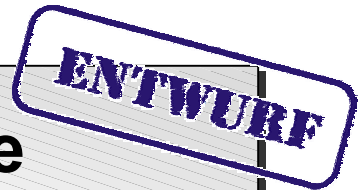


Kapitel 2
Marktprozesse

Finanzmanagement/
Finanzwirtschaft



**Finanzierungsziele
Finanzkreislauf
Determinanten des
Kapitalbedarfs**

- 1 Finanzierungsziele
- 2 Finanzkreislauf
- 3 Determinanten des Kapitalbedarfs
- 4 Möglichkeiten zur Reduzierung des Kapitalbedarfs



Warum?

„Die Phönizier haben das Geld erfunden – warum bloß so wenig?“

(Johann Nepomuk Nestroy)

Ein Betrieb lässt sich als eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit definieren, deren Ziel es ist, durch die Kombination von Produktionsfaktoren Sachgüter und Dienstleistungen zu produzieren bzw. bereitzustellen und abzusetzen. Der betriebliche Prozessablauf besteht somit aus drei Teilbereichen: der Beschaffung, der Leistungserstellung und der Leistungsverwertung. Allerdings kann der Betriebsprozess nur ablaufen, wenn finanzielle Mittel zur Beschaffung der Produktionsfaktoren zur Verfügung stehen und durch den Absatz der Betriebsleistungen über den Markt wieder zurückgewonnen werden können. Mit anderen Worten: Die Durchführung des güterwirtschaftlichen Prozessablaufs muss finanziert werden!

1 Finanzierungsziele ¹

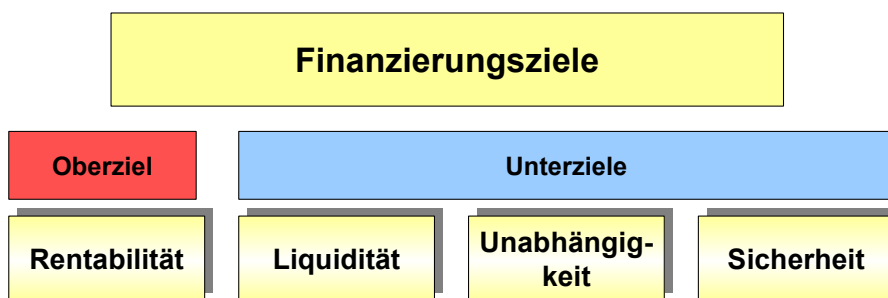


Abbildung 1
Finanzierungsziele

1.1 Rentabilität

Die Rentabilität ist das Oberziel der finanzwirtschaftlichen Zielsetzung, das in ständigem Konflikt mit den drei Unterzielen liegt. Sie ergibt sich aus dem Verhältnis von Ertragsgrößen und Einsatzgrößen.

Ertragsgrößen: z.B. Jahresüberschuss, Steuerbilanzgewinn, Cash-Flow

Einsatzgrößen: z.B. Eigenkapital oder Gesamtkapital

Als Arten der Rentabilität kann man unterscheiden:

- Eigenkapitalrentabilität
- Gesamtkapitalrentabilität
- Return on Investment

➤ Modul

Kennzahlen zur Aktien- und Bilanzanalyse und Das Rationalprinzip

1.1.1 Eigenkapitalrentabilität

Die Eigenkapitalrentabilität ergibt sich aus dem Verhältnis von Gewinn und Eigenkapital:

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \times 100$$

Die Aussagekraft der Eigenkapitalrentabilität ist gering. Sie interessiert vor allem Eigenkapitalgeber wegen der Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals. Geschmälert wird ihre Bedeutung durch den Leverage-Effekt (=Hebelwirkung).

Der Leverage-Effekt besagt, dass es möglich ist seine Eigenkapitalrentabilität zu steigern, indem man einen Teil des Eigenkapitals durch Fremdkapital ersetzt. Dabei muss die Gesamtkapitalrentabilität allerdings zwingend über dem Fremdkapitalzins liegen.

1.1.2 Gesamtkapitalrentabilität

Die Gesamtkapitalrentabilität gibt Auskunft über die Rentabilität des gesamten Kapitals des Unternehmens (Eigen- und Fremdkapital).

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Eigen-} + \text{Fremdkapital}} \times 100$$

1.1.3 Return on Investment (ROI)

Ein Maßstab für die Rentabilität des Kapitaleinsatzes ist der ROI. Gewinn, Jahresüberschuss oder Cash-Flow werden dem Gesamtkapital (investiertes Kapital) gegenüber-gestellt:

$$\text{Return on Investment} = \frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

Eine Erweiterung der Formel um einen dritten Faktor, der Umsatz und das Gesamtkapital in Verbindung setzt, ist möglich.

$$\text{Return on Investment} = \frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Umsatz}} \times 100 \times \frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}}$$

Damit teilt sich die Formel in zwei Komponenten:

- **Umsatzrentabilität**
(Wie viel Gewinn erreicht das Unternehmen pro 100 Euro?)
- **Kapitalumschlagshäufigkeit**
(Umschlagsgeschwindigkeit des investierten Kapitals)

➔ 3.2.
Prozessgeschwindigkeit

1.2 Liquidität

Ziel der Liquiditätspolitik eines Unternehmens ist die Erhaltung des finanziellen Gleichgewichts. Das heißt, dass alle auf das Unternehmen zukommenden Zahlungsverpflichtungen jederzeit erfüllt werden können. Die Rentabilität als Oberziel darf jedoch nicht aus dem Auge verloren werden.

Aus der Praxis...

Die Zahlungsunfähigkeit (auch drohende Zahlungsunfähigkeit) gilt nach der Insolvenzordnung als Grund zur Eröffnung des Insolvenzverfahrens. Bei den Gesellschaftsformen OHG und KG reicht hierzu die Zahlungsunfähigkeit aus, während dies bei der AG, KGaA bzw. GmbH neben der Zahlungsunfähigkeit auch die Überschuldung sein kann.

(Daten aus Olfert/Reichel, Finanzierung)

Banken halten bis Jahresende still Liquidität bei Karstadt-Quelle vorerst gesichert

Karstadt-Quelle ist bei seinem Rettungskonzept einen wichtigen Schritt vorangekommen. Die Liquidität des Konzerns soll bis Jahresende 2004 durch die Konsortialbanken sichergestellt sein.

... Die Gläubigerbanken von Karstadt-Quelle wollen den angeschlagenen Handelskonzern zumindest bis Jahresende weiter finanzieren. Nach Angaben des Konzerns schlossen die Banken ein kurzfristiges Abkommen zur Liquiditätssicherung.

... „Die Liquiditätssicherung des Konzerns bis 31. Dezember 2004 ist durch die Konsortialbanken sichergestellt worden“, teilte das Essener Unternehmen mit. Auch die NordLB sei daran beteiligt, unterstrich der Konzern. Aus Bankenkreisen war zuvor von einem drohenden Ausstieg der NordLB aus dem Kreis der Gläubiger die Rede gewesen. ...

Auf längere Sicht ist die Liquidität von Karstadt-Quelle noch nicht gesichert. Kreisen zufolge soll den Gläubigerbanken Anfang November ein Gutachten der Unternehmensberatungsfirma Roland Berger präsentiert werden, das prüfe, ob der Sanierungsplan konsistent und realistisch sei. Ohne eine positive Bewertung durch Roland Berger stehe die Zeichnung der Kapitalerhöhung von 500 Mio. € auf der Kippe, hieß es in den Kreisen.

(Daten aus www.handelsblatt.com)

Danach gibt es drei Abstufungen der Liquidität, die sich auf das **wirtschaftliche Ausmaß** beziehen:

- **Unterliquidität:**
Die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens ist eingeschränkt und die Zielsetzungen des Unternehmens können nur teilweise erreicht werden
- **Überliquidität:**
Das Unternehmen verfügt über mehr liquide Mittel als benötigt. Damit herrscht ein Zustand hoher Sicherheit, der jedoch die Rentabilität negativ beeinflusst.
- **Optimale Liquidität:**
Es besteht ein Gleichgewicht zwischen Sicherheitsdenken und Rentabilitätsaspekt.

Als Arten der Liquidität nach ihrer Ausprägung lassen sich die **absolute** und die **relative Liquidität** unterscheiden.

1.2.1 Absolute Liquidität

Die absolute Liquidität beschreibt die Eigenschaft von Vermögensgegenständen als Zahlungsmittel zu dienen oder in Zahlungsmittel umgewandelt zu werden. Ihre Ausprägung ist umso stärker, je schneller der Vermögensgegenstand in liquide Mittel umgewandelt werden kann.

Ein Anhaltspunkt für diese Liquidierungsdauer kann die Stellung des Vermögensgegenstandes auf der Aktiv-Seite der Bilanz sein. Tendenziell können die Vermögensgegenstände schneller zu Geld umgewandelt werden, die in der Bilanz weiter unten stehen.

Beispiel: Rohstoffe oder fertige Erzeugnisse sind schneller zu verkaufen als beispielsweise Grundstücke oder Gebäude.

Neben der Dauer der Liquidierung ist aber auch der Liquidierungserlös von großer Bedeutung. Seine Höhe wird insbesondere von drei Faktoren beeinflusst:

- **Qualität der Güter:**
Damit ist zum Beispiel die Bonität der Forderungen oder der Zustand der Sachgüter gemeint.
- **Marktgegebenheiten:**
Darunter versteht man die Konjunktur, die Existenz oder den Organisationsgrad eines Marktes sowie die Marktgängigkeit des zu liquidierenden Gutes.
- **Dringlichkeit:**
Je schneller ein Gut verkauft werden muss, desto niedriger ist sein Verkaufspreis. Grund dafür können das Wissen der Käufer über die Notsituation und auch mangelnde Verhandlungszeit sein.

1.2.2 Relative Liquidität

Während die absolute Liquidität nur auf die Aktiv-Seite der Bilanz greift, bindet die relative Liquidität auch die Passiv-Seite mit ein. Dabei werden die Möglichkeiten des Unternehmens, seinen anstehenden Verpflichtungen nachzukommen überprüft.

Diese Zahlungsbereitschaft oder auch Unternehmensliquidität hat zwei Formen:

➤ **Statische Liquidität:**

Sie bezieht sich nur auf einen bestimmten Zeitpunkt und leitet sich von der Beständebilanz ab. Dabei unterscheidet man:

Kurzfristige Ausrichtung	Hier bildet die Liquidität das Verhältnis von Zahlungsmitteln und liquiden Vermögensgegenständen zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten in Form von Liquiditätsgraden.
Langfristige Ausrichtung	Bei dieser Form der Liquidität gibt es verschiedene Deckungsgrade. Langfristig gebundene Vermögensteile werden dem langfristig zur Verfügung stehenden Kapital gegenübergestellt.

➤ **Modul**

Kennzahlen zur Aktien- und Bilanzanalyse

➤ **Dynamische Liquidität:**

Sie löst sich von der zeitpunktbezogenen Betrachtung und verwendet die Bewegungsbilanz. Dabei werden Ausgaben als Verpflichtungen und Einnahmen als Forderungen gegenübergestellt, die in einem bestimmten Zeitraum zu Aus- bzw. Einzahlungen führen.

Beispiel: Bewegungsbilanz

Mittelverwendung	Mittelherkunft
Aktivzunahmen: z.B. Investitionen in das Vermögen Passivabnahmen: z.B. Kredittilgungen	Aktivabnahmen: z.B. Liquidation von Vermögen Passivzunahmen: z.B. Kreditfinanzierung

Abbildung 2
Bewegungsbilanz

Diese Betrachtungsform gibt alle Einnahmen und Ausgaben wieder und prognostiziert Zahlungsströme für verschiedene Zeiträume. Sie dient damit zur Aufstellung von Finanzplänen.

1.3 Sicherheit

Zur Sicherheit gehören sowohl die Zukunftserwartungen des Unternehmens als auch finanzwirtschaftliche Risiken. Generell kann man feststellen, dass mit steigender Rentabilität auch das Verlustrisiko wächst. Zu unterscheiden sind die Sicherheitsbestrebungen der Kapitalnehmer und der Kapitalgeber.

Der Kapitalnehmer:

Er möchte mögliche Verluste ausschließen und im Fall des Verlusteintritts die Aufzehrung des Eigenkapitals gering halten. Dafür ist jedoch eine hohe Eigenkapitalbasis notwendig, die wegen des Leverage-Effektes gegen das Ziel der Rentabilität verstößt.

Der Kapitalgeber:

Ihn interessiert ein Haftungsausschluss bzw. hohe Sicherheitsanforderungen an den Kapitalnehmer. Durch eine Kreditwürdigkeitsprüfung des Kapitalnehmers kann er das Risiko ausbleibender Rückflüsse vermindern.

Typische finanzwirtschaftliche **Risiken** sind:

- Das Risiko der Geldwertschwankungen (Inflation/Deflation)
- Das Zinsrisiko, das durch schwankende Marktzinsen sowohl den Kapitalnehmer als auch den Kapitalgeber treffen kann.
- Das Kursrisiko von börsennotierten Wertpapieren

1.4 Unabhängigkeit

Unabhängigkeit bedeutet aus finanzwirtschaftlicher Sicht, dass insbesondere Fremdkapitalgeber keinen Einfluss auf das Unternehmen besitzen. Besonders bei der Außenfinanzierung entstehen aber Abhängigkeiten in verschiedener Form:

- **Informationspflichten:** Sie können je nach Menge und Qualität der Information unterschiedlich ausgeprägt sein und können eingefordert werden von:
 - den Banken bei der Kreditvergabe
 - den Gesellschaftern bei weiterem Einsatz von Eigenkapital
 - weiteren Institutionen, die nach Informationen verlangen (z.B. gesetzliche Publikationspflicht, Steuererklärung)
- **Kontrollen:** die z.B. bei Finanzierungen hinsichtlich der wirtschaftlichen Entwicklungen eines Unternehmens durch Kreditinstitute erfolgen.
- **Beeinflussung:** ist die stärkste Form der Abhängigkeit, indem betriebliche Entscheidungen:
 - dem Mitspracherecht der Fremdkapitalgeber unterliegen
 - durch das Setzen von Richtlinien eingeschränkt werden
 - von Weisungen oder Genehmigungen Dritter abhängig werden

2 Finanzkreislauf ²

Die finanziellen Vorgänge des Betriebsprozesses lassen sich als Kreislauf darstellen:

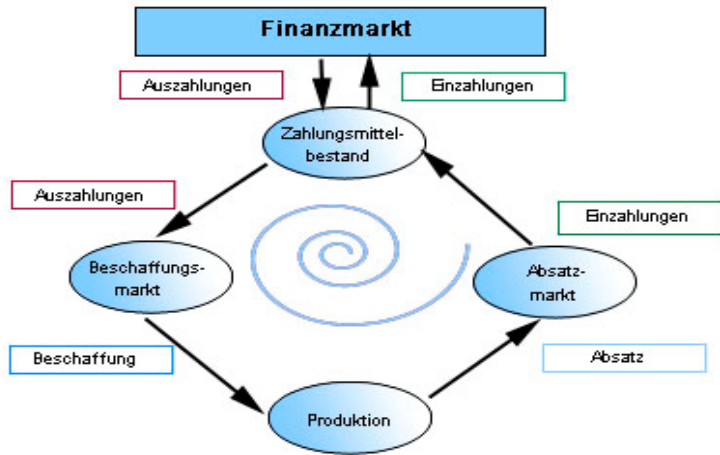


Abbildung 3
Finanzkreislauf

Der Finanzkreislauf umfasst vier Phasen³:

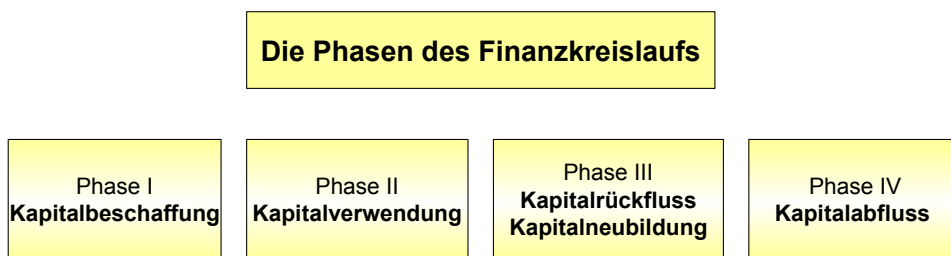


Abbildung 4
Phasen des Finanzkreislaufs

Phase I: Kapitalbeschaffung

Der Betrieb beschafft sich zunächst Mittel von außen (Finanzierung). Diese Mittel erscheinen auf der Passivseite der Bilanz als Eigen- und Fremdkapital (= Kapitalbereich) und auf der Aktivseite als Zahlungsmittel (= Zahlungsbereich).

Beispiel: Ein Unternehmer zahlt 240.000 € aus seinem Privatvermögen auf das Bankkonto seines Betriebes ein. Die Bank stellt dem Betrieb einen langfristigen Kredit von 160.000 € zur Verfügung.

Aktiva	Bilanz zum...	Passiva	
Zahlungsbereich		Kapitalbereich	
Bank	400.000	Eigenkapital	240.000
		langfr. Verbindlichkeiten	160.000
	400.000		400.000

Abbildung 5
Bilanz zu Phase I

Phase II: Kapitalverwendung (Investition)

Die Zahlungsmittel werden zur Beschaffung von Sachgütern verwendet. Somit verkleinert sich der Zahlungsbereich auf der Aktivseite und der Investitionsbereich vergrößert sich (Aktivtausch). Der Kapitalbereich bleibt unverändert.

Wenn die Beschaffung von Sachgütern auf Kredit (Lieferverbindlichkeiten) erfolgt, vergrößern sich der Investitions- und der Kapitalbereich gleichermaßen (Aktiv-Passiv-Mehrung). Hier werden Phase I und Phase II vereinigt.

Beispiel: Kauf eines Gebäudes	160.000 €
Kauf von Maschinen	80.000 €
Kauf von Rohstoffen	120.000 €

Die Bezahlung erfolgt über das Bankkonto.

Aktiva	Bilanz zum...	Passiva	
Investitionsbereich		Kapitalbereich	
Gebäude	160.000	Eigenkapital	240.000
Maschinen	80.000	langfr.	
Rohstoffe	120.000	Verbindlichkeiten	160.000
Zahlungsbereich			
Bank	40.000		
	400.000		400.000

Abbildung 6
Bilanz zu Phase II

Nun erfolgt der Prozess der Leistungserstellung: Sachgüter (z.B. Rohstoffe) und Arbeits- und Dienstleistungen werden in Ertragsgüter (Halb- und Fertigfabrikate) umgeformt.

Die Herstellungskosten von Fertigfabrikaten setzen sich wie folgt zusammen:

Rohstoffe	108.000 €	} Herstellungskosten: 140.000 €
Gebäudeabschreibung	4.000 €	
Maschinenabschreibung	8.000 €	
Löhne und sonst. Aufw.	20.000 €	

Aktiva	Bilanz zum...	Passiva	
Investitionsbereich		Kapitalbereich	
Gebäude	156.000	Eigenkapital	240.000
Maschinen	72.000	langfr.	
Rohstoffe	12.000	Verbindlichkeiten	160.000
Fertigfabrikate	140.000		
Zahlungsbereich			
Bank	20.000		
	400.000		400.000

Abbildung 7
Bilanz zu Phase II

Phase III: Kapitalrückfluss (Desinvestition⁴) und Kapitalneubildung

Durch den Absatz der Ertragsgüter kommt es zu einem Rückfluss an Geldmitteln vom Investitionsbereich in den Zahlungsbereich (Aktivtausch). Es treten Desinvestitionen in Höhe der Gebäude- und Maschinenabschreibungen, des Materialverbrauchs und der investierten Löhne ein. Werden die Ertragsgüter zu einem höheren Preis verkauft als ihre Herstellung gekostet hat, entstehen Gewinne. Diese schlagen sich in einer Vermehrung des Eigenkapitals nieder. Somit vergrößert sich das Bilanzvolumen (Bilanzverlängerung).

Beispiel: Die Fertigfabrikate werden für 200.000 € verkauft.

Aktiva	Bilanz zum...	Passiva	
Investitionsbereich		Kapitalbereich	
Gebäude	156.000	Eigenkapital	300.000*
Maschinen	72.000	langfr.	
Rohstoffe	12.000	Verbindlichkeiten	160.000
Zahlungsbereich			
Bank	220.000		
	460.000		460.000

Abbildung 8
Bilanz zu Phase III

* Anfangsbestand 240.000 + Gewinn 60.000

Phase IV: Kapitalabfluss (Rückzahlung, Gewinnausschüttung, Verluste)

Der Unternehmer entnimmt Teile des Gewinns. Er zahlt Verbindlichkeiten zurück. Somit mindern sich der Zahlungs- und der Kapitalbereich gleichermaßen (Aktiv-Passiv-Minderung). Die Folge ist eine Verkürzung der Bilanz.

Beispiel: Der Unternehmer entnimmt 30.000 € des Gewinns. Er zahlt 50.000 € langfristige Schulden zurück.

Aktiva	Bilanz zum...	Passiva	
Investitionsbereich		Kapitalbereich	
Gebäude	156.000	Eigenkapital	270.000
Maschinen	72.000	langfr.	
Rohstoffe	12.000	Verbindlichkeiten	110.000
Zahlungsbereich			
Bank	140.000		
	380.000		380.000

Abbildung 9
Bilanz zu Phase IV

3 Determinanten des Kapitalbedarfs ⁵

Kapitalbedarf entsteht dadurch, dass vom Unternehmen Auszahlungen (z.B. für Maschinen, Rohstoffe oder Personal) zu leisten sind, denen unmittelbar keine gleich hohen Einzahlungen (z.B. aus dem Verkauf der Produkte) gegenüberstehen.

Es gibt verschiedene Einflussfaktoren (= Determinanten) auf die Höhe des Kapitalbedarfs. Diese kann man folgendermaßen unterteilen:

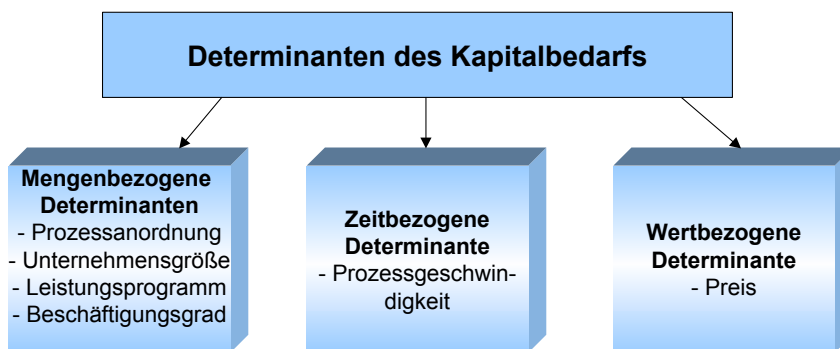


Abbildung 10
Determinanten des Kapitalbedarfs

3.1 Mengenbezogene Determinanten

3.1.1 Prozessanordnung

Unter **Prozess** versteht man die zeitlich fixierte Abfolge von güter- und finanzwirtschaftlichen Vorgängen. Er reicht von der Beschaffung der Güter bis zum Absatz der Erzeugnisse.

Prozess
zeitlich fixierte Abfolge von güter- und finanzwirtschaftlichen Vorgängen

Mit der Beschaffung von Material sind Auszahlungen verbunden. Auch bei der Lagerung der Materialien, bei der Fertigung und bei der Lagerung der Erzeugnisse fallen Auszahlungen an. Erst wenn der Absatz erfolgt ist, fließen dem Unternehmen wieder Einzahlungen zu.

Deshalb ist es sehr wichtig für ein Unternehmen, die betrieblichen Prozesse optimal anzuordnen, um seinen Kapitalbedarf zu minimieren.

Es gibt drei verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten der betrieblichen Prozesse:

- Die betrieblichen Prozesse werden **zeitlich nebeneinander** angeordnet, d.h. mehrere Prozesse beginnen und enden jeweils zur gleichen Zeit.

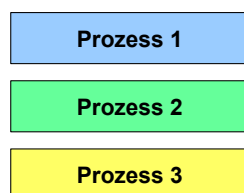


Abbildung 11
Prozessanordnung: zeitlich nebeneinander

Bei dieser Prozessanordnung steigt der Kapitalbedarf zu Beginn der Prozesse sehr stark an, da zunächst nur Auszahlungen anfallen. Einzahlungen gelangen erst mit dem Verkauf der gefertigten Güter ins Unternehmen. Diese lassen den Kapitalbedarf absinken.

- Die betrieblichen Prozesse werden **zeitlich gestaffelt** angeordnet, d.h. wenn ein Prozess bis zu einem gewissen Punkt fortgeschritten ist, beginnt der nächste.

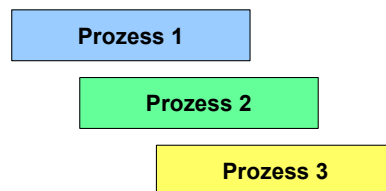


Abbildung 12
Prozessanordnung:
zeitlich gestaffelt

Im Gegensatz zum zeitlich nebeneinander angeordneten Prozess entsteht hier ein geringerer Kapitalbedarf. Es erfolgen bereits Einzahlungen aus abgeschlossenen Prozessen, wenn Auszahlungen für folgende Prozesse anfallen

- Die betrieblichen Prozesse werden nacheinander angeordnet, d.h. der Beginn eines neuen Prozesses setzt voraus, dass der bisherige Prozess abgeschlossen ist.

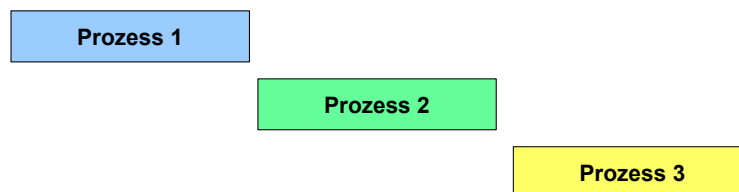


Abbildung 13
Prozessanordnung:
zeitlich
nacheinander

Der Kapitalbedarf bewegt sich bei dieser Prozessanordnung auf niedrigem Niveau, da den Auszahlungen für den beginnenden Prozess Einzahlungen aus dem beendeten Prozess gegenüberstehen.

3.1.2 Unternehmensgröße

Die Veränderung der Unternehmensgröße führt grundsätzlich zu einer Änderung des Kapitalbedarfs. Es stellt sich die Frage, ob es sich um eine proportionale oder eine unter- oder überproportionale Zunahme oder Abnahme des Kapitalbedarfs handelt.

In der folgenden Übersicht werden **mögliche** Veränderungen des Kapitalbedarfs dargestellt, wie sie in der Praxis am häufigsten auftreten:

	Zunehmende Unternehmensgröße	Abnehmende Unternehmensgröße
Anlagevermögen	Unterproportionaler Anstieg möglich, wenn Kapazitätsreserven vorhanden. Häufiger überproportionaler Anstieg möglich wegen Verfahrensänderungen und verstärkten Absatzbemühungen.	Unterproportionale Abnahme möglich.
Umlaufvermögen	Proportionaler Anstieg möglich, unterproportional bei Rationalisierungen und mengenbedingt niedrigeren Preisen.	Proportionale und unterproportionale Abnahme möglich.

Abbildung 14
Veränderungen des Kapitalbedarfs bei der Determinante Unternehmensgröße

3.1.3 Leistungsprogramm

Es ist grundsätzlich anzunehmen, dass ein Unternehmen mit großer Typenvielfalt einen höheren Kapitalbedarf aufweisen wird als ein Unternehmen mit geringerer Typenvielfalt bzw. mit nur einem Produkt.

Grundsätzlich gibt es drei Ausgangssituationen bei Veränderungen im Leistungsprogramm:

- Die erforderliche **Kapazität** für die Veränderung ist **vorhanden** und reicht aus. In diesem Fall wird der Kapitalbedarf nicht merklich ansteigen oder absinken.
- Die erforderliche **Kapazität** ist **nicht vorhanden**. Bei der Aufnahme von neuen Erzeugnissen in das Leistungsprogramm ergibt sich eine Erhöhung des Kapitalbedarfs.
- Bei der Veränderung des Leistungsprogramms besteht ein **Substitutionsverhältnis** zwischen einem bisher gefertigten Produkt und einem künftig zu erstellenden Produkt. Es wäre denkbar, dass aus dem Verkauf des auslaufenden Produkts noch Einzahlungen ins Unternehmen fließen. Diese könnte man für Auszahlungen verwenden, die das neue Produkt betreffen.

3.1.4. Beschäftigungsgrad

Unter Beschäftigung versteht man die **tatsächliche Nutzung des Leistungsvermögens** eines Unternehmens. Ihre Veränderung kann Auswirkungen auf die Höhe des Kapitalbedarfs haben.

Die Beschäftigung kann auf drei Arten variieren:

- **Quantitative Anpassung:** Das Unternehmen verändert die Zahl seiner Arbeitsplätze. Somit ergibt sich eine proportionale Kapitalbedarfserhöhung bei einer zahlenmäßigen Erhöhung der Arbeitsplätze. Eine proportionale Kapitalbedarfsverminderung ergibt sich bei einer zahlenmäßigen Verminderung der Arbeitsplätze. (Voraussetzung ist, dass weniger Werkstoffe verbraucht werden und dass die nicht mehr benötigten Mitarbeiter und Maschinen freigesetzt werden. Ist dies nicht der Fall, so vermindert sich der Kapitalbedarf unterproportional.)
- **Zeitliche Anpassung:** Das Unternehmen verändert die Arbeitszeit. Die Zahl Arbeitskräfte und die Prozessgeschwindigkeit bleiben unverändert. Der Kapitalbedarf verhält sich beim Umlaufvermögen und bei den Löhnen proportional. Beim Anlagevermögen bleibt er unverändert.
- **Intensitätsmäßige Anpassung:** Das Unternehmen verändert die Beschäftigung durch eine Veränderung der Prozessgeschwindigkeit. Die Zahl der Arbeitsplätze und der Umfang der Arbeitszeit bleiben unverändert.

➔ 3.2
Prozessgeschwindigkeit

Aus der Praxis...

Handelsunternehmen bauen Personal ab – Stellenstreichungen bei Spar und Schlecker

Die von wirtschaftlichen Schwierigkeiten gebeutelte Handelkette Spar Handels-AG muss nach den Worten ihres Vorstandschefs Stephan Schelo die Kosten um 70 Mio Euro verringern. Schelo: "Dies entspricht einem Viertel unserer gesamten Kosten." Damit verbunden ist ein Abbau von 1000 der bisher 3600 Arbeitsplätze.

Der Spar-Großaktionär ITM Entreprises S.A. Paris unterstützt nach Angaben Schelos die Umstrukturierung in dreistelliger Millionenhöhe. ITM plane neben Forderungsverzicht und der Sicherung der Spar-Liquidität, den 50 prozentigen Anteil von Spar Discounttochter Netto-Supermarkt zu übernehmen. ...

Auch beim Konkurrenten Schlecker drohen Stellenstreichungen. Die Dienstleistungsgesellschaft Verdi spricht von einem massiven Personalabbau. Infolge eines Standortoptimierungsprogramms seien bereits rund 1000 Beschäftigte gekündigt worden oder von einer Kündigung bedroht.

...

(Handelsblatt Nr. 201 vom 15.10.2004)

3.2 Zeitbezogene Determinante: Prozessgeschwindigkeit

Unter Prozessgeschwindigkeit versteht man den zeitlichen Bedarf, den ein betrieblicher Prozess benötigt. Je höher die Prozessgeschwindigkeit ist, desto näher liegen die Auszahlungen und Einzahlungen eines Unternehmens zusammen. Die Folge ist ein verminderter Kapitalbedarf.

Der Kapitalbedarf kann sich bei Veränderung der Prozessgeschwindigkeit unterschiedlich entwickeln:

- Bei **zeitlich nebeneinander angeordneten Prozessen** nimmt die Dauer der Kapitalbindung ab, wenn man die Prozessgeschwindigkeit erhöht. Der

Kapitalbedarf wird aber nur dann geringer, wenn die freiwerdenden Kapazitäten anderweitig genutzt werden.

- Bei **zeitlich gestaffelt angeordneten Prozessen** kann man eine Verringerung des Kapitalbedarfs erreichen, wenn durch die erhöhte Prozessgeschwindigkeit die Einzahlungen vorverlagert werden.

Eine Steigerung der Prozessgeschwindigkeit ist sowohl im güter- als auch im finanzwirtschaftlichen Bereich möglich:

- Im **güterwirtschaftlichen Bereich** ist eine Steigerung der Prozessgeschwindigkeit durch kürzere Fertigungs- und Lagerzeiten möglich z.B. durch das Just-in-time-Konzept. (= Produktions- bzw. einsatzsynchrone Beschaffung oder Lieferung mit dem Ziel, die Bestände des Unternehmens zu minimieren. Benötigtes Material soll so spät wie möglich angeliefert werden. Das fertige Produkt soll den Betrieb so schnell wie möglich wieder verlassen.) Die **Lagerumschlagshäufigkeit** gibt an, wie oft der durchschnittliche Lagerbestand umgesetzt, d.h. verbraucht und ersetzt wurde. → Eine hohe Umschlagshäufigkeit trägt dazu bei, dass der Kapitalbedarf geringer wird, da in kürzeren Abständen Kapital ins Unternehmen zurückfließt.⁶

$$\frac{\text{Lagerumschlagshäufigkeit}}{\text{Materialaufwendungen}}$$

durchschn. Werkstoffbestand

$$\frac{\text{Durchschn. Lagerdauer}}{360}$$

Lagerumschlagshäufigkeit

Abbildung 15
Lagerumschlagshäufigkeit und durchschn. Lagerdauer

- Im **finanzwirtschaftlichen Bereich** kann sich die Prozessgeschwindigkeit v.a. durch das Zahlungsverhalten der Kunden und durch die Zahlungsbedingungen der Lieferanten verändern. Die Kennzahlen des **Debitoren- und Kreditorenumschs** sowie die **Debitoren- und Kreditorenumschlagsdauer** bieten eine gute Möglichkeit, das Zahlungsverhalten der Kunden bzw. das eigene Zahlungsverhalten zu beurteilen.

$$\frac{\text{Debitorenumschs}}{\text{Zielverkauf}}$$

durchschn. Debitorenbestand

$$\frac{\text{Debitorenumschlagsdauer}}{360}$$

Debitorenumschs

Abbildung 16
Debitorenumschs und Debitorenumschlagsdauer

→ Eine Erhöhung des Debitorenumschs hat eine Senkung des Kapitalbedarfs zur Folge.

Beispiel⁷: Der Debitorenumschs beträgt 6. Wenn man diese Zahl in die Formel für die Debitorenumschlagsdauer einsetzt, erhält man einen Wert von 60 (360:6). Dies bedeutet, dass Forderungen an die Kunden nach 60 Tagen bezahlt werden. Erhöht man den Debitorenumschs auf 9, so erhält man eine Debitorenumschlagsdauer von 40 (360:9). Somit werden die Forderungen bereits nach 40 Tagen bezahlt.

Es ist zu beachten, dass eine Erhöhung des Debitorenumschlags nur realisierbar ist, wenn der Markt dies erlaubt. Ist es in einer Branche üblich, ein Zahlungsziel von vier Wochen zu gewährleisten, so besteht die Gefahr, dass ein Unternehmen Kunden verliert, wenn diese Frist verkürzt wird.

$$\frac{\text{Kreditorenumschlag}}{\text{Zieleinkauf}} = \frac{\text{durschn. Kreditorenbestand}}{\text{Kreditorenumschlag}}$$

$$\frac{\text{Kreditorenumschlagsdauer}}{360} = \frac{360}{\text{Kreditorenumschlag}}$$

Abbildung 17
Kreditorenumschlag und Kreditorenumschlagsdauer

→ Eine Erhöhung des Kreditorenumschlags hat eine Senkung des Kapitalbedarfs zur Folge.

Beispiel⁸: Der Kreditorenumschlag beträgt 6. Wenn man diese Zahl in die Formel für die Kreditorenumschlagsdauer einsetzt, erhält man einen Wert von 60 ($360:6$). Dies bedeutet, dass die Verbindlichkeiten nach 60 Tagen beglichen werden. Erhöht man den Kreditorenumschlag auf 9, so erhält man eine Kreditorenumschlagsdauer von 40 ($360:9$). Somit begleicht das Unternehmen seine Verbindlichkeiten bereits nach 40 Tagen.

3.3 Wertbezogene Determinante: Preis⁹

Der Preis hat innerhalb des Kapitalbedarfs eine doppelte Bedeutung: Zum einen bestimmt er den Kapitalbedarf bei gegebenen Mengen, zum anderen beeinflusst der Preis die Höhe der Mengen.

- **Der Einfluss des Preises bei gegebenen Mengen:** Hier wird vor allem das allgemeine Preisniveau angesprochen. Bei einem gegebenen Finanzierungsspielraum eines Unternehmens würde ein Anstieg des Preisniveaus das Finanzierungspotential schwächen. Umgekehrt hätte ein sinkendes Preisniveau die Ausweitung des Finanzierungspotentials zur Folge. → Die Kreditspielräume passen sich somit den Preisänderungen an.
- **Die Beeinflussung der Mengen durch die Preise:** Meist haben Preisänderungen Mengenänderungen zur Folge. Ein Preisanstieg verursacht eine verringerte Nachfrage und eine Preissenkung erhöht die Nachfrage. Ein typisches Beispiel für Mengenänderungen als Folge von Preisänderungen sind zeitliche und mengenmäßige Verschiebungen bei der Lagerhaltung.

4 Möglichkeiten zur Reduzierung des Kapitalbedarfs

Bei den Determinanten des Kapitalbedarfs wurden bereits Möglichkeiten zur Reduzierung des Kapitalbedarfs aufgezeigt. Ein Unternehmen hat aber noch weitere Möglichkeiten:

→ 3 Determinanten des Kapitalbedarfs

4.1 Kurzfristige Möglichkeiten

➤ Preisnachlässe im Einkauf als Mittel zur Verringerung des Kapitalbedarfs:

- Mengenrabatte
- Ausnutzen von Skonto
- Zeitbezogene Preisnachlässe (in Zeiten von geringer Nachfrage, z.B. Saisonrabatte)
- Qualitätsbedingte Preisnachlässe (Man sollte beachten, dass aufgrund der geringeren Preise qualitätsbedingte Erlösrückgänge auftreten können.)

➤ Kundenanzahlungen

Besonders bei Großaufträgen ist es durchaus üblich von Kunden eine Anzahlung zu verlangen, mit der ein Teil der entstandenen Kosten bezahlt werden kann. Damit muss das Unternehmen weniger Geld vorstrecken und der Kapitalbedarf sinkt.

➤ Factoring

Da das Unternehmen sofort Einzahlungen vom Factor erhält, kann es als Barzahler gegenüber seinen Lieferanten auftreten und Skonto erzielen.

➤ Entgeltumwandlungen bei den Arbeitnehmern

Für Unternehmer besteht die Möglichkeit mit Zustimmung oder auf Antrag des Arbeitnehmers verschiedene Lohnleistungen in Sach- u. Geldleistungen umzuwandeln. Dadurch entsteht ein niedrigerer Lohnsteueraufwand bzw. eine sozialversicherungsfreie Behandlung des Lohns, was zur Verringerung des Kapitalbedarfs (Senkung der Lohnnebenkosten) des Unternehmers führt.

Beispiel: Ein 25-jähriger lediger Arbeitnehmer hat einen Bruttolohn von Euro 2.750,00. Mit seinem Arbeitgeber hat er vereinbart, dass sein Weihnachtsgeld (13. Monatsgehalt) in Höhe von Euro 2.750,00 zum Teil in eine Direktversicherung im Wert von Euro 1.750,00 umgewandelt wird.

	Bruttolohn	Lohnsteuer	Sozialabgaben
<i>Ohne Direktversicherung</i>	5.500,00	1.595,00	1.100,00
<i>Mit Direktversicherung</i>	3.750,00	1.345,00	765,00
Ersparnis Arbeitgeber		250,00	335,00

➤ Modul

Konsequenzen von Leasing und Factoring

4.2 Langfristige Möglichkeiten

➤ Verlagerung der Produktion in Niedriglohnländer

Durch hohe Lohn- und Energiekosten sowie hohe Steuerabgaben entsteht den Unternehmen in Ländern wie Deutschland oder Frankreich ein hoher Kapitalbedarf.

Durch eine Verlagerung in ein kostengünstigeres Land wie China oder Indien kann man diese Kosten vermeiden und so den Kapitalbedarf dauerhaft senken.

➤ **Outsourcing bzw. Insourcing**

Oft ist es für ein Unternehmen günstiger einzelne Prozesse oder auch ganze Produkte/Dienstleistungen von fremden Firmen herstellen zu lassen.

Ebenso kann es aber auch möglich sein, bisher fremdbezogene Waren/Dienstleistungen ohne größere Schwierigkeiten selbst zu produzieren.

Dadurch können in beiden Fällen laufende Kosten gesenkt und somit der Kapitalbedarf verringert werden.

➤ **Modul**

Eigenherstellung/
Fremdbezug –
Insourcing/Outsourcing
– Betreibermodelle

Aus der Praxis...

Gelungenes Outsourcing am Beispiel der Bayer Business Services GmbH

Die Bayer Business Services GmbH ist das Dienstleistungszentrum des Bayer-Konzerns für IT-basierende, betriebswirtschaftliche, administrative und wirtschaftliche Services. (...) Zudem führt Bayer Business Services Tochtergesellschaften für Reise- und Mediendienstleistungen.

Insgesamt arbeiten bei Bayer Business Services ca. 3500 Mitarbeiter, etwa ein Drittel davon in den Tochterunternehmen. Im Geschäftsjahr 2003 wurde ein Umsatz von 1,3 Milliarden Euro erwirtschaftet, auch mit Kunden außerhalb des Bayer-Konzerns

(Daten aus www.bayer.de)

➤ **Plattformstrategie**

Hier finden sich bestimmte Module in verschiedenen Modellen eines Herstellers wieder. Dies verringert die Anzahl der verwendeten Werkstoffarten und die Entwicklungs- und Produktionskosten.

➤ **Leasing**

Statt der hohen Anschaffungsauszahlungen entstehen hier die weitaus niedrigeren Mietzahlungen.

➤ **Sale-and-lease-back-Verfahren**

Ein Unternehmen verkauft einen Gegenstand und mietet ihn gleichzeitig wieder.

➤ **Module**

Leasing und
Konsequenzen von
Leasing und Factoring

Interessante Literatur zum Thema

Busse, Franz-Joseph

Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft. 5. Auflage. Oldenbourg Verlag. München, Wien, 2003.

Olfert, Klaus

Finanzierung. 10. Auflage. Friedrich Kiehl Verlag. Ludwigshafen, 1999.

Wöhe, Günter/Bilstein Jürgen

Grundzüge der Unternehmensfinanzierung. Verlag Franz Vahlen. München, 2002.

Interessante Links im Internet (Stand 09/2004)

- ▶ <http://www.firmenwissen.de/psfiwi/fn/page/sfn/fiwi/pid/678/AFF/FIWI/index.html>
Aktuelle Meldungen zum Thema Finanzierung, sowie Zeitungsausschnitte aus dem Handelsblatt.
- ▶ <http://www.finanz-betrieb.de>
Artikel zur Unternehmensfinanzierung und zum Finanzmanagement

Kommentare

- ¹ Vgl. Olfert/Reichel: Finanzierung Kompakt-Training
- ² Vgl. WÖHE/BILSTEIN: Grundzüge der Unternehmensfinanzierung
Vgl. BUSSE: Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft
Vgl. BERNECKER/SEETHALER: Grundlagen der Finanzierung
- ³ Vgl. WÖHE/BILSTEIN: Grundzüge der Unternehmensfinanzierung
- ⁴ **Desinvestition:** die Freisetzung von in Sach- oder Finanzwerten investierten Geldbeträgen in liquide Mittel. Die Desinvestition ist somit eine (Wieder-)Beschaffung von früher investierten Mitteln, die erneut für Investitionen zur Verfügung stehen.
- ⁵ Vgl. OLFERT: Finanzierung
- ⁶ Vgl. SCHMOLKE/DEITERMANN: Industrielles Rechnungswesen
- ⁷ Vgl. BEYER: Finanzwirtschaft I
- ⁸ Vgl. BEYER: Finanzwirtschaft I
- ⁹ Vgl. WÖHE/BILSTEIN: Grundzüge der Unternehmensfinanzierung



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>