**nach der Entwicklungsrichtung**

Wachstumsstrategie	Stabilisierungsstrategie	Desinvestitionsstrategie
--------------------	--------------------------	--------------------------

nach dem regionalen Geltungsbereich

lokale Strategie	nationale Strategie	internationale Strategie	globale Strategie
---------------------	------------------------	-----------------------------	----------------------

nach dem Grad der Eigenständigkeit

Do-it-yourself-Strategie	Kooperationsstrategie	Akquisitionsstrategie
--------------------------	-----------------------	-----------------------

nach der Produkt-Markt-Kombination

	bisherige Märkte	neue Märkte
bisherige Produkte	Marktdurchdringungsstrategie	Marktentwicklungsstrategie
neue Produkte	Produktentwicklungsstrategie	Diversifikationsstrategie

nach Ansatzpunkten für Wettbewerbsvorteile

Kostenführerstrategie	Qualitätsführerstrategie	Nischenstrategie
-----------------------	--------------------------	------------------

nach dem organisatorischen Geltungsbereich

Unternehmensstrategie	Geschäftsbereichsstrategie	Funktionsbereichsstrategie
-----------------------	----------------------------	----------------------------

Die Wahl und Ausgestaltung der Strategiekombinationen kann mitunter erhebliche Auswirkungen auf die *Finanzwirtschaft* des Unternehmens haben bzw. unterliegt immer auch der Prüfung auf Finanzierbarkeit.

Das *Wachstumsziel* kann anhand des Umsatzvolumens oder des Marktanteils, auch anhand der Ausbringungsmenge formuliert werden. In einer schwierigen Marktlage hingegen empfiehlt sich eine *Stabilisierung*, z. B. des Marktanteils, und wenn in einem Produkt- oder Marktbereich die Konkurrenz übermächtig ist, kann eine *Desinvestition*, d. h. der Rückzug aus diesem Bereich, sinnvoll erscheinen.

Eine wichtige Unternehmensentscheidung, abhängig auch von der Größe des Unternehmens, ist, in welchem *Gebiet* es tätig sein will. Eine Wachstumsstrategie kann mit einer regionalen Expansion verbunden sein. Dabei ist zu klären, ob die angestrebten Veränderungen aus eigener Kraft bewältigt werden sollen oder ob eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen (Kooperation) sinnvoller ist. Akquisition bedeutet, dass ein anderes Unternehmen erworben wird (Übernahme). Unter Finanzierungsgesichtspunkten ist die *Kooperation* wohl die günstigste Form, da vorhandene Ressourcen gemeinsam genutzt werden, jedoch scheitern 60 Prozent aller Unternehmenszusammenschlüsse aufgrund von Kommunikationsproblemen und nicht harmonisierbarer Unternehmenskulturen.

Übersicht Arten von Unternehmenszusammenschlüssen

	rechtliche Selbstständigkeit	wirtschaftliche Selbstständigkeit
Kooperation	bleibt erhalten	wird teilweise aufgegeben
Konzern	bleibt erhalten	wird vollständig aufgegeben
Fusion	wird aufgegeben	wird vollständig aufgegeben

In Bezug auf die Art des Zusammenschlusses werden Kooperation und Vereinigung unterschieden: Bei *Kooperationen* wird in dem Bereich der Zusammenarbeit die wirtschaftliche Eigenständigkeit aufgegeben. Eine Sonderform der Kooperation mit wettbewerbsbeschränkender Wirkung ist das *Kartell*. Preiskartelle und Gebietskartelle sind verboten. Bei Standardisierungs- oder Rationalisierungskartellen u. a. stellt der Gesetzgeber den Vorteil der Zusammenarbeit für den Verbraucher über den Nachteil der Wettbewerbseinschränkung. Weitere Kooperationsformen sind die *strategische Allianz* (vor allem in der Forschung und Infrastrukturgestaltung) und das *Joint Venture* (z. B. bei Auslandsinvestitionen).

Unter *Vereinigungen* ist der Konzern und die Fusion zu verstehen. Beim *Konzern* gibt das Tochterunternehmen seine wirtschaftliche Selbstständigkeit auf, es bleibt aber als eigene Rechtsperson im Handelsregister eingetragen. Konzerne werden gebildet durch Beherrschungsvertrag, Beteiligung (über 50 Prozent) oder/und personelle Verflechtung. Bei der *Fusion* wird auch die Rechtsperson zumindest eines Unternehmens aufgelöst (Fusion durch Aufnahme), oder beide Unternehmen geben ihre alte Identität auf und es entsteht ein gemeinsames neues Unternehmen (Fusion durch Neugründung).

Insbesondere Mehrproduktunternehmen haben die Möglichkeit, auf den bisher bedienten Märkten die Verkaufszahlen ihrer Produkte zu erhöhen, z. B. durch Intensivierung der Werbung (*Marktdurchdringung*), oder zusätzliche Produkte auf diesen Märkten zu platzieren (*Produktentwicklung*). Sie können aber mit ihren bisherigen Produkten auch neue Märkte erobern, z. B. im Rahmen einer Internationalisierungsstrategie (*Marktentwicklung*) oder – mit dem wohl größten Risiko verbunden – neue Produkte auf neuen Märkten anbieten (*Diversifikation*).

Basierend auf dem *Lebenszykluskonzept*, das davon ausgeht, dass Produkte eine begrenzte Lebensdauer haben, können Mehrproduktunternehmen in einer Portfolio-Analyse veranschaulichen, wo ihre Produkte nach Marktwachstum und Marktanteil stehen. Es ergeben sich vier Felder, in die die Produkte eingeordnet werden können:

Übersicht Portfolio-Matrix

		Marktanteil	
		niedrig	hoch
Marktwachstum	hoch	Question Mark	Star
	niedrig	Poor Dog	Cash Cow

Kurz nach der Markteinführung eines neuen Produktes ist das Marktwachstum hoch und der Marktanteil noch gering, und es ist fraglich (Question Mark = Fragezeichen), ob es sich durchsetzen kann. Mit entsprechendem Marketingaufwand kann ein hoher Marktanteil (Star) erreicht werden. In dem Maße wie das Produkt in die Reife- und Sättigungsphase eintritt, springen mehr und mehr Konkurrenten ab, das Marktwachstum sinkt. Das Produkt liefert dann hohe und stabile Umsätze (Cash Cow = Melkkuh) bei niedrigen Kosten. Insbesondere entfallen die Marketingkosten, die in der heißen Phase zur Verteidigung des Produktes am Markt gegen die Konkurrenz erforderlich waren. Ist der Marktanteil in dieser Phase jedoch immer noch gering (Poor Dog = Armer Hund), empfiehlt sich grundsätzlich, solche Produkte aus dem Produktprogramm zu entfernen (Produkteliminierung), da sie nur das Budget und die Unternehmensressourcen belasten.

Das *Gesetz der Massenproduktion* besagt, dass mit jeder Verdopplung der Ausbringungsmenge die Stückkosten um 20 bis 30 Prozent sinken (Kostenerfahrungskurveneffekt). Unternehmen mit großen Produktionsanlagen haben niedrigere Stückkosten, und je erfahrener ein Unternehmen ist, umso effizienter produziert es. Solche Unternehmen können am Markt als *Kostenführer* auftreten, d. h. sie bieten ihre Produkte zu niedrigen Preisen an und erzielen trotz niedrigen Stückgewinns hohe Gewinne über große Verkaufsmengen. Ferner kommt ihnen der *Fixkostendegressionseffekt* zugute, da sich die Fixkosten gerade bei kapitalintensiver Produktion auf eine größere Stückzahl verteilen. Die Wahl einer Produktionsanlage mit größerer Fertigungskapazität erfordert jedoch einen größeren Kapitaleinsatz, der über den Markt auch wieder verdient werden muss.

Die alternative Strategie ist, eine besonders hohe Qualität anzubieten, mit der Möglichkeit, den Preis entsprechend hoch zu setzen, so dass auch bei geringer Produktionsmenge aufgrund des hohen Gewinnaufschlags gute Gewinne eingefahren werden können. Eine Variante der *Qualitätsführerschaft* ist es, sich auf eine Marktnische zu konzentrieren, als Spezialanbieter mit geringer Konkurrenz und damit auch der Möglichkeit, über hohe Gewinnaufschläge am Markt erfolgreich zu sein. Unter *Qualität* sind die vom Kunden wahrgenommenen Eigenschaften des Produkts zu verstehen. Insbesondere bei homogenen Gütern, z. B. Bankdienstleistungen, muss Qualität über das Unternehmens-Image erzeugt werden, i. d. R. über die Image-Dimensionen Freundlichkeit, Sympathie, treue Partnerschaft, Vertrauen, o. ä. Qualität kann im Marketing-Mix über die *Definition einer Marke* erreicht werden, jedoch ist die Etablierung der Marke in den Köpfen der Käufer oft nur mit hohem finanziellen Aufwand möglich. Der Vorteil ist *Umsatzstabilität*, da das Markenprodukt dem Konsumenten die Kaufentscheidung erleichtert, und Umsatzstabilität bedeutet *stabile Cash Flows*, die für die Erhaltung und erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens nachhaltig eingesetzt werden können.

Die gewählte Strategie kann das gesamte Unternehmen betreffen (*Unternehmensstrategie*), einzelne *Geschäftsbereiche* (Produkte/Märkte) oder einzelne *Funktionen*. Die folgende Übersicht zeigt anhand von Beispielen Möglichkeiten zur Formulierung von Funktionsbereichsstrategien:

Übersicht Funktionsbereichsstrategien

Funktion	Strategie-Beispiel
Beschaffung	Die Anzahl der Zulieferer soll deutlich reduziert werden. Dazu werden mit den verbleibenden Zulieferern neue Verträge geschlossen, die stets rechtzeitige Anlieferung in klar definierter Qualität sicherstellen.
Produktion	Die Produktion soll in ostasiatische Länder mit niedrigeren Lohnkosten ausgelagert werden, damit die Strategie der Kostenführerschaft nachhaltiger verwirklicht werden kann.
Absatz	Für die Expansion auf den europäischen Markt soll mit national ansässigen Vertriebsunternehmen kooperiert werden. Der Aufbau eines eigenen Absatzsystems ist zu teuer und zu langwierig.
Finanzierung	Die Wahl des Standorts für die neue Produktionsanlage soll davon abhängig gemacht werden, ob in der Region staatliche Fördermittel zur Verfügung stehen.
Personal	Bei der Auswahl des Verkaufspersonals soll vermehrt Wert auf die fachliche Qualifikation gelegt werden, da der Verkaufserfolg beim Kunden von der Qualität der Beratung und der Kompetenz des Personals abhängt.
Technologie	Für die Entwicklung neuer Produkte soll im Rahmen einer strategischen Allianz mit anderen Produzenten zusammengearbeitet werden, um Entwicklungskosten zu sparen.

Kontrollfragen zu Lerneinheit 1.1 Einordnung der Finanzwirtschaftslehre

1. Womit beschäftigt sich die Betriebswirtschaftslehre und wie ist die Finanzwirtschaftslehre in sie einzuordnen?
2. Was verstehen Sie unter einem Betrieb bzw. einem Unternehmen?
3. Charakterisieren Sie die Einflüsse des Umsystems auf finanzwirtschaftliche Entscheidungen.
4. Bringen Sie die folgenden Begriffe in einen Sinnzusammenhang: Wirtschaften, Ziele, Maßnahmen, Potenziale.
5. Erläutern Sie den Unterschied zwischen strategischen und operativen Entscheidungen.
6. Welche Bedeutung haben das erwerbswirtschaftliche Prinzip und das ökonomische Prinzip für die Unternehmensführung?
7. Wie lässt sich das Ziel der Gewinnmaximierung unter der Nebenbedingung der Liquiditätssicherung in die Zielhierarchie eines Unternehmens einordnen?
8. Stellen Sie den wichtigsten Zielkonflikt in der betriebswirtschaftlichen Entscheidungsfindung dar.
9. Grenzen Sie die Ziele Wirtschaftlichkeit, Produktivität und Rentabilität unter finanzwirtschaftlichen Gesichtspunkten voneinander ab.
10. Was verstehen Sie unter Controlling?
11. Wozu dient die SWOT-Analyse?

12. Welche Bedeutung hat der TCO-Ansatz für Investitionsentscheidungen?
13. Was verstehen Sie unter einer Cash Cow?
14. Warum ist die Kooperationsstrategie bei einer Expansion ins Ausland der Do-it-yourself-Strategie und der Akquisitionsstrategie unter Finanzierungsgesichtspunkten überlegen. Worin liegt der Nachteil einer solchen Vorgehensweise?
15. Was bedeutet Qualität für Sie?
16. Erläutern Sie am Beispiel der Unternehmensfunktion Finanzierung, was unter einer Funktionsbereichsstrategie zu verstehen ist.

Lösungen zu Lerneinheit 1.1

Einordnung der Finanzwirtschaftslehre

1. Die Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich mit Entscheidungen in Betrieben, und damit auch mit Entscheidungen über finanzielle Maßnahmen. Finanzwirtschaftliche Entscheidungen werden i. d. R. aus anderen Unternehmensentscheidungen abgeleitet; daher wird ihre Analyse und Gestaltung von vielen Bereichen der Betriebswirtschaftslehre beeinflusst: dem Marketing, der Produktions- und Beschaffungslehre, der Anlagewirtschaftslehre, der Bankwirtschaftslehre, dem Rechnungswesen und der Steuerlehre, insbesondere aber vom Bereich Unternehmensplanung/Controlling bzw. von der Managementlehre.
2. Ein Betrieb oder Unternehmen lässt sich als komplexes System begreifen, das aus vielfältigen Subsystemen besteht und in ein Umsystem eingebettet ist. In der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre geht es um die Betrachtung, Analyse und Gestaltung der Geschäftsprozesse von Unternehmen. Daher kann ein Betrieb auch als eine Wertschöpfungskette begriffen werden, innerhalb derer vielfältige Inputs in höherwertige Outputs transformiert werden.
3. Aus dem Umsystem ergeben sich die Zahlungsmittelflüsse und Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten im Rahmen der rechtlichen Vorschriften und Gestaltungsmöglichkeiten (z. B. Rechtsformwahl) und der vorhandenen Technologie (z. B. Online-Banking).
4. Wirtschaften bedeutet Wählen und Wählen bedeutet Entscheiden. Um eine Entscheidung treffen zu können, muss ein Entscheidungsziel formuliert werden, dazu müssen Maßnahmen zur Zielerreichung ausgewählt werden und Potenziale, vor allem Finanzmittel, vorhanden bzw. beschaffbar sein.
5. Eine Strategie ist eine Vorgehensweise grundsätzlicher Art. Sie umfasst Ziele, Maßnahmen und Potenziale. Im Rahmen der gewählten Vorgehensweise sind weitere, operative Entscheidungen zur Umsetzung zu treffen.
6. Die obersten, formalen Ziele eines erwerbswirtschaftlichen Unternehmens sind die Erhaltung und erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens. Im Interesse der Kapitalgeber steht dabei die Gewinnmaximierung im Vordergrund. Das erwerbswirtschaftliche Prinzip beruht auf dem ökonomischen Prinzip der Ziel-Mittel-Optimierung: Maximale Zielerreichung mit gegebenen Mitteln bzw. vorgegebene Zielerreichung mit minimalem Mitteleinsatz.

7. An der Spitze der Zielhierarchie steht die Vision oder Business Mission, eine grundsätzliche Vorstellung von der Marschrichtung des Unternehmens in die Zukunft. Jedes Unternehmen wird zudem geprägt von seiner Unternehmensphilosophie (Werte und Einstellungen der Führungskräfte) und Unternehmenskultur (Werte und Einstellungen der Mitarbeiter). Dieser Überbau operationalisiert die formalen Ziele Gewinnmaximierung und Liquiditätssicherung, aus denen alle weiteren Unternehmensziele und die zur Zielerreichung notwendigen Maßnahmen abgeleitet werden.
8. Das Ziel der Gewinnmaximierung, d. h. die erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens wird auf der gleichen Ebene formuliert wie das Ziel der Erhaltung des Unternehmens, die Liquiditätssicherung, da aufgrund der Unsicherheit der Umsysteme nicht alle Unternehmensressourcen in die Weiterentwicklung gesteckt werden dürfen, sondern für unerwartete Ereignisse, z. B. plötzliche Umsatzeinbrüche oder Anstieg der Rohstoffpreise, eine Reserve an Finanzmitteln für die Liquiditätssicherung gehalten werden muss.
9. Finanzwirtschaftliche Entscheidungen, z. B. ob die Finanzierung der Investition über Eigenkapital oder Fremdkapital erfolgen soll, haben Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit, nicht auf die Produktivität. Fremdkapitalzinsen erhöhen den Nenner des Bruchs und reduzieren damit die Wirtschaftlichkeit. Ferner lässt sich die Wirtschaftlichkeit von der Rentabilität als kapitalbezogene Größe abgrenzen: Die Rentabilität bezieht eine Stromgröße (Gewinn) auf eine Bestandsgröße (Kapital), die Wirtschaftlichkeit stellt zwei Stromgrößen zueinander in Beziehung.
10. Controlling ist Planung, Steuerung und Kontrolle oder Management. Es ist die zielorientierte Beherrschung, Lenkung, Steuerung, Regelung und Beeinflussung von betrieblichen Prozessen. Controlling beginnt mit der Suche und Analyse von Problemstellungen, es werden Ziele formuliert und alternative Maßnahmen bewertet. Die als die bestmögliche erscheinende Maßnahme wird durchgeführt und der Zielerreichungsgrad wird kontrolliert. Aus Abweichungen ergeben sich neue Controlling-Prozesse.
11. Die SWOT-Analyse dient dazu, betriebliche Problembereiche zu identifizieren, um Verbesserungen zu erzielen: Stärken können ausgebaut, Schwächen reduziert, Chancen genutzt und Risiken vermieden werden.
12. Bei Investitionsprojekten müssen alle relevanten Kosten in die Analyse mit einbezogen werden: TCO steht für Total Costs of Ownership, d. h. auch Planungs- und Vorbereitungskosten, Wartungs- und Instandhaltungskosten und Abbruch- und Entsorgungskosten am Ende der Nutzung.
13. Eine Cash Cow (auch: Melkkuh) ist ein Produkt eines Mehrproduktunternehmens, das einen hohen Marktanteil bei niedrigem Marktwachstum hat. Sie ist finanzwirtschaftlich von besonderer Bedeutung, da sie hohe Cash Flows einbringt, die zur Finanzierung von neuen Produkten (Question Marks) und zur Verteidigung guter Marktstellungen bei starker Konkurrenz (Stars) benötigt werden.
14. Unter Finanzierungsgesichtspunkten ist die Kooperation i. d. R. die günstigste Form, da vorhandene Ressourcen, insbesondere das Vertriebssystem des ausländischen Kooperationspartners und seine Marktkenntnisse, genutzt werden können. Der Do-it-yourself-Weg ist zeit- und kostenintensiv, die Akquisition erfordert einen hohen

Kapitaleinsatz. Der Nachteil der Kooperation ist, dass auf die Interessen des Kooperationspartners Rücksicht genommen werden muss.

15. Qualität sind die vom Kunden wahrgenommenen Eigenschaften des Produkts.

16. In einer funktionalen Betrachtung des Unternehmens werden verschiedene Funktionen oder zu erfüllende Aufgaben unterschieden. Die Funktion Finanzierung bedeutet Mittelbeschaffung; dazu werden Strategien (Vorgehensweisen grundsätzlicher Art) formuliert, z. B. Nutzung staatlicher Fördermittel.

1.2 Lerneinheit 1.2 Begriffsabgrenzungen

In dieser Lerneinheit können Sie folgende **Lernziele** erreichen:

- die Informationsfunktion von Buchführung und Jahresabschluss begreifen
- die Bedeutung der Kostenrechnung für die Finanzwirtschaft erkennen
- Zahlungsmittelbestand, Geldvermögen und Reinvermögen unterscheiden
- Auszahlung, Ausgabe und Aufwand und Kosten voneinander abgrenzen
- Einzahlung, Einnahme und Ertrag und Leistung voneinander abgrenzen

1.2.1 Rechnungswesen

Das betriebliche Rechnungswesen dient der Erfassung und Aufbereitung von Informationen über die *Geschäftsprozesse* des Unternehmens. Ausgangspunkt dafür ist die *Buchführung*, in der alle Geschäftsvorfälle systematisch geordnet aufgezeichnet werden. Zum Jahresende hin werden alle Aufzeichnungen zum *Jahresabschluss* zusammengefasst.

Unter einem *Geschäftsvorfall* versteht man jede Güterbewegung bzw. jeden Zahlungsvorgang, der sich auf das Vermögen oder/und Kapital des Unternehmens auswirkt. Gebucht wird auf Konten, und es lassen sich grundsätzlich zwei Arten von Konten unterscheiden: Bestandskonten und Erfolgskonten. Auf *Bestandskonten* werden Bestände an Vermögen und Kapital erfasst, und sie werden in der Bilanz zusammengefasst. Auf *Erfolgskonten* werden erfolgswirksame Vorgänge erfasst, Aufwendungen und Erträge, und sie werden in der Gewinn- und Verlustrechnung zusammengefasst. Aufwendungen und Erträge verändern Bestände, sie werden daher auch als *Stromgrößen* bezeichnet.

Der große Vorteil der *doppelten Buchführung* liegt darin, dass Buchungsfehler sehr schnell erkannt werden können, denn wenn jeder Geschäftsvorfall zweimal erfasst wird, müssen die Beträge zusammengerechnet übereinstimmen. Der *Saldo der Gewinn- und Verlustrechnung* ist der Jahresüberschuss bzw. Jahresfehlbetrag. Er muss am Jahresende dem *Saldo der Bilanz* (Veränderung des Eigenkapitals) entsprechen; dann ist kein Buchungsfehler passiert.

Die klassische Darstellung von Konten erfolgt als T (*T-Konten*). Der senkrechte Strich des T dient dazu, das Konto in eine linke und rechte Seite zu unterteilen. Auf den waagerechten Strich des T kommt der Name des Kontos, z. B. „Maschinen“. Die linke Seite wird auch als „Soll“ bezeichnet, die rechte als „Haben“. Diese Bezeichnungen können irreführend sein und führen gerade bei Buchführungsanfängern zu sogenannten Drehern, dem häufigsten Buchführungsfehler.

Auch die *Bilanz* kann in T-Kontoform dargestellt werden. Auf der linken Seite stehen die Aktiva (aktive Bestandskonten), das Vermögen. Auf der rechten Seite stehen die Passiva (passive Bestandskonten), das Kapital (Eigen- oder Fremdkapital). Vermögenszugänge werden daher links gebucht, Vermögensabgänge rechts. Kapitalzugänge werden rechts gebucht, Kapitalabgänge links.

Ebenso kann die *Gewinn- und Verlustrechnung* (GuV) in T-Kontoform dargestellt werden. Links stehen die Aufwendungen, rechts die Erträge. Ein Aufwand wird immer links gebucht, ein Ertrag immer rechts. Nur Korrektur- und Stornobuchungen durchbrechen dieses Prinzip.

Eine andere Darstellungsform von Konten ist das *Staffelkonto*: Zugänge werden mit einem Plus-Zeichen, Abgänge mit einem Minus-Zeichen versehen. In Buchhaltungssoftware sind i. d. R. unterschiedliche Ansichten wählbar.

Alle Konten eines Unternehmens sind in einem *Kontenplan* zusammengefasst, der auf einem allgemeinen oder einem für die Branche typischen *Kontenrahmen* beruht. Dazu werden die Konten mit einem vier- oder fünfstelligen Nummernsystem durchnummeriert. Die erste Ziffer stellt die Kontenklasse dar und erleichtert die grobe Einordnung des Kontos.

Die systematische und geordnete Erfassung der Geschäftsvorfälle erfolgt in zwei Büchern: dem Grundbuch und dem Hauptbuch. Das *Grundbuch*, auch als Journal bezeichnet, dient der chronologischen Erfassung der Geschäftsvorfälle mit Datum, Vorfallbeschreibung und Betrag. Im *Hauptbuch* erfolgt die sachliche Verteilung auf die einzelnen Kontenarten (Vermögen, Kapital, Aufwand, Ertrag) auf Basis des Kontenplans. Das Hauptbuch kann je nach Bedarf durch Nebenbücher ergänzt und erläutert werden, um einen besseren Überblick zu erhalten.

Übersicht Nebenbücher

Anlagenbuch	bei anlagenintensiven Unternehmen
Kontokorrentbuch	als Kundenbuch (Debitorenbuch) oder Lieferantenbuch (Kreditorenbuch) mit Einzelkonten für auf Kredit kaufende Kunden oder auf Ziel liefernde Lieferanten
Lagerbuch	zur Materialbewirtschaftung
Warenbuch	zur Warenbewirtschaftung
Lohnbuch	bei arbeitsintensiven Unternehmen
Wechselbuch	wenn Wechselzahlung eine bedeutende Rolle spielt
Effektenbuch	zur Verwaltung von Wertpapieren
Kassenbuch	bei einem hohen Anteil von Bargeschäften

Zu Beginn des Geschäftsjahres wird ein neues Hauptbuch eröffnet mit allen Konten, die voraussichtlich im Laufe des Jahres zum Buchen benötigt werden. Es können später bei Bedarf neue Konten hinzugefügt werden, doch darf die Übersichtlichkeit nicht verloren gehen. Stellt sich im Laufe des Jahres heraus, dass z. B. das Konto „sonstige Vermögensgegenstände“ unüberschaubar wird, wird es in mehrere Konten aufgeteilt.

Bestandskonten haben zu Beginn des Geschäftsjahres i. d. R. einen *Anfangsbestand*. Im Laufe des Jahres werden auf ihnen Zugänge und Abgänge erfasst. Am Jahresende wird der Saldo gebildet und als Endbestand in die Bilanz übertragen. Das interne *Bankkonto* spiegelt das Konto, das in den Büchern der Bank geführt wird. Hat die Bank eine Forderung gegen das Unternehmen, so ist dies aus Sicht des Unternehmens eine Verbindlichkeit gegenüber der Bank, und umgekehrt.

Erfolgskonten können (sofern es sich nicht um Korrekturbuchungen handelt) nur auf einer Seite berührt werden. Damit steht der Saldo, der am Jahresende in die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) übertragen wird, jeweils auf der anderen Seite.

Das *Eigenkapitalkonto* erfasst bei Einzelunternehmen im Laufe des Jahres die Entnahmen und Einlagen des Inhabers. Am Jahresende wird der Gewinn (Jahresüberschuss) oder Verlust (Jahresfehlbetrag) auf das Eigenkapitalkonto gebucht.

Bei Personengesellschaften empfiehlt es sich, für jeden Gesellschafter ein eigenes *Privatkonto* einzurichten, das dann am Jahresende auf das Eigenkapitalkonto abgeschlossen wird.

Für den Kauf und Verkauf von *Waren* gibt es verschiedene Möglichkeiten der Verbuchung. Für einen kleinen Betrieb reicht ein Konto, das gemischte *Warenkonto* aus. Wird der Umfang an Buchungen größer, empfiehlt sich die Trennung in ein Wareneinkaufskonto für den Einkauf und ein Warenverkaufskonto für den Verkauf. Noch mehr Übersicht schafft ein drittes Konto, das Wareneinsatzkonto.

Zahlt ein Kunde nicht, so wird diese zweifelhafte bzw. uneinbringliche Forderung aus dem Konto Forderungen ausgebucht und auf das Konto *Dubiose* (zweifelhafte Forderungen) übertragen. In einem zweiten Buchungsgang werden dann die zweifelhaften oder uneinbringlichen Forderungen mit einer Aufwandsbuchung erfolgswirksam abgeschrieben. Eine Pauschalwertberichtigung kann am Jahresende vorgenommen werden. Sie erfasst allgemein das Ausfallrisiko von Forderungen (*Delcredere-Risiko*).

Werden *Werkstoffe* eingekauft um zu Produkten verarbeitet zu werden, so wird der Werkstoffzugang und der Werkstoffverbrauch in der Buchhaltung erfasst. Zum Jahresende müssen zudem Informationen über den Bestand an fertigen und unfertigen Erzeugnissen zur Verfügung gestellt werden.

Jeder Kaufmann ist gem. § 242 HGB verpflichtet, für den Schluss eines jeden Geschäftsjahres einen *Abschluss* aufzustellen. Dazu werden alle über das Jahr vorgenommenen Buchungen zusammengefasst und durch Abschlussbuchungen ergänzt. Alle Kaufleute müssen dabei die vom Gesetzgeber im HGB festgelegten Regeln für den Ansatz und die Bewertung der einzelnen Vermögensgegenstände und Schulden (in der Bilanz) sowie der Aufwendungen und Erträge (in der GuV) beachten. Jeder Kaufmann muss zudem zu Beginn seiner Geschäftstätigkeit und jeweils am Jahresende eine *Inventur* vornehmen,

d. h. seine Grundstücke, Forderungen, Schulden, seinen Bargeldbestand und alle weiteren Vermögensgegenstände „körperlich“ erfassen und auflisten.

Die Vorschriften des HGB sind i. d. R. *maßgeblich* für die Erstellung der Steuerbilanz, allerdings hat der Gesetzgeber das Einkommen-, Körperschaft- und Gewerbesteuerrecht aus fiskalischen Gründen (Steueraufkommenssicherung) restriktiver ausgestaltet.

Die Erfassung der Geschäftsvorfälle dient aber eben nicht nur dazu, gesetzliche Vorschriften einzuhalten. Sie ist erste *Informationsbasis* für die Unternehmensführung, auf die alle anderen Bereiche und Verfahren des betrieblichen Rechnungswesens aufbauen:

Übersicht Betriebliches Rechnungswesen

Finanz- oder Geschäftsbuchhaltung (Buchführung)	
Gewinn- und Verlustrechnung	Aufwand und Ertrag
Bestandsrechnung (Bilanz)	Vermögen und Schulden
Betriebsbuchhaltung (Kostenrechnung)	
Kalkulation, Betriebsergebnisrechnung	Kosten und Leistungen
Finanz- oder Liquiditätsrechnung	
Investition, Finanzierung, Finanzplanung	Auszahlungen und Einzahlungen

Die *Buchführung* dient dazu, am Jahresende eine Bilanz und eine Gewinn- und Verlustrechnung zu erstellen, um die Kapitalgeber über die Lage des Unternehmens zu informieren, und als Grundlage für die Besteuerung des Unternehmens. Man spricht auch vom externen Rechnungswesen. Es können aber auch *Planbilanzen* und Plan-GuVs aufgestellt werden, um die nächsten Jahre im Rahmen der langfristigen Unternehmensplanung in Zahlen darzustellen und die Wirkungen verschiedener anstehender Entscheidungen auf das Zahlenwerk des Unternehmens zu analysieren.

In der *Kostenrechnung* wird i. d. R. monatlich eine Erfolgsrechnung (Betriebsergebnisrechnung) durchgeführt, und die Produkte und Prozesse werden kalkuliert, um der Unternehmensführung Informationen für das Controlling zu liefern. Man spricht auch vom internen Rechnungswesen. Dazu ist es erforderlich, die gesetzlich vorgeschriebenen *Wertansätze* auf ihre Übereinstimmung mit den wirklichen Werten zu prüfen und entsprechende *Korrekturen und Normalisierungen* vorzunehmen, um den Informationsgehalt zu verbessern. Die Verfahren der Kostenrechnung werden als Planungsverfahren und als Kontrollverfahren eingesetzt, z. B. Vorkalkulation und Nachkalkulation.

Die *Zahlungsrechnung* (Finanz- oder Liquiditätsrechnung) dient der Sicherung der Liquidität (Zahlungsfähigkeit) des Unternehmens. Ferner strebt sie an, die benötigten finanziellen Mittel so kostengünstig wie möglich zu beschaffen. Hierzu sind die Daten der Buchführung und der Kostenrechnung auf ihre *Zahlungswirksamkeit* hin zu prüfen und abzugrenzen. Die Kostenrechnung liefert zudem wichtige Informationen für *Investitionsentscheidungen*.

1.2.2 Kostenrechnung

Die Kostenrechnung liefert für das Controlling das Zahlenmaterial, das zur Führung des Unternehmens erforderlich ist. Dazu werden in der *Kostenartenrechnung* die Kosten erfasst, in der *Kostenstellenrechnung* mit Hilfe des Betriebsabrechnungsbogens auf die Unternehmensbereiche verteilt und in der *Kalkulation* den Produkten zugerechnet. In der *Betriebsergebnisrechnung* wird der kurzfristige Periodenerfolg (z. B. pro Monat) ermittelt. Das wichtigste Verfahren des Controllings ist der Soll-Ist-Vergleich. Dazu wird unterschieden in *Istkostenrechnung* und *Normalkostenrechnung*. Und es werden nur die für die jeweilige Unternehmensentscheidung relevanten Kosten berücksichtigt. Dies können alle Kosten sein (*Vollkostenrechnung*) oder nur ein Teil der angefallenen Kosten (*Teilkostenrechnung*). Durch eine Entscheidung nicht vermeidbare Kosten sind für die Entscheidung ohne Bedeutung.

In der Kostenartenrechnung als *Kostenerfassungsrechnung* werden die Zahlen der Buchführung korrigiert und ergänzt, damit sie, von rechtlichen Regelungen befreit, die tatsächliche Situation des Unternehmens darstellen. Eine Reihe von Geschäftsvorfällen, die in der Buchführung als Aufwand erfasst werden, haben mit dem eigentlichen Betriebszweck nichts zu tun. Sie werden als neutrale Aufwendungen bezeichnet und nicht als Kosten erfasst. Auch neutrale Erträge, z. B. Mieteinnahmen aus einem Grundstück, das nicht betrieblich genutzt wird, sind nicht betriebszweckbezogen. Es gibt ferner Kosten, die im externen Rechnungswesen nicht erfasst werden dürfen, da die rechtlichen Vorschriften dies untersagen. Solche Kosten werden als kalkulatorische Kosten bezeichnet.

Übersicht Aufwand und Kosten

Aufwendungen			
neutral	zweckbezogen		
	Grundkosten	kalkulatorische Kosten	
		Anderskosten	Zusatzkosten
	Kosten		

Die Zweckaufwendungen bzw. Grundkosten lassen sich nach verschiedenen Kriterien klassifizieren, z. B. anhand der handelsrechtlichen Vorschriften zur Gewinn- und Verlustrechnung (vgl. § 275 HGB) in Materialaufwand, Personalaufwand, Abschreibungen und sonstige betriebliche Aufwendungen oder in Anlehnung an § 255 HGB in Anschaffungskosten und Herstellungskosten mit der dort angegebenen Untergliederung.

Wichtig für das Controlling ist vor allem die Unterscheidung nach der Zurechenbarkeit in *Einzelkosten* (direkt dem Produkt oder Prozess zurechenbar) und *Gemeinkosten* (nicht direkt zurechenbar) sowie nach der Beschäftigungsabhängigkeit in *fixe Kosten* (verändern sich bei Beschäftigungsschwankungen, Änderungen der Produktionsmenge nicht) und *variable Kosten* (Akkordlöhne und Materialeinsatz, sind i. d. R. linear abhängig von der Produktionsmenge).

In Bezug auf die *kalkulatorischen Kostenarten* (Anderskosten und Zusatzkosten) lassen sich konkret fünf verschiedene Arten unterscheiden:

Übersicht Anders- und Zusatzkosten

kalkulatorischer Unternehmerlohn	Zusatzkosten	bei Einzelunternehmungen und Personengesellschaften, deren Geschäftsführer kein Gehalt als Personalaufwand beziehen
kalkulatorische Abschreibungen	Anderskosten	wenn die steuerliche Nutzungsdauer nicht der tatsächlich beabsichtigten Nutzungsdauer entspricht. Ausgangspunkt für die Berechnung sind die (geschätzten) Wiederbeschaffungskosten. Die Abschreibung erfolgt, solange das Anlagegut genutzt wird, evtl. über Null hinaus.
kalkulatorische Wagniskosten	Anderskosten	bei Unterversicherung
	Zusatzkosten	wenn keine Versicherung abgeschlossen wurde
kalkulatorische Zinskosten	Zusatzkosten	Die geforderte Eigenkapitalverzinsung muss verdient, d. h. in der Kalkulation berücksichtigt werden.
kalkulatorische Mietkosten	Zusatzkosten	Gebäude im Eigentum des Unternehmens könnten vermietet werden.

Wichtig für die *Investitionsrechnung* und für die Berechnung des *Innenfinanzierungsvolumens* (Finanzierung durch Abschreibungen) ist, dass auch solche Kosten berücksichtigt werden, sofern sie über den Umsatzprozess erwirtschaftet werden können. Wenn die Wettbewerbssituation es erfordert, kann in der Kalkulation der Produktpreis auch ohne die kalkulatorischen Kosten ermittelt werden. Sie müssen unter Umständen unberücksichtigt bleiben, wenn Konkurrenzunternehmen mit niedrigeren Preisen im Markt vertreten sind. Fraglich ist dann jedoch, ob der Markt weiter bedient werden sollte.

In der Kostenstellenrechnung als *Kostenverteilungsrechnung* werden die in der Kostenartenrechnung ermittelten Kosten mit Hilfe des Betriebsabrechnungsbogens (BAB) auf die Kostenstellen verteilt, in denen sie verursacht wurden (Einzelkosten) bzw. denen sie zuzurechnen sind (Gemeinkosten). Dazu muss das Unternehmen sinnvoll in Kostenstellen untergliedert werden und es sind verursachungsgerechte Gemeinkostenschlüssel zu finden. Im nächsten Schritt werden die Gemeinkostensummen der Hilfs- oder Vorkostenstellen auf die Haupt- bzw. Endkostenstellen umgelegt. Schließlich können Zuschlagssätze für die Zuschlagskalkulation ermittelt werden, indem je Kostenstelle die Gemeinkosten durch die Einzelkosten geteilt werden. Dahinter steht der Gedanke, dass für jeden Euro Einzelkosten, den eine Kostenstelle verursacht, ein bestimmter Eurobetrag an Gemeinkosten entsteht.

Der Betriebsabrechnungsbogen kann ausgebaut werden zu einem wirkungsvollen *Controlling-Instrument*, wenn aus früheren Perioden ermittelte Normalzuschlagssätze (Durchschnittswerte) oder angestrebte Planzuschlagssätze eingefügt werden. Die

Normalkostenrechnung rechnet mit „normalisierten“ Werten. Die in den tatsächlichen Kostenwerten enthaltenen Preis- und Mengenschwankungen werden herausgerechnet, da sie zu Informationsverzerrungen führen können.

In der Kostenträgerrechnung als Kalkulation (*Kostenträgerstückrechnung*) und als Betriebsergebnisrechnung (*Kostenträgerzeitrechnung*) werden die entstandenen oder geplanten Kosten den Produkten, Prozessen oder Perioden zugerechnet.

Ziel der *Kalkulation* ist es, die Kosten pro Leistungseinheit zu ermitteln, um den Verkaufspreis durch Zuschlag von Gewinn, Rabatt und Skonto festzulegen. Die kundenorientierte Preisfindung erfolgt in der Zielkostenrechnung (Target Costing). Aus der Unterscheidung in Einzelkosten (direkt zurechenbare Kosten) und Gemeinkosten (nur indirekt, über Schlüsselung zurechenbare Kosten) folgt die *Zuschlagskalkulation*, die von einem festen Verhältnis zwischen Einzelkosten und zuzurechnenden Gemeinkosten ausgeht. Einfacher in der Anwendung ist die *Divisionskalkulation*: Die Kosten werden durch die produzierte Stückzahl dividiert. Sie bietet sich insbesondere dann an, wenn die Einzelkosten im Verhältnis zu den Gemeinkosten sehr gering sind, z. B. bei der Produktion von Dienstleistungen.

Die *Prozesskostenrechnung* stellt eine Kombination aus Divisions- und Zuschlagskalkulation dar. Die Geschäftsprozesse werden dazu in Teilprozesse zerlegt. Prozesse, für die ein Cost Driver (eine Kostenverursachungsgröße) ermittelbar ist (leistungsmengeninduzierte Prozesse, lmi-Prozesse) erhalten ihren Prozesskostensatz durch die Division Prozesskosten durch Prozessmenge. Leistungsmengeneutrale Prozesse (lmn-Prozesse, z. B. Führungstätigkeiten) werden mittels prozentualer Zuschläge verrechnet.

Das *Betriebsergebnis* ist der Gewinnbegriff des Controllings. Die Unternehmensführung ist an kurzfristigen Informationen über den Geschäftsverlauf interessiert, um schnell auf Veränderungen reagieren zu können. In der *Betriebsergebnisrechnung* werden für die kommenden Monate die Kosten und die Umsätze geplant (*Vorkostenrechnung*) und nach Ablauf des jeweiligen Monats mit den Istwerten verglichen (*Nachkostenrechnung*). Dabei lässt sich entweder das Gesamtkostenverfahren oder das Umsatzkostenverfahren anwenden.

Für jede Kostenstelle im Unternehmen, in der fixe und variable Kosten unterschieden werden können, insbesondere für Maschinen und Fertigungsanlagen, kann eine *Plankostenrechnung* vorgenommen werden. Das Prinzip der Plankostenrechnung sieht vor, geplante Kosten (Plankosten bzw. Sollkosten) mit den tatsächlich entstandenen Kosten (Istkosten) zu vergleichen und Abweichungen zu analysieren. Als *Beschäftigung* wird die Auslastung einer Kostenstelle, z. B. einer Maschine bezeichnet. Die Planbeschäftigung muss nicht die technische Maximalkapazität der Maschine sein, sondern stellt die für den folgenden Monat geplante bzw. erwartete Auslastung dar. Damit ist eine Istbeschäftigung (tatsächliche Auslastung) von mehr als 100 Prozent denkbar (Überauslastung). Je nach Kostenstelle kann unter Beschäftigung auch die Produktionsmenge oder die Anzahl an Kundenaufträgen verstanden werden.

1.2.3 Abgrenzung der Zahlungsströme

Auf Basis der Pläne zur Leistungserstellung und Leistungsverwertung inklusive der dazu notwendigen Kostenplanung wird der *Finanzbedarf* des Unternehmens ermittelt. Die Finanzplanung erfasst die künftigen Zahlungsströme. Dabei liegen die *Auszahlungen* für die Leistungserstellung (Löhne, Material etc.) zeitlich vor den *Einzahlungen* aus der Leistungsverwertung (Umsatzerlöse). Diese finanzielle Lücke muss geschlossen werden. Investitionen (z. B. in neue Produktionsanlagen) müssen finanziert werden, Kredite werden aufgenommen und müssen getilgt werden, Zinsen und Mieten sind zu zahlen etc. All diese Zahlungsströme werden im *Zahlungsmittelbestand* erfasst, buchhalterisch auf dem Kassenkonto und auf den verschiedenen Geschäftskonten des Unternehmens bei Kreditinstituten (liquide Mittel). Die *Liquiditätsplanung* muss dafür Sorge tragen, dass stets eine ausreichend hohe Liquiditätsreserve vorhanden ist, zumindest als Dispositionskreditlinie auf den Bankkonten.

Der Zahlungsmittelbestand gehört zu den Vermögenspositionen, er ist ein Teil des *Geldvermögens*, das wiederum einen Teil des *Reinvermögens* (Vermögen minus Schulden, auch: Eigenkapital) darstellt. Zur Abgrenzung der Zahlungsströme muss zwischen *Auszahlung*, *Ausgabe* und *Aufwand* auf der einen und zwischen *Einzahlung*, *Einnahme* und *Ertrag* auf der anderen Seite unterschieden werden.

Übersicht Abgrenzung der Zahlungsströme

Auszahlung senkt	Zahlungsmittelbestand Kasse + Bankguthaben	Einzahlung erhöht
Ausgabe senkt	Geldvermögen = Zahlungsmittelbestand + Forderungen ./ Verbindlichkeiten	Einnahme erhöht
Aufwand senkt	Reinvermögen = Geldvermögen + Sachvermögen	Ertrag erhöht

Der *Einkauf von Material* erhöht das Sachvermögen, da der Bestand an Material steigt. Wird die Rechnung des Lieferanten sofort beglichen, sinkt der Zahlungsmittelbestand und damit das Geldvermögen. Es handelt sich daher um eine *Auszahlung*, einen Zahlungsmittelabfluss.

Wird die Lieferantenrechnung erst später beglichen, wird zwar der Zahlungsmittelbestand (noch nicht) berührt, aber es entsteht eine Verbindlichkeit, das Geldvermögen sinkt. Dann spricht man von einer *Ausgabe*. Das Geldvermögen sinkt, das Sachvermögen steigt. Das Reinvermögen verändert sich nicht.

Wird das eingekaufte Material in der Produktion verbraucht, sinkt das Sachvermögen, daher liegt ein *Aufwand* (Wertverzehr) vor. Das Reinvermögen sinkt, da zu diesem Zeitpunkt keine Änderung des Geldvermögens stattfindet.

Wird *die produzierte Ware verkauft* und der Käufer zahlt den Kaufpreis sofort, dann liegt eine *Einzahlung* vor, die den Zahlungsmittelbestand und damit das Geldvermögen

erhöht. Das Sachvermögen nimmt ab, da das verkaufte Gut nicht mehr im Bestand ist. Liegt der Verkaufserlös über den Herstellungskosten (bzw. Selbstkosten) des Gutes, dann ist die Abnahme des Sachvermögens geringer als die Zunahme des Geldvermögens, das Reinvermögen nimmt daher zu, es ist ein *Ertrag*.

Zahlt der Käufer später (Kundenkredit), dann entsteht eine Forderung gegenüber dem Kunden, d. h. es findet zwar (noch) keine Einzahlung statt, aber eine *Einnahme*. Der Zahlungsmittelbestand nimmt (noch) nicht zu, aber das Geldvermögen.

Erlös ist der gesamte Betrag, der dem Unternehmen früher oder später zufließt, *Ertrag* ist der Überschuss des Erlöses über die Kosten. Und an dieser Stelle hat sich in die Betriebswirtschaftslehre ein wenig *Begriffsverwirrung* eingeschlichen, denn aufgrund des Saldierungsverbots in § 246 (2) HGB dürfen Aufwendungen und Erträge nicht miteinander verrechnet werden. In der Buchführung ist der Ertrag der gesamte zugeflossene Betrag, z. B. Zinserträge (vgl. § 275 HGB), in der Vermögensrechnung wäre dann besser von Nettoerträgen zu sprechen. Die zweite Frage ist, ob man nun von Aufwand oder Kosten sprechen sollte. Kostenrechnung ist keine Bestandsrechnung, sie beschäftigt sich mit Wertverzehr und Wertentstehung (Leistung). Setzen wir *Aufwand* und *Kosten* gleich (Zweckaufwand = Grundkosten), verschwindet das Problem. Für die Zahlungsrechnung spielt es sowieso keine Rolle. Der ungebräuchliche Begriff *Leistung* für Umsatzerlöse darf mit dem Begriff *Ertrag* verwechselt werden. Häufig wird in der Fachliteratur auch *Ausgabe* statt *Auszahlung* oder *Einnahme* statt *Einzahlung* verwendet. Die Betriebswirtschaftslehre ist eine noch recht junge Wissenschaft.

Nimmt das Unternehmen einen *Kredit* auf, wird von der Bank der Kreditbetrag auf dem Konto des Unternehmens zur Verfügung gestellt. Daher liegt eine *Einzahlung* vor, der Zahlungsmittelbestand steigt. Gleichzeitig steigen die Verbindlichkeiten des Unternehmens, da es den Kredit später zurückzahlen muss. Das Geldvermögen ändert sich nicht.

Eine *Zinszahlung* stellt einen Aufwand (Reinvermögensminderung), eine Ausgabe (Geldvermögensminderung) und eine Auszahlung (Minderung des Zahlungsmittelbestandes) dar.

Erhält das Unternehmen von den Gesellschaftern (Eigentümern) zusätzliches *Eigenkapital*, z. B. durch Überweisung auf die Firmenkonten, liegt eine Erhöhung des Zahlungsmittelbestandes vor, eine Einzahlung, und auch eine Erhöhung des Geldvermögens, eine *Einnahme*, da das Unternehmen nicht verpflichtet ist, das erhaltene Kapital zurückzuzahlen.

Umsatzsteuer ist ein durchlaufender Posten, der in der Liquiditätsrechnung jedoch beachtet werden muss. Die beim Einkauf von Material an den Lieferanten gezahlte Umsatzsteuer wird vom Finanzamt als Vorsteuer erstattet. Sie ist daher eine Auszahlung (Zahlungsmittelabfluss) und eine *Einnahme* (Forderung an das Finanzamt). Der Zahlungsmittelbestand sinkt, das Geldvermögen ändert sich nicht. Die beim Verkauf von Waren vom Kunden einbehaltene Umsatzsteuer muss an das Finanzamt abgeführt werden. Sie ist daher eine *Einzahlung* (Zahlungsmittelzufluss) und eine Ausgabe (Verbindlichkeit gegenüber dem Finanzamt). Der Zahlungsmittelbestand steigt, das Geldvermögen ändert sich nicht. Die Abführung der Umsatzsteuerzahllast an das Finanzamt stellt eine Auszahlung dar. Das Geldvermögen ändert sich nicht, da die verbleibende Verbindlichkeit

(Verbindlichkeit aus einbehaltener Umsatzsteuer minus Forderung aus gezahlter Vorsteuer) gegenüber dem Finanzamt beglichen wird. Der Zahlungsmittelbestand nimmt ab, das Geldvermögen steigt.

Lohnzahlungen stellen Auszahlungen dar, die in der Liquiditätsplanung berücksichtigt werden müssen. Sie stellen Aufwand dar, der in der Produktkalkulation (in den Herstellungskosten bzw. Selbstkosten) berücksichtigt wird. Der Gegenwert fließt über den Verkauf der Produkte als Einzahlung (Erlös) und zum Teil als Ertrag in das Unternehmen zurück. Gleiches gilt für die Inanspruchnahme von Fremdleistungen.

Zuführungen zu den *Rückstellungen* stellen Aufwand dar, der nicht bzw. erst später mit einer Auszahlung verbunden ist. Das Geldvermögen sinkt, da eine – wenn auch ungewisse – Verbindlichkeit entsteht. Daher handelt es sich auch um eine Ausgabe. *Abschreibungen* vermindern das Sachvermögen, sind daher Aufwand, aber keine Ausgabe und keine Auszahlung.

Durch die *zeitliche Trennung* von Ausgabe und Auszahlung (Lieferantenkredit, Kauf auf Ziel) kann der Liquiditätsbedarf reduziert werden. Die zeitliche Trennung von Einnahme und Einzahlung (Kundenkredite, Verkauf auf Ziel) erhöht den Liquiditätsbedarf. Factoring reduziert den Liquiditätsbedarf, da die vorerst ausbleibende Einzahlung aus Umsatzerlösen durch den Zahlungsmittelzufluss aus dem Verkauf der Forderungen an den Factor ersetzt wird.

Die *fristenkongruente* Fremdfinanzierung von Investitionsvorhaben belastet den Finanzbedarf nicht, wenn die Einzahlung aus der Kreditgewährung für die Investitionsauszahlung verwendet wird und die Erlöse aus der Investition für Zinszahlung und Tilgung des Kredits verwendet werden.

Kontrollfragen zu Lerneinheit 1.2

Begriffsabgrenzungen

1. Wozu dient das betriebliche Rechnungswesen?
2. Was verstehen Sie unter einem Geschäftsvorfall?
3. Erläutern Sie den Unterschied zwischen Bestandskonten und Erfolgskonten.
4. Nennen Sie Nebenbücher des Hauptbuchs, die für die Finanzwirtschaft des Unternehmens von Bedeutung sind.
5. Erläutern Sie den Unterschied zwischen Kontenrahmen und Kontenplan.
6. Welche Besonderheit weist das interne Bankkonto auf?
7. Was verstehen Sie unter dem Delcredere-Risiko und wie wird es buchhalterisch erfasst?
8. Erläutern Sie den Unterschied zwischen Geschäftsbuchhaltung und Betriebsbuchhaltung.
9. Wozu dient die Finanz- oder Liquiditätsrechnung (Zahlungsrechnung)?
10. Skizzieren Sie den Aufbau eines innerbetrieblichen Controlling-Systems und erläutern Sie seine Bedeutung für die Investitionsrechnung.
11. Was verstehen Sie unter kalkulatorischen Kosten und welche Bedeutung haben Sie für die Zahlungsrechnung?

12. Wann sind fixe Kosten für die Sicherung der Liquidität problematisch?
13. Was verstehen Sie unter Reinvermögen und wie setzt es sich zusammen?
14. Was ist ein Ertrag?
15. Was verstehen Sie unter Factoring und welche Liquiditätswirkung hat es?

Lösungen zu Lerneinheit 1.2

Begriffsabgrenzungen

1. Das betriebliche Rechnungswesen dient der Erfassung und Aufbereitung von Informationen über die Geschäftsprozesse des Unternehmens. Ausgangspunkt dafür ist die Buchführung, in der alle Geschäftsvorfälle systematisch geordnet aufgezeichnet werden. Sie ist erste Informationsbasis für die Unternehmensführung, auf die alle anderen Bereiche und Verfahren des betrieblichen Rechnungswesens aufbauen.
2. Unter einem Geschäftsvorfall versteht man jede Güterbewegung bzw. jeden Zahlungsvorgang, der sich auf das Vermögen oder/und Kapital des Unternehmens auswirkt.
3. Auf Bestandskonten werden Bestände an Vermögen und Kapital erfasst, und sie werden in der Bilanz zusammengefasst. Auf Erfolgskonten werden erfolgswirksame Vorgänge erfasst. Das sind Aufwendungen und Erträge, und sie werden in der Gewinn- und Verlustrechnung zusammengefasst. Aufwendungen und Erträge verändern Bestände, sie werden daher auch als Stromgrößen bezeichnet.
4. Das Kassenbuch bei einem hohen Anteil von Bargeschäften, das Kontokorrentbuch als Kundenbuch (Debitorenbuch) oder Lieferantenbuch (Kreditorenbuch) mit Einzelkonten für auf Kredit kaufende Kunden oder auf Ziel liefernde Lieferanten, das Lohnbuch bei arbeitsintensiven Unternehmen, das Wechselbuch, wenn die Wechselzahlung eine bedeutende Rolle spielt und evtl. das Effektenbuch zur Verwaltung von Wertpapieren.
5. Alle Konten eines Unternehmens sind in einem Kontenplan zusammengefasst, der auf einem allgemeinen oder einem für die Branche typischen Kontenrahmen beruht. Dazu werden die Konten mit einem vier- oder fünfstelligen Nummernsystem durchnummeriert. Die erste Ziffer stellt die Kontenklasse dar und erleichtert die grobe Einordnung des Kontos.
6. Das interne Bankkonto spiegelt das Konto, das in den Büchern der Bank geführt wird. Hat die Bank eine Forderung gegen das Unternehmen, so ist dies aus Sicht des Unternehmens eine Verbindlichkeit gegenüber der Bank und umgekehrt.
7. Unter dem Delcredere-Risiko versteht man das Risiko, dass eine Forderung ausfällt. Zahlt ein Kunde nicht, so wird diese zweifelhafte bzw. uneinbringliche Forderung aus dem Konto Forderungen ausgebucht und auf das Konto Dubiose (zweifelhafte Forderungen) übertragen. In einem zweiten Buchungsgang werden dann die zweifelhaften oder uneinbringlichen Forderungen mit einer Aufwandsbuchung erfolgswirksam abgeschrieben. Eine Pauschalwertberichtigung kann am Jahresende vorgenommen werden. Sie erfasst allgemein das Ausfallrisiko von Forderungen.

8. Die Geschäftsbuchhaltung (Buchführung) dient dazu, am Jahresende eine Bilanz und eine Gewinn- und Verlustrechnung zu erstellen, um die Kapitalgeber über die Lage des Unternehmens zu informieren. Sie dient außerdem als Grundlage für die Besteuerung des Unternehmens. Sie kann auch als Planungsinstrument für die Langfristplanung eingesetzt werden. In der Betriebsbuchhaltung (Kostenrechnung) wird i. d. R. monatlich eine Erfolgrechnung (Betriebsergebnisrechnung) durchgeführt, und die Produkte und Prozesse werden kalkuliert, um der Unternehmensführung Informationen für das Controlling zu liefern. Verfahren der Kostenrechnung werden als Planungsverfahren und als Kontrollverfahren eingesetzt, z. B. Vorkalkulation und Nachkalkulation.
9. Die Zahlungsrechnung (Finanz- oder Liquiditätsrechnung) dient der Sicherung der Liquidität (Zahlungsfähigkeit) des Unternehmens. Ferner strebt sie an, die benötigten finanziellen Mittel so kostengünstig wie möglich zu beschaffen. Hierzu sind die Daten der Buchführung und der Kostenrechnung auf ihre Zahlungswirksamkeit hin zu prüfen und abzugrenzen.
10. In der Kostenartenrechnung werden die Kosten systematisch erfasst, in der Kostenstellenrechnung den Verursachungsbereichen (Kostenstellen) zugerechnet, um in der Kostenträgerrechnung zur Kalkulation und zur Betriebsergebnisrechnung verwendet werden zu können. Die Kostenrechnung liefert wichtige Kosteninformationen für Investitionsentscheidungen.
11. Kalkulatorische Kosten sind Wertverzehre, die in der Buchführung nicht erfasst werden dürfen, jedoch über den Umsatzprozess verdient und daher in die Preiskalkulation einbezogen werden müssen. Beispiele dafür sind insbesondere der Unternehmerlohn von Einzelunternehmern und Personengesellschaften und die Eigenkapitalverzinsung.
12. Fixe Kosten sind für die Sicherung der Liquidität problematisch, wenn sie mit Auszahlungen verbunden sind, z. B. Mietzahlungen, Leasingraten, Zinsen für Kredite, da sie bei einem Beschäftigungsrückgang nicht sinken (remanente Kosten) und u. U. nicht mehr über die Umsatzerlöse verdient werden können.
13. Das Reinvermögen als Differenz aus Vermögen und Schulden entspricht dem Eigenkapital des Unternehmens. Die Aktivseite der Bilanz stellt das Vermögen dar, der Rest der Passivseite die Schulden (gewisse und ungewisse Verbindlichkeiten). Das Reinvermögen setzt sich zusammen aus dem Geldvermögen und dem Sachvermögen. Das Geldvermögen besteht aus dem Zahlungsmittelbestand (Kasse und Bankguthaben) und den Forderungen abzüglich der Verbindlichkeiten.
14. Ein Ertrag ist der Überschuss des Verkaufserlöses über die Herstellungskosten.
15. Factoring ist der Verkauf von Forderungen an ein Factoring-Unternehmen. Der Gegenwert der Forderung wird (abzüglich eines Sperrbetrags) sofort ausgezahlt, was den Liquiditätsbedarf reduziert, der sich durch die zeitliche Trennung von Einnahme und Einzahlung durch Verkauf auf Ziel (Kundenkredite) erhöht hatte.

1.3 Lerneinheit 1.3 Überblick über die Finanzwirtschaft

In dieser Lerneinheit können Sie folgende **Lernziele** erreichen:

- das Wirtschaftlichkeitsprinzip bei Investitionsentscheidungen verstehen
- statische und dynamische Investitionsrechenverfahren einordnen
- die Möglichkeiten der Finanzierung von Investitionen aufzeigen
- Auswahlkriterien für Finanzierungsentscheidungen benennen
- einen Überblick über die Aufgaben der Finanzplanung gewinnen

1.3.1 Investitionsrechnung

Eine *Investition* ist eine längerfristig wirkende Unternehmensentscheidung, die zu Beginn zu einer *Auszahlung* führt und aus der für die Zukunft eine Reihe von Einzahlungsüberschüssen erwartet werden. Es werden liquide Mittel in Vermögensgegenständen gebunden mit dem Ziel, Gewinn zu erwirtschaften. Nicht zu den Investitionen zählen Auszahlungen im Rahmen des laufenden Geschäftsverkehrs, z. B. Lohn- und Gehaltszahlungen, Energiekosten, Transportkosten, Steuerzahlungen etc.

Die *Investitionsrechnung* ist eine Wirtschaftlichkeitsrechnung. Sie dient dazu, den zu erwartenden Erfolg einer Investition zu ermitteln und aus verschiedenen Investitionsalternativen die effizienteste auszuwählen bzw. ein optimales Investitionsprogramm, bestehend aus mehreren sich gegenseitig nicht ausschließenden Investitionen zusammenzustellen. Die Investitionsrechnung kann Antworten auf die folgenden *Entscheidungsprobleme* liefern:

- Soll Investition A durchgeführt werden oder nicht?
- Soll Investition A oder Investition B durchgeführt werden?
- Welche Nutzungsdauer ist für Investition A zu veranschlagen?
- Wann soll Anlage X durch eine Neuinvestition ersetzt werden?
- Welche der zur Auswahl stehenden Investitionen sollen ins Investitionsprogramm aufgenommen werden?
- Wie sind die Risiken der Investitionsentscheidung zu bewerten?

Die *Wahl des Verfahrens* der Investitionsrechnung hängt von der Art und der Bedeutung der Investition für den Unternehmenserfolg ab. In der Finanzwirtschaftslehre werden einfache Durchschnittsverfahren und komplexere finanzmathematische Verfahren unterschieden, die auf *eine Zielgröße* (Kosten, Gewinn, Rentabilität, Amortisation, Kapitalwert, Annuität, Interner Zinssatz) ausgerichtet sind. Darüber hinaus werden in der Unternehmensplanung die *Nutzwertanalyse* und *Simulationsverfahren* für Investitionsentscheidungen eingesetzt, um mehrere Zielgrößen und eine Risikobeurteilung in die Entscheidungsfindung einzubeziehen.

Investitionsentscheidungen können strategische oder operative Entscheidungen sein. *Operative Investitionsentscheidungen* ergeben sich zwangsläufig aus der Marketingstrategie und der daraus resultierenden Produktions- und Absatzplanung. Die erwartete Absatzmenge bestimmt die zu produzierende Menge und damit die Kapazität der anzuschaffenden Produktionsanlage, sofern bzw. in dem Umfang wie in einer *Make-or-buy-Entscheidung* die Wahl auf die Eigenproduktion gefallen ist. Dann gilt es nur, die optimale Investitionsalternative zur vorgegebenen Zielerreichung auszuwählen.

Strategische Investitionsentscheidungen bestimmen hingegen die Produktions- und Absatzplanung, d. h. es wird der Frage nachgegangen, ob eine neue Vorgehensweise grundsätzlicher Art erfolversprechend ist oder nicht, und wichtige Informationen für diese *Strategieformulierung* ergeben sich erst aus der Investitionsrechnung.

Übersicht Arten von Investitionen

nach dem Investitionsanlass		
Erstinvestition	Errichtung eines neuen Unternehmens oder Betriebsteils	
Folgeinvestition	Ersatzinvestition	Ersatz eines Vermögensgegenstands am Ende der Nutzungsdauer
	Erhaltungsinvestition	Erhaltung eines Vermögensgegenstands, z. B. durch Reparatur
	Erweiterungsinvestition	Erweiterung eines Betriebsteils
	Umstellungsinvestition	Umstellung der Produktion auf ein anderes Verfahren
nach dem Investitionsobjekt		
immaterielle Investition	z. B. Forschung, Werbung, Ausbildung	
Sachinvestition	Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Fahrzeuge etc.	
Finanzinvestition	Beteiligungen und Wertpapiere	
nach dem Investitionsumfang		
Reinvestition	Investition der Abschreibungsgegenwerte, um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten.	
Nettoinvestition	Ausweitung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens, Investition über die Abschreibungsgegenwerte hinaus	

Die einfachen Durchschnittsverfahren der Investitionsrechnung eignen sich insbesondere für Ersatzinvestitionen. Sie werden auch als *statische*, zeitpunktbezogene oder einperiodige *Verfahren* bezeichnet. Die sich aus der Investitionsentscheidung ergebenden Kennzahlen (Kosten, Erlöse, Gewinne, Rentabilität) werden für eine Durchschnittsperiode erfasst und verglichen. Die möglichen Veränderungen der Kennzahlen während der Nutzungsdauer und Zinseszinsseffekte werden nicht oder nur überschlägig berücksichtigt. Die Investitionsentscheidung gründet meist auf einem einfachen Vergleich zweier Kennzahlen, daher werden die Verfahren auch als Vergleichsrechnungen bezeichnet.

Übersicht Statische Investitionsrechnung

Kostenvergleichsrechnung	Ermittlung und Gegenüberstellung der relevanten Kosten zweier oder mehrerer Investitionsalternativen Auswahl der Alternative mit den geringsten Kosten Entscheidung hängt von der erwarteten Absatzmenge ab. Annahme: Erlössituation ist für alle Alternativen gleich.
Gewinnvergleichsrechnung	baut auf der Kostenvergleichsrechnung auf. Ermittlung und Gegenüberstellung der zu erwartenden Durchschnittsgewinne für alle Investitionsalternativen $\text{Gewinn} = \text{Erlös} - \text{Kosten}$ unterschiedliche Produktpreise oder Absatzmengen Wahl der Alternative mit dem höchsten Gewinn Investition lohnt sich, wenn der Gewinn positiv ist bzw. einen geforderten Mindestgewinn übersteigt.
Rentabilitätsvergleichsrechnung	baut auf der Gewinnvergleichsrechnung auf. Ermittlung und Gegenüberstellung der zu erwartenden Rentabilitäten für alle Investitionsalternativen $\text{Rentabilität} = \text{Gewinn} / \text{Kapitaleinsatz}$ Wahl der Alternative mit der höchsten Rentabilität Investition lohnt sich, wenn Rentabilität eine geforderte Mindestverzinsung (Marktzins) übersteigt.
Amortisationsrechnung	Ermittlung und Gegenüberstellung der zu erwartenden Amortisationsdauern für alle Investitionsalternativen $\text{Amortisationsdauer} = \text{Zeitraum, bis die}$ Investitionsauszahlung durch Einzahlungsüberschüsse aus der Verwertung gedeckt ist (auch: Pay-off-Periode) Wahl der Alternative mit der kürzesten Amortisationsdauer Einsatz insbesondere bei risikoreichen Investitionen

Bei den komplexeren *finanzmathematischen Verfahren* erfolgt eine Analyse über mehrere Perioden hinweg unter Berücksichtigung der Zeitpunkte von Zahlungsmittelflüssen. Daher werden diese Verfahren auch als *dynamische*, mehrperiodige oder zeitraumbezogene *Verfahren* bezeichnet. Um Zahlungsströme verschiedener Zeitpunkte vergleichbar zu machen, werden sie mit Hilfe der Zinseszinsrechnung auf einen Vergleichszeitpunkt umgerechnet. I. d. R. wird dazu der Zeitpunkt der Entscheidungsfindung (heute) gewählt und alle zukünftig erwarteten Ein- und Auszahlungen werden auf den *Barwert* (heutigen Wert) abgezinst (diskontiert).

Der heutige Wert einer zukünftigen Zahlung ist der Betrag, den man heute zu einem bestimmten Zinssatz anlegen müsste, um zum zukünftigen Zeitpunkt mit Zinseszinsen den Wert der zukünftigen Zahlung zu erreichen. Die Summe der Barwerte aller zukünftigen Zahlungsströme aus einem Investitionsprojekt wird als *Kapitalwert* bezeichnet. Die Kapitalwertmethode ist Basis aller dynamischen Verfahren.

Es besteht auch die Möglichkeit, eine *Endwertbetrachtung* (am Ende des Planungshorizontes) vorzunehmen, oder zu jedem beliebigen Zeitpunkt dazwischen. Es muss dazu nur die entsprechende Auf- bzw. Abzinsung der Zahlungsströme vorgenommen werden. Über einen längeren Zeitraum gleichbleibende Zahlungen, z. B. Mieten oder Leasingraten, können vereinfacht mit dem Rentenbarwertfaktor diskontiert werden.

Übersicht Dynamische Investitionsrechnung

Kapitalwertmethode	Ermittlung aller durch die Investitionen zu erwartenden Einzahlungen und Auszahlungen (Cash Flows) über die gesamte Nutzungsdauer und Abzinsung auf den Barwert Kapitalwert = Summe der Barwerte zukünftiger Cash Flows minus Anschaffungsauszahlung Wahl der Alternative mit dem höchsten Kapitalwert Investition lohnt sich, wenn der Kapitalwert positiv ist Problem: Wahl des geeigneten Diskontierungszinses
Annuitätenmethode	Variante der Kapitalwertmethode gleichmäßige Verteilung des Kapitalwerts auf den Planungszeitraum (die Nutzungsdauer) durch Multiplikation mit dem Annuitätenfaktor (Kapitalwiedergewinnungsfaktor) Annuität = jährlich gleichbleibende Zahlung (annus = das Jahr) Wahl der Alternative mit der höchsten Annuität Investition lohnt sich, wenn die Annuität einen geforderten Mindestgewinn übersteigt
Interne Zinssatzmethode	Ermittlung des Zinssatzes, bei dem der Kapitalwert der Investitionen gerade Null wird Wahl der Alternative mit dem höchsten Internen Zinssatz Investition lohnt sich, wenn der Interne Zinssatz eine geforderte Mindestverzinsung (Marktzins + Risikozuschlag) übersteigt Problem: Polynom n-ten Grades (n = Anzahl Jahre) kann mehrere Lösungen haben

In der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur werden die hier genannten Verfahren gelegentlich auch als *Hilfsverfahren* bezeichnet, da durch die Diskontierung eine Vereinfachung vorgenommen wird, anstatt mit der *Methode des vollständigen Finanzplans* eine Langfristplanung Jahr für Jahr vorzunehmen.

Das wesentliche Problem der Kapitalwertbestimmung ist die Wahl des geeigneten Diskontierungszinssatzes. Die Alternative zur Investition ist die Anlage der Mittel am Markt, z. B. in festverzinsliche Wertpapiere. Daher lässt sich der Marktzins als *Opportunitätskosten* (Kosten der entgangenen Gelegenheit) der Investition (es entgehen die Zinsen aus der Anlage am Markt) gut als Diskontierungssatz verwenden, erhöht um einen *Risikozuschlag*, da die zukünftigen Zahlungsströme aus der Investition nicht sicher, sondern geschätzt sind.

$$\text{Kalkulationszinssatz} = \text{Marktzinssatz} + \text{Risikozuschlag}$$

Die Interne Zinssatzmethode versucht, das Problem der Bestimmung des Kalkulationszinssatzes zu umgehen, indem sie den *Kapitalwert* = Null setzt und dann den Zins bestimmt, bei dem die Summe der abgezinsten Zahlungsströme Null wird. Dies kann durch schrittweise Annäherung (Iteration) oder mit Hilfe von Tabellenkalkulationssoftware erfolgen. Der sich ergebende Zins braucht jedoch auch eine Referenzbasis, z. B. den um einen Risikozuschlag erhöhten Marktzins.

Entscheidungen über die optimale Dauer einer Investition müssen danach unterschieden werden, ob die Investition bereits getätigt wurde oder noch nicht. Die Entscheidung über die *optimale Nutzungsdauer* wird aufgrund der vorhandenen Informationen vor Durchführung der Investition gefällt. Dazu werden für alternative Nutzungsdauern die Kapitalwerte ermittelt. In dem Jahr, in dem der Kapitalwert maximal wird, ist die optimale Nutzungsdauer erreicht.

Die Entscheidung über den *optimalen Ersatzzeitpunkt* betrifft hingegen eine bereits in der Nutzung befindliche Anlage. Sie kann von der optimalen Nutzungsdauer abweichen, weil in der Zwischenzeit der bisherigen Nutzung mehr Informationen über die tatsächlichen Kosten und Erlöse bzw. Auszahlungen und Einzahlungen vorliegen. Der optimale Ersatzzeitpunkt ist erreicht, wenn der Kapitalwert maximal ist.

Sollen nicht einzelne Investitionen beurteilt, sondern umfassende *Investitionsprogramme* ermittelt und zusammengestellt werden, kann entweder zunächst das verfügbare bzw. beschaffbare Finanzierungsvolumen festgelegt werden und dann können mit Hilfe der dynamischen Verfahren solange Investitionsprojekte ausgewählt werden, bis der vorgegebene Finanzierungsrahmen erschöpft ist (*sukzessive Investitionsprogrammplanung*), oder der Betrag zu beschaffender Finanzmittel und die zu realisierenden Investitionen werden gleichzeitig und aufeinander abgestimmt festgelegt (*simultane Investitionsprogrammplanung*). Dabei werden die Investitionsalternativen nach sinkenden Kapitalwerten bzw. Renditen und die Finanzierungsmöglichkeiten nach steigenden Kapitalkosten geordnet. Die Rendite der letzten durchzuführenden Investition sollte gerade noch über dem Kapitalkostensatz liegen, damit die *Wirtschaftlichkeit* des Investitionsprogramms gewährleistet ist.

Übersicht Finanzwirtschaftliche Formeln

AuF = Aufzinsungsfaktor	
$(1 + i)^n$	zinst einen heutigen Wert mit Zins und Zinseszins für n Jahre auf, hilft damit bei der Frage, wie viel ein heutiger Wert in n Jahren wert ist.
AbF = Abzinsungsfaktor	
$\frac{1}{(1 + i)^n}$	zinst einen zukünftigen Wert unter Berücksichtigung von Zins und Zinseszins auf den heutigen Wert ab, hilft damit bei der Frage, wie viel eine in n Jahren fällige Zahlung heute wert ist.
RVF = Restwertverteilungsfaktor	
$\frac{i}{(1 + i)^n - 1}$	verteilt eine nach n Jahren fällige Zahlung unter Berücksichtigung von Zins und Zinseszins auf die Laufzeit von n Jahren, sodass sich jährlich der gleiche Betrag ergibt.

KWF = Kapitalwiedergewinnungsfaktor

$$\frac{i * (1 + i)^n}{(1 + i)^n - 1}$$

wird auch als Verrentungsfaktor oder Annuitätenfaktor bezeichnet;
Verteilt einen heutigen Wert in gleiche Annuitäten unter Berücksichtigung von Zins und Zinseszins auf n Jahre.

EWf = Endwertfaktor

$$\frac{(1 + i)^n - 1}{i}$$

wird auch als Aufzinsungssummenfaktor bezeichnet;
zinst eine Zahlungsreihe aus jährlich gleichbleibenden Zahlungen (Annuitäten) unter Berücksichtigung von Zins und Zinseszins auf.
Der Endwertfaktor ist der Reziprokwert des Restwertverteilungsfaktors.

BWF = Barwertfaktor

$$\frac{(1 + i)^n - 1}{i * (1 + i)^n}$$

wird auch als Abzinsungssummenfaktor, Diskontierungssummenfaktor, Rentenbarwertfaktor oder Kapitalisierungsfaktor bezeichnet;
zinst eine Zahlungsreihe aus jährlich gleichbleibenden Zahlungen (Annuitäten) unter Berücksichtigung von Zins und Zinseszins ab.
Der Diskontierungssummenfaktor ist der Reziprokwert des Kapitalwiedergewinnungsfaktors.

Zahlentabellen zu den Faktoren finden Sie am Ende des Buchs.

1.3.2 Finanzierung

Finanzierung ist die Beschaffung finanzieller Mittel für Unternehmenszwecke. Ziel von Finanzierungsentscheidungen ist es, die *Liquidität* (Zahlungsfähigkeit) des Unternehmens zu sichern sowie Mittel für anstehende *Investitionen* zu beschaffen, und dies zu möglichst niedrigen Kosten (Minimalprinzip). Dazu muss über die folgende Aspekte entschieden werden:

Übersicht Finanzierungentscheidungen

Höhe des Finanzierungsbedarfs	ergibt sich aus der Finanzplanung Die Kosten von Investitionsprojekten sind oft schwierig zu schätzen. Es muss daher genügend Spielraum eingeplant werden.
Herkunft der Finanzmittel	Innenfinanzierung (aus dem Umsatz) oder Außenfinanzierung (Mittelzuführung von außen)? Eigenfinanzierung oder Fremdfinanzierung (rechtliche Stellung der Kapitalgeber)? Kriterien sind die Finanzierungskosten, Höhe und Zeitpunkt der Rückzahlungsverpflichtung und die erwartete Einflussnahme des Kapitalgebers.

Zeitpunkt der Finanzierungsmaßnahmen	Zum Zeitpunkt, in dem die Mittel benötigt werden, müssen sie auch bereit stehen, sonst kommt es zu Engpässen. Der (teure) Dispositionskredit ermöglicht es, Spitzen auszugleichen.
Fristigkeit der Finanzierungsmaßnahmen	kurzfristig (zur Überbrückung von Engpässen), mittelfristig oder langfristig Kongruenzprinzip: Die Kreditlaufzeit soll sich an der Nutzungsdauer der Anlage orientieren.

Höhe und Dauer des Finanzierungsbedarfs bestimmen die Herkunft der Finanzierungsmittel und damit auch die Kosten der Kapitalbeschaffung. Weitere Kriterien sind die Größe und die wirtschaftliche Lage des Unternehmens. Große Unternehmen haben Zugang zu den organisierten Kapitalmärkten (Aktienbörsen). Aus Sicht des Kapitalgebers spielen die wirtschaftliche Lage und die Zukunftserwartungen eine wichtige Rolle (Kreditwürdigkeit, erwartete Kursgewinne).

Übersicht Herkunft der Finanzmittel

	innen	außen
eigen	Gewinnthesaurierung, Abschreibung, Umschichtung	Beteiligungsfinanzierung, z. B. Ausgabe von Aktien
fremd	Bildung von Rückstellungen	Kreditaufnahme (Darlehen)

Die kostengünstigste Finanzierungsform ist die *Innenfinanzierung*: Aus den Umsatzerlösen werden überschüssige Mittel gewonnen und können für Unternehmenszwecke eingesetzt werden. Zudem gibt es keine Einflussnahme von außen auf die Entscheidungen der Unternehmensführung. Umsatzerlöse stellen einen Zahlungsmittelzufluss dar. Davon abgezogen werden alle Zahlungsmittelabflüsse (Aufwand, der mit Auszahlung verbunden ist, aber auch Tilgung von Krediten, Gewinnausschüttungen etc.). Die verbleibenden Zahlungsmittel werden als freier Cash-Flow bezeichnet und stehen für Investitionen (Mittelverwendung) zur Verfügung.

Übersicht Innenfinanzierung

Gewinnthesaurierung	Bei Kapitalgesellschaften (AG, GmbH) erwarten die Gesellschafter Gewinnausschüttungen. Bei Personengesellschaften entnehmen die Gesellschafter Kapital für ihre private Lebensführung (Entnahmen). Der Restgewinn wird einbehalten.
Abschreibungen	Abschreibungen stellen Aufwand dar, der nicht mit einem Zahlungsmittelabfluss (einer Auszahlung) verbunden ist. Die Verteilung der Anschaffungskosten auf die Nutzungsdauer reduziert den ausgewiesenen Gewinn, ohne die Kasse zu belasten. Kapazitätserweiterungseffekt: Finanzierung der Kapazitätserweiterung allein über die Abschreibungsgegenwerte

Umschichtung	Veräußerung von Vermögensgegenständen, die für den Betriebszweck entbehrllich sind oder zurückgemietet werden können (sale and lease back)
Bildung von Rückstellungen	Rückstellungen werden gebildet, wenn in der Zukunft eine Belastung auf das Unternehmen zukommt, die noch nicht genau vorhersehbar ist. Droht dem Unternehmen ein Prozess oder wurde den Mitarbeitern eine betriebliche Altersversorgung zugesagt, ist eine Instandhaltung bald notwendig, so können aus den Umsatzerlösen entsprechende Beträge als Aufwand ohne (jetzige) Auszahlung entnommen werden, die zur Verfügung stehen, bis die Belastung tatsächlich auftritt. Die Bildung von Rückstellungen reduziert den Gewinn, ohne die Kasse zu belasten.

Bei der *Beteiligungsfinanzierung* (außen, eigen) sind die Kapitalgeber rechtlich Miteigentümer des Unternehmens. Daraus ergibt sich das Bedürfnis, auf die Unternehmensführung Einfluss zu nehmen. Es besteht kein Anspruch auf Gewinnausschüttung oder Rückzahlung des Kapitals. Das politisch-gesetzliche Umsystem gibt für die Gestaltung der Einflussnahme Muster als *Rechtsformen* vor, die als Stufen der Trennung von Eigentum und Kontrolle begriffen werden können. Der *Einzelunternehmer* ist Alleineigentümer und damit vollständige Kontrolle. Bei *Personengesellschaften* gibt es mehrere Eigentümer und Entscheidungsträger, ein Teil kann auf die direkte Einflussnahme verzichten (Kommanditisten der KG). Bei *Kapitalgesellschaften* ist durch Verbriefung des Eigentums die weitgehende Trennung von Eigentum und Kontrolle möglich.

Übersicht Beteiligungsfinanzierung

Personengesellschaften	
Offene Handels-gesellschaft (OHG)	Alle Gesellschafter haften persönlich, unbeschränkt und solidarisch. Jeder Gesellschafter kann die Gesellschaft alleine vertreten. Die Gesellschafter bringen Teile ihres Privatvermögens in das Unternehmen ein. Bei Aufnahme eines neuen Gesellschafters muss dieser an der Geschäftsführung beteiligt werden.
Kommandit-gesellschaft (KG)	Komplementär ist Vollhafter (wie bei OHG) und kann die Gesellschaft alleine vertreten. Kommanditist haftet nur mit seiner Kommanditeinlage, hat keine Geschäftsführungsbefugnis, aber ein Informationsrecht. Die Gesellschafter bringen Teile ihres Privatvermögens in das Unternehmen ein. Ein neuer Gesellschafter kann als Komplementär oder als Kommanditist aufgenommen werden.

Kapitalgesellschaften

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	Stammkapital (mindestens 25.000 Euro), aufgeteilt in Stammeinlagen (mindestens 100 Euro)
	Haftung ist auf das Kapital beschränkt (evtl. Nachschusspflicht). Vertretung erfolgt durch den Geschäftsführer, nicht durch die Gesellschafter.
	Gesellschafter schießen Kapital nach (wenn Nachschusspflicht im Gesellschaftsvertrag vereinbart).
	Die Gesellschafter beschließen eine Kapitalerhöhung, damit über zusätzlich ausgegebene Anteile neue Gesellschafter in das Unternehmen aufgenommen werden können.
Aktien- gesellschaft (AG)	Einflussnahme der Gesellschafter nur über die Gesellschafterversammlung
	Grundkapital (mindestens 50.000 Euro), verbriefte in Aktien:
	– Nennwertaktien: Mindestnennwert 1 Euro
	– Stückaktien: Prozent-Anteil am Grundkapital
	Haftung auf das Kapital beschränkt. Vertretung durch den Vorstand, nicht durch Aktionäre.
	Die Aktionäre beschließen auf der Hauptversammlung eine Kapitalerhöhung. Die zusätzlichen Aktien bringen neues Kapital.
	Einflussnahme der Aktionäre nur über die Hauptversammlung

Börsennotierte Aktiengesellschaften (*Publikumsgesellschaften*) können über Kapitalerhöhung und Verkauf der neuen Aktien über Banken große Kapitalbeträge beschaffen (Aktienemission). Der Börsengang einer Aktiengesellschaft (*going public*) und auch die Emission von Aktien bei einer Kapitalerhöhung ist mit hohen Kosten verbunden.

Eine besondere Form der Beteiligungsfinanzierung für junge Unternehmen (start ups) ist die *Wagnisfinanzierung* mittels Venture Capital. Die Kapitalgeber (meist darauf spezialisierte Unternehmen) riskieren für erfolgversprechende Innovationen große Verluste, um im Falle des Erfolgs kräftige Gewinne mitzunehmen. Sie stellen zunächst kostenlos Risikokapital zur Verfügung und nehmen aktiv beratend Einfluss auf die Geschäftsführung, um bei Erfolg über einen Börsengang des Unternehmens ihr eingesetztes Kapital mit gutem Gewinn zurückzuerhalten.

Bei der *Kreditfinanzierung* (Außenfinanzierung als Fremdfinanzierung) sind die Kapitalgeber Gläubiger. Daraus ergibt sich der Anspruch auf Verzinsung des Kapitals und Rückzahlung. Auch Gläubiger, insbesondere Banken, versuchen, Einfluss auf die Unternehmensführung zu nehmen, um die Zins- und Tilgungszahlungen zu sichern. Aus dem *Kongruenzprinzip* (Anpassung der Kreditlaufzeit an den Zweck der Mittelverwendung) ergibt sich die Unterscheidung in kurzfristige und mittel- bzw. langfristige Kreditarten.

Übersicht Kreditarten

kurzfristige Fremdfinanzierung

Lieferanten-kredit	Von Lieferanten gewährte (bzw. geduldete) Zahlungsziele werden in Anspruch genommen. Nicht genutzter Skontoabzug ist Zinsaufwand.
Kundenanzahlung	Kunde zahlt einen Teilbetrag vor Erbringung der Leistung oder nach Teilleistungen. Kann auch zur Absicherung des Zahlungseingangs eingesetzt werden.
Bankkredit	Mit einem Kreditinstitut wird ein Kreditrahmen vereinbart, die Inanspruchnahme schwankt im Zeitablauf: Dispositionskredit, wird der Rahmen überschritten: Überziehungskredit. Auch Kredite mit unterjähriger fester Laufzeit, z. B. gegen Verpfändung von Wertpapieren (Lombardkredit), werden von Kreditinstituten zur Verfügung gestellt.

mittel- bzw. langfristige Fremdfinanzierung

Annuitäten-darlehen	Darlehen mit jährlich gleichbleibender Zahlung (= Annuität), die sich aus einem sinkenden Zinsanteil und einem steigenden Tilgungsanteil zusammensetzt.
Tilgungs-darlehen	Darlehen mit jährlich gleichbleibender Tilgung; die Zinsen werden jeweils auf die Restschuld berechnet und sinken daher im Zeitablauf.
Fest-darlehen	Darlehen mit Tilgung in einem Betrag am Ende der Laufzeit; während der Laufzeit sind nur (gleichbleibende) Zinszahlungen zu leisten.

Der Unterschied zwischen kurzfristig, mittelfristig und langfristig ist nicht eindeutig definiert. Nach den *Rechnungslegungsvorschriften des HGB* für Kapitalgesellschaften gilt folgende Abgrenzung:

kurzfristig	mittelfristig	langfristig
bis ein Jahr	ein bis fünf Jahre	länger als fünf Jahre

Rechtlich liegt einem Kredit ein *Darlehensvertrag* gem. § 488 BGB zugrunde. Der Darlehensgeber verpflichtet sich, den vereinbarten Geldbetrag zur Verfügung zu stellen. Der Darlehensnehmer verpflichtet sich, den geschuldeten Zins zu zahlen und bei Fälligkeit das Darlehen zurückzuerstatten. Jeder Kreditvertrag enthält daher grundsätzlich die Kreditsumme, Höhe und Fälligkeit der Zinsen und die Fälligkeit(en) der Rückzahlung. Weitere Inhalte können der Verwendungszweck und die Kreditbesicherung sein.

Ist bei einem Darlehen der Auszahlungsbetrag kleiner als die vereinbarte Darlehenshöhe, so wird die Differenz als *Disagio* oder *Damnum* bezeichnet. Dies sind vorwegbezahlte Zinsen, und der im Kreditvertrag vereinbarte Nominalzins ist kleiner als bei einem Darlehen mit 100 Prozent Auszahlung. Der *Effektivzins*, d. h. der Zins im Verhältnis zum Auszahlungsbetrag ist höher als der Nominalzins. Die Höhe des Effektivzinses kann nach der folgenden Formel (NADL-Formel) näherungsweise berechnet werden:

$$\text{Effektivzins} = \frac{\text{Nominalzins} + \frac{\text{Disagio}}{\text{Laufzeit}}}{\text{Auszahlung}} \quad \frac{N + \frac{D}{L}}{A}$$

Ein Disagio kann in der Bilanz aktiviert und über die Laufzeit des Kredits abgeschrieben werden (*Aktive Rechnungsabgrenzung*, Verteilung der Zinskosten auf die Kreditlaufzeit). Es kann durch ein *Tilgungsstreckungsdarlehen* finanziert werden, wenn der Kreditnehmer den vollen Kreditbetrag in Anspruch nehmen möchte. Das Tilgungsstreckungsdarlehen ist vor Tilgung des Hauptdarlehens zurückzuzahlen.

Die *Annuität* des Annuitätendarlehens wird finanzmathematisch ermittelt, indem der Kreditbetrag mit dem Annuitätenfaktor (Kapitalwiedergewinnungsfaktor KWF) multipliziert wird, in Tabellenkalkulationsprogrammen über die Funktion RMZ (regelmäßige Zahlung).

Große Unternehmen können langfristige Kreditmittel auch über die Börse beschaffen. Dazu wird durch die Banken eine *Schuldverschreibung* (Obligation, Anleihe) in Umlauf gebracht, in kleiner Stückelung, z. B. 100.000 Anteile für je 100 Euro, um eine breite Streuung zu erreichen.

Eine weitere Möglichkeit ist die Mittelbeschaffung bei öffentlichen Förderbanken, z. B. der Kreditanstalt für Wiederaufbau (www.kfw.de) für bestimmte Zwecke, z. B. Umweltschutzinvestitionen, i. d. R. ohne Besicherung und mit niedrigen Zinsen. Zu unterscheiden sind *Fördermittel* (müssen zurückgezahlt werden) von staatlichen Zuschüssen (müssen nicht zurückgezahlt werden).

Leasing wird der Fremdfinanzierung zugerechnet, auch wenn es sich rechtlich um einen Mietvertrag handelt. Der Leasingnehmer wird Besitzer, der Leasinggeber bleibt Eigentümer des Leasinggutes. Der Kauf entfällt und damit die Notwendigkeit, Mittel zu beschaffen. Ferner verfügt man über die neueste Technik und bei einem Schaden oder Defekt des Leasinggutes stellt der Leasinggeber sofort Ersatz (sofern im Leasingvertrag so vereinbart). Nachteil ist die monatliche Belastung durch die Leasingrate, die aus dem Umsatzprozess erwirtschaftet werden muss. Ein Leasingvertrag kann unterschiedlich ausgestaltet sein, z. B. mit Kaufoption oder Mietverlängerungsoption am Ende der Grundmietzeit.

Auch *Factoring* (Verkauf von Forderungen) kann als Form der Fremdfinanzierung betrachtet werden. Das Unternehmen verkauft offene Kundenrechnungen an ein Factoring-Unternehmen und bekommt den Rechnungsbetrag abzüglich Gebühren sofort gutgeschrieben. Factoring kann auch als Umschichtungsfinanzierung (Verkauf von Forderungen) der Innenfinanzierung zugerechnet werden.

Bei *unterjährigen Krediten* kann zur Berechnung der Zinsbelastung die Laufzeit in Tagen verwendet werden. Dazu dient die folgende Formel, auch Kaput-Formel (Kapital x Prozent x Tage) genannt:

$$\text{Zinsbetrag} = \frac{\text{Kreditbetrag} \times \text{Zinssatz} \times \text{Tage}}{100 \times 360}$$

Das Bankjahr hat 360 Tage.

Kreditgeber (Gläubiger) sichern ihre Ansprüche durch *Kreditsicherheiten*. Der Kreditnehmer wird als Sicherungsgeber, der Kreditgeber als Sicherungsnehmer bezeichnet. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Unterscheidung zwischen Besitz und Eigentum. *Besitz* ist die tatsächliche Verfügungsgewalt über eine Sache, *Eigentum* die rechtliche Verfügungsgewalt. Die folgende Übersicht erläutert die wichtigsten Kreditbesicherungsmöglichkeiten.

Übersicht Kreditsicherheiten

Sicherungsübereignung	Sicherungsgeber bleibt Besitzer, Sicherungsnehmer wird Eigentümer, z. B. bei Pkws, Maschinen, Lagerbeständen.
Verpfändung	Sicherungsgeber bleibt Eigentümer, Sicherungsnehmer wird Besitzer, z. B. Wertpapiere, Schmuck, Kunstgegenstände.
Grundpfandrechte	Grundstücke: Hypothek und Grundschuld werden ins Grundbuch (Abteilung III) eingetragen, beschränken die Verkaufsmöglichkeit.
Zession	Abtretung von Forderungen an Dritte, z. B. Kundenforderungen oder Lebensversicherungen. Die Zession kann offen (dem Drittschuldner bekannt gemacht) oder still erfolgen.
Bürgschaft	Ein Dritter (Bürge) verspricht Zahlung, wenn der Kreditnehmer nicht zahlt. Bei der selbstschuldnerischen Bürgschaft verzichtet der Bürge auf die Einrede der Vorausklage, d. h. darauf, dass vorher erfolglos zwangsvollstreckt wurde.

In der *Unternehmenspraxis* spielen vor allem die Sicherungsübereignung und die stille Zession eine wichtige Rolle. Werden Pkws sicherungsübereignet, erhält die Bank die Fahrzeugbriefe. Bei Lagerbeständen müssen Bestandslisten eingereicht werden. Für die Zession von Kundenforderungen werden der Bank entsprechende Listen vorgelegt. Verfügt das Unternehmen über Grundbesitz, kann eine Grundschuld eingetragen werden. Die Hypothek ist ungeeignet, da sie mit einem bestimmten Darlehen fest verbunden (akzessorisch) ist, d. h. nur in Höhe der Restschuld verwertet werden kann. Die Eintragung einer Grundschuld ist mit hohen Kosten verbunden, da sie über einen Notar erfolgen muss.

Am Anfang jeder Kreditgewährung steht jedoch die Prüfung der Kreditwürdigkeit. Die *Kreditwürdigkeit* hängt ab von persönlichen Eigenschaften des Kreditnehmers und von sachlichen Voraussetzungen, insbesondere den Ertragsaussichten des Unternehmens. Unabhängig von den vorhandenen Sicherheiten wird ein Kredit nur dann gewährt, wenn der Kreditnehmer fähig und in der Lage ist, ihn auch zurückzubezahlen.

1.3.3 Finanzplanung

In der Finanzplanung werden alle Investitions- und Finanzierungsalternativen zusammengetragen und es wird versucht, sie in Übereinstimmung zu bringen und das *Problem der finanziellen Lücke*, dass die für die Leistungserstellung erforderlichen Auszahlungen zeitlich vor den Einzahlungen aus der Leistungsverwertung liegen, zu lösen. Dazu muss sowohl langfristig als auch kurzfristig der *Finanzbedarf* ermittelt und durch entsprechende Beschaffung von Finanzmitteln gedeckt werden.

Die kurzfristige Finanzplanung wird auch als *Liquiditätsplanung* bezeichnet. Sie kann monatsbezogen oder bei Bedarf auch tageweise durchgeführt werden, und zu ihr gehört die *Kontodisposition*, gerade wenn das Unternehmen Konten bei mehreren Banken unterhält. Die Salden auf den Konten werden so verteilt, dass die Zinskosten minimiert werden, z. B. muss das Konto, über das die Lohn- und Gehaltszahlungen laufen, zum Zahlungstermin mit genügend Deckung versorgt werden.

In der *monatlichen Liquiditätsplanung* sind die Zahlungsmittelzuflüsse aus Umsatzerlösen, Besitzwechseln und anderen Quellen den Zahlungsmittelabflüssen für Lieferantenrechnungen, Schuldwechsel, Kapitaldienst für Kredite (Zinszahlung und Tilgung), Lohn- und Gehaltszahlungen etc. gegenüberzustellen. Dabei ist zum einen bei den Umsatzerlösen das Zahlungsverhalten der Kunden, zum anderen sind Spielräume bei der Begleichung von Lieferantenrechnungen zu berücksichtigen. Ein monatlicher Fehlbetrag (*Unterdeckung*) muss per Dispositionskredit oder kurzfristiger Kreditaufnahme am Geldmarkt, z. B. als einmonatiger Lombardkredit gedeckt werden. Ein Überschuss (*Überdeckung*) kann kurzfristig als Festgeld oder Termingeld angelegt werden.

Die *langfristige Finanzplanung* kann anhand einer Bewegungsbilanz vorgenommen werden. Ausgangspunkt ist die Bilanzgliederung nach § 266 HGB, die in der folgenden Übersicht vereinfacht und auf die Kernpunkte reduziert dargestellt ist.

Übersicht Bilanzgliederung

Aktiva	Passiva
Anlagevermögen	Eigenkapital
Lizenzen, Patente, Firmenwert	gezeichnetes Kapital
Sachanlagen (Grundstücke, Gebäude, Maschinen etc.)	Kapitalrücklage
Beteiligungen, Finanzanlagen	Gewinnrücklagen
Umlaufvermögen	Bilanzgewinn
Vorräte	Rückstellungen
unfertige und fertige Erzeugnisse	Verbindlichkeiten
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	ggü. Banken
Kasse, Bankguthaben	ggü. Lieferanten
	sonstige Verbindlichkeiten

Es können für die Zukunft geplante Werte über mehrere Jahre in Planbilanzen erfasst werden und mit Vergangenheitswerten verglichen oder aus diesen fortgerechnet werden (Prognose). Für die Finanzplanung werden die Veränderungen der Bilanzpositionen in der Bewegungsbilanz (auch Cash-Flow-Rechnung genannt) nach den Merkmalen *Mittelherkunft* und *Mittelverwendung* gruppiert:

Übersicht Bewegungsbilanz

Mittelherkunft	Mittelverwendung
Aktivminderungen	Aktivmehrungen
Passivmehrungen	Passivminderungen

Aktivminderungen setzen Mittel frei, die dem Finanzierungsvolumen zugerechnet werden können. Beispiele dafür sind der Verkauf von Anlagegütern, Abbau der Vorräte (z. B. just in time), Minderung der Außenstände (z. B. durch Factoring), erhöhte Abschreibungen. Ebenso führen *Passivmehrungen* Mittel zu, z. B. durch Aufnahme neuer Gesellschafter, Erhöhung der Gewinnrücklagen, Erhöhung von Rückstellungen, Aufnahme von Darlehen oder höhere Inanspruchnahme von Lieferantenzielen.

Aktivmehrungen und Passivminderungen ergeben den *Finanzierungsbedarf*. *Aktivmehrungen* sind z. B. Kauf von Anlagegütern (Investitionen), Mehrung der Vorräte (z. B. zur Nutzung von Mengenrabatten), Erhöhung der Forderungen (z. B. Kundenkredite als Marketingmaßnahme). *Passivminderungen* sind: Kapitalherabsetzung, Gewinnausschüttung, Auflösung von Rückstellungen, Tilgung von Darlehen, vermehrte Skonto-Nutzung bei Lieferanten etc.

Statt der Bilanzgliederung in Verbindung mit der Bewegungsbilanz kann zur Finanzplanung auch eine *Planbestandsdifferenzenbilanz* eingesetzt werden, in der die Bestände und ihre Veränderungen erfasst werden. So können die Wirkungen verschiedener alternativer Investitions- und Finanzierungsmaßnahmen auf die finanzwirtschaftlichen *Kennzahlen* (Anlagendeckung, Verschuldungsgrad, Liquiditätsgrade, Rentabilitäten etc.) berechnet und analysiert werden. Kennzahlen sind für externe Kapitalgeber wichtige Informationsquellen für die Beurteilung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens, die ihre Bereitschaft, Kapital zur Verfügung zu stellen, beeinflussen. Einerseits sind Kapitalgeber am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens (hohe *Rentabilität*) interessiert, andererseits möchten sie das Risiko des Kapitalverlustes minimieren. So kann sich z. B. aus der Veränderung der vertikalen Kapitalstruktur zum einen der *Leverage-Effekt* ergeben, zum anderen das *Kapitalstrukturrisiko*. Je höher der Verschuldungsgrad, umso höher ist die Eigenkapitalrentabilität, aber umso höher ist auch das Risiko des Kapitalverlusts, da z. B. bei Umsatzeinbrüchen der Fremdkapitaldienst (fixe Kosten) weiter, evtl. aus der Substanz des Unternehmens heraus, finanziert werden muss.

Organisatorisch wird die Finanzplanung von der *Finanzbuchhaltung* durchgeführt. Sie sammelt dazu aus allen Unternehmensbereichen alle zahlungswirksamen Informationen und versucht, diese aufeinander abzustimmen. Engpässe müssen beseitigt und Überschüsse können angelegt werden. Verhandlungen mit Banken über Kredite müssen geführt, Sicherheiten bestellt, Kapitalerhöhungen vorbereitet und Maßnahmen des Investor-Relationship-Managements ergriffen werden. Die Debitorenbuchhaltung mit Überwachung des Zahlungseingangs und Mahn- und Inkassowesen fällt in ihren Aufgabenbereich, ferner übernimmt die Finanzbuchhaltung die *Kontodisposition* und das Cash Management, bei Konzernen evtl. mittels Cash Pooling und Netting.

Auch die Abwicklung des *Zahlungsverkehrs* ist ihrem Aufgabenbereich zuzuordnen: Auslösen von Lastschriften, Überwachung und Inkasso der Besitzwechsel und Schecks, Bezahlung der Schuldwechsel. Durch Vernetzung und Computerisierung können viele dieser Aufgaben über *Internet Banking* schnell und effizient durchgeführt werden.

Im *Auslandszahlungsverkehr* werden Akkreditiv-Eröffnungen vorbereitet, wenn das Unternehmen als Importeur Zahlung per *Dokumenten-Akkreditiv* vereinbart hat. Die einzufordernden Dokumente müssen bestimmt werden. Umgekehrt muss ein Exporteur die Dokumente (auch beim *Dokumenteninkasso*) beschaffen und an die Hausbank weiterleiten. Ferner sind im Auslandszahlungsverkehr *Meldungen* über ausgehende und eingehende Zahlungen an die Bundesbank abzugeben.

Schließlich ist die Finanzbuchhaltung zuständig für die Ergreifung von Maßnahmen zur *Risikoabsicherung* z. B. von Fremdwährungsrisiken und Zinsrisiken mittels Hedging-Instrumenten (Swaps, Futures, Optionen etc.).

Bei größeren Unternehmen sind die verschiedenen Aufgaben der Finanzplanung auch auf mehrere Organisationseinheiten verteilt. Im *Organisationsplan* müssen dazu auch die Kompetenzen und Weisungsbefugnisse der Mitarbeiter definiert sein.

In den folgenden drei Modulen werden die in dieser Lerneinheit nur überblicksartig dargestellten Inhalte und Aufgaben des *finanzwirtschaftlichen Managements* in einem Unternehmen vertieft und anhand von Beispielen eingehend erläutert:

Übersicht Finanzwirtschaftliches Management

Modul 2		Investitionsrechnung	
Lerneinheit 2.1		Statische Investitionsrechnung	
Kosten- vergleich	Gewinn- vergleich	Rentabilitäts- vergleich	Amortisations- vergleich
Lerneinheit 2.2		Dynamische Investitionsrechnung	
Kapitalwert- methode	Annuitäten- methode	Interne Zinssatzmethode	
Lerneinheit 2.3		Die optimale Investitionsentscheidung	
Statische oder dynami- sche Verfahren	Methode des vollständigen Finanzplans	Optimale Nutzungsdauer	Optimaler Ersatzzeitpunkt
Modul 3		Finanzierung	
Lerneinheit 3.1		Kapitalbedarf	
Die finanzielle Lücke	Kapitalbedarf aus dem Anlagevermögen	Kapitalbedarf aus dem Umlaufvermögen	Risiken der Kapitalbedarfs- planung
Lerneinheit 3.2		Außenfinanzierung als Eigenfinanzierung	
Beteiligungsfinanzierung und Rechtsform	Die Kapital- erhöhung der AG	Die bedingte Kapitalerhöhung	Wagnis- finanzierung

Lerneinheit 3.3	Außenfinanzierung als Fremdfinanzierung			
Kreditfähigkeit und Kreditwürdigkeit	Kurzfristige Kreditfinanzierung	Langfristige Kreditfinanzierung	Kreditsicherheiten	Kreditleihe
Lerneinheit 3.4	Sonderformen der Außenfinanzierung			
Leasing	Factoring		Finanzinstrumente	
Lerneinheit 3.5	Innenfinanzierung			
Cash Flow	Finanzierung durch Abschreibungen		Kapazitätserweiterungseffekt	
Modul 4	Finanzplanung			
Lerneinheit 4.1	Finanzmanagement			
Finanzentscheidungen	Planbestandsdifferenzenbilanz		Operative Finanzplanung	
Lerneinheit 4.2	Finanzplanung mit Kennzahlen			
Kennzahlen	Goldene Regeln		Leverage-Effekt	
Lerneinheit 4.3	Zahlungsverkehr			
Zahlungsformen	Konten-Clearing	Auslandszahlungsverkehr	Internet Banking	

Kontrollfragen zu Lerneinheit 1.3

Überblick über die Finanzwirtschaft

1. Was verstehen Sie unter einer Investition?
2. Wozu dient die Investitionsrechnung?
3. Wovon hängt die Wahl des Verfahrens der Investitionsrechnung ab?
4. Wie lautet die wichtigste Kritik an den statischen Investitionsrechenverfahren?
5. Worin unterscheidet sich die Amortisationsrechnung von den anderen statischen Verfahren (Kostenvergleich, Gewinnvergleich, Rentabilitätsvergleich)?
6. Was verstehen Sie unter einem Kapitalwert, was ist das Problem dabei und wie lässt es sich lösen? Gehen Sie auch auf den Begriff Opportunitätskosten ein.
7. Wozu dienen der Rentenbarwertfaktor und der Rentenendwertfaktor?
8. Wie gehen Sie mathematisch vor, um ein Polynom n-ten Grades zu lösen?
9. Wodurch unterscheidet sich die optimale Nutzungsdauer vom optimalen Ersatzzeitpunkt?
10. Welche Ziele werden mit Finanzierungsentscheidungen verfolgt?
11. Welche Finanzierungsform würden Sie im Zweifel immer wählen, sofern sie zur Verfügung steht?

12. Erläutern Sie den wesentlichen Unterschied zwischen Beteiligungsfinanzierung und Kreditfinanzierung.
13. Nach welchen Kriterien können Sie kurz-, mittel- und langfristige Finanzierung unterscheiden?
14. Was verstehen Sie unter einem Effektivzins und wie kann er berechnet werden?
15. Wie lässt sich der Zinsbetrag bei unterjährigen Krediten ermitteln?
16. Wozu dient die Kreditwürdigkeitsprüfung in erster Linie?
17. Welche Kreditsicherheiten sind in der Unternehmenspraxis vor allem üblich?
18. Welche Aufgaben hat die Finanzplanung?

Lösungen zu Lerneinheit 1.3

Überblick über die Finanzwirtschaft

1. Eine Investition ist eine längerfristig wirkende Unternehmensentscheidung, die zu Beginn zu einer Auszahlung führt und aus der für die Zukunft eine Reihe von Einzahlungsüberschüssen erwartet werden. Es werden liquide Mittel in Vermögensgegenständen gebunden mit dem Ziel, Gewinn zu erwirtschaften.
2. Die Investitionsrechnung ist eine Wirtschaftlichkeitsrechnung. Sie dient dazu, den zu erwartenden Erfolg einer Investition zu ermitteln und aus verschiedenen Investitionsalternativen die effizienteste auszuwählen bzw. ein optimales Investitionsprogramm, bestehend aus mehreren sich gegenseitig nicht ausschließenden Investitionen zusammenzustellen.
3. Die Wahl des Verfahrens der Investitionsrechnung hängt von der Art und der Bedeutung der Investition für den Unternehmenserfolg ab. Operative Investitionsentscheidungen ergeben sich zwangsläufig aus der Marketingstrategie und der daraus resultierenden Produktions- und Absatzplanung. Strategische Investitionsentscheidungen bestimmen die Produktions- und Absatzplanung. Je wichtiger die Entscheidung ist, umso präzisere Verfahren sollten angewandt werden.
4. Die sich aus der Investitionsentscheidung ergebenden Kennzahlen (Kosten, Erlöse, Gewinne, Rentabilität) werden für eine Durchschnittsperiode erfasst und verglichen. Mögliche Veränderungen der Kennzahlen während der Nutzungsdauer und Zinseszinsseffekte werden nicht oder nur überschlägig berücksichtigt.
5. Die Amortisationsrechnung ist eine Risikobetrachtung, während die anderen statischen Verfahren sich auf Erfolgsgrößen (Kosten, Gewinn, Rentabilität) richten.
6. Der Kapitalwert ist die Summe der Barwerte zukünftiger Zahlungen. Das Problem ist die Wahl des geeigneten Diskontierungszinssatzes. Empfohlen wird, den Marktzins (z. B. für festverzinsliche Wertpapiere) um einen Risikoaufschlag zu erhöhen. Bei einer Verwendung von Finanzmitteln für die Investition entgehen die Zinsen aus der Anlage am Markt. Diese Kosten der entgangenen Gelegenheit werden als Opportunitätskosten bezeichnet.

7. Der Rentenbarwertfaktor zinst eine jährlich gleichbleibende Zahlung auf den Gegenwartswert ab. Der Rentenendwertfaktor zinst eine jährlich gleichbleibende Zahlung auf den Wert am Ende des Planungshorizontes auf.
8. Polynome n-ten Grades, wie sie bei der Internen Zinssatzmethode auftreten, können durch Einsetzen von Werten und schrittweiser Annäherung oder durch Verwendung eines Tabellenkalkulationsprogramms gelöst werden.
9. Die optimale Nutzungsdauer wird vor Durchführung der Investition bestimmt, der optimale Ersatzzeitpunkt, wenn die Investition bereits getätigt wurde und neue Informationen über die zu erwartenden Cash Flows aus dem Projekt vorliegen.
10. Finanzierung ist die Beschaffung finanzieller Mittel für Unternehmenszwecke. Ziel von Finanzierungsentscheidungen ist es, die Liquidität (Zahlungsfähigkeit) des Unternehmens zu sichern sowie Mittel für anstehende Investitionen zu beschaffen, und dies zu möglichst niedrigen Kosten (Minimalprinzip).
11. Die kostengünstigste Finanzierungsform ist die Innenfinanzierung: Aus den Umsatzerlösen werden überschüssige Mittel gewonnen und können für Unternehmenszwecke eingesetzt werden. Zudem gibt es keine Einflussnahme von außen auf die Entscheidungen der Unternehmensführung.
12. Der wesentliche Unterschied zwischen Beteiligungsfinanzierung und Kreditfinanzierung liegt in der Rechtsstellung der Kapitalgeber. Eigenkapitalgeber sind Eigentümer und haben keinen Anspruch auf Verzinsung oder Rückzahlung, Fremdkapitalgeber sind Gläubiger und haben eben diese Ansprüche.
13. Es gibt keine einheitliche Abgrenzung zwischen kurz-, mittel- und langfristiger Finanzierung. Die Regelungen des HGB geben die Grenzen „bis zu einem Jahr“ und „länger als fünf Jahre“ an, die hilfsweise herangezogen werden können.
14. Der Effektivzins stellt die tatsächliche Zinsbelastung von Darlehen mit einem anfänglichen Zinsabschlag (Disagio) dar. Er wird näherungsweise berechnet, indem der Zinsabschlag nominal auf die Laufzeit verteilt wird (durchschnittlicher jährlicher Zinsabschlag) und die sich so ergebende gesamte Zinslast auf die tatsächlich ausgezahlte Kreditsumme (Auszahlung) bezogen wird.
15. Der sich jährlich ergebende Zinsbetrag ($\text{Kreditsumme} \times \text{Jahreszins}$) wird auf das Verhältnis der Laufzeit in Tagen zur Gesamtzahl der Tage des Jahres bezogen.
16. Die Kreditwürdigkeitsprüfung dient in erster Linie der Feststellung, ob der potenzielle Kreditnehmer fähig und in der Lage ist, den Kredit auch zurückzuzahlen.
17. In der Unternehmenspraxis sind vor allem die Sicherungsübereignung und die stille Zession üblich, da sie einfach zu bestellen sind. Es genügt die genaue Bezeichnung der sicherungsübereigneten Maschine bzw. die Übergabe der Fahrzeugbriefe des Fuhrparks. Für die Zession werden Debitorenlisten eingereicht.
18. In der Finanzplanung werden alle Investitions- und Finanzierungsalternativen zusammengetragen und es wird versucht, sie in Übereinstimmung zu bringen und das Problem der finanziellen Lücke, dass die für die Leistungserstellung erforderlichen Auszahlungen zeitlich vor den Einzahlungen aus der Leistungsverwertung liegen, zu lösen. Dazu muss sowohl langfristig als auch kurzfristig der Finanzbedarf ermittelt und durch

entsprechende Beschaffung von Finanzmitteln gedeckt werden. Zur Finanzplanung gehört die Mehrjahresfinanzplanung, aber auch die Kontodisposition und die Abwicklung des Zahlungsverkehrs.

Finanzwirtschaft der Bilanzbuchhalter IHK
Mit Übungsklausuren für die Prüfung
Wünsche, M.

2016, XVIII, 323 S. 1 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-10072-8