

Inhalt Band 6/7

	Seite
Vorwort des Herausgebers	1
<i>Prof. Dr. W. Busse von Colbe</i>	
<i>Kapitalflußrechnungen als Berichts- und Planungsinstrument</i>	9
<i>Dr. R. Vieweg</i>	
<i>Kapitaleinsatz in der Unternehmung</i>	29
<i>Dr. M. Schirm</i>	
<i>Finanzplanung und Finanzdisposition in einer Unternehmensgruppe</i>	51
<i>W. Dworak</i>	
<i>Das Finanzkontrollsystem im industriellen Unternehmen</i>	69
<i>Prof. Dr. Fischer</i>	
<i>Der Einfluß von Leasing und Factoring auf Finanzstruktur und Kosten der Unternehmung</i>	77
<u>Praktische Fälle zur Unternehmensführung</u>	
Fallstudie 9	
Kapitalbedarfsrechnung	
<i>Von Privatdozent Dr. D. Adam und Dipl.-Kfm. H. Wellensiek</i>	109
<u>Unternehmer-Manual</u>	
Liquiditätspolitik	
<i>Interview mit Dr. H. Janberg</i>	129
Mathematik für Unternehmer	
<i>Von Dipl.-Math. R. Karrenberg und Dipl.-Kfm. A.-W. Scheer</i>	137
<i>Erläuternde Fragen zum Themenkreis der gebrachten Aufsätze</i>	149
<i>Kurzlexikalische Erläuterungen</i>	167

Herausgeber: Professor Dr. H. Jacob, Hamburg 13, Von-Melle-Park 9

Bezugsbedingungen:

Einzelband 12,90 DM

9,80 DM ermäßigter Preis je Band bei Dauerbezug für 1 Jahr (4 Bände)

**7,80 DM ermäßigter Preis je Band für Studierende, befristet auf 1 Jahr
(Nur mit Angabe der Matrikel-Nr.)**

Bestell-Nr. dieses Bandes U 730/6/7

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

(Zitierweise: „Schriften zur Unternehmensführung“ Band 6/7, Wiesbaden 1968)

Die Bände der Schriftenreihe kommen vierteljährlich heraus.

**Der vorliegende Band erscheint wegen seines größeren Umfanges als
Doppelband (Band 6 und 7). Der nächste Band (Band 8) kommt im
April 1969 heraus.**

Inhalt der nächsten Bände siehe Seite 7!

ISBN 978-3-663-00700-5 ISBN 978-3-663-02613-6 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-663-02613-6



Marginalien des Herausgebers

Unternehmens- zweck und Kapitaleinsatz

Der Zweck einer Unternehmung kann – je nachdem, welchen Standpunkt der Betrachter bezieht – unterschiedlich gesehen und interpretiert werden. Die Gesamtheit der Konsumenten wird die Aufgabe der Unternehmen darin erblicken, eine umfassende, möglichst preisgünstige Güterversorgung zu ermöglichen. Die Unternehmensleitungen, auch die Eigentümer, werden ihr Hauptaugenmerk darauf richten, die vom Markt gegebenen Chancen optimal zu nutzen, d. h. langfristig gesehen, einen möglichst hohen Gewinn zu erzielen, sei es, um eine befriedigende Dividende ausschütten zu können, sei es, um die Existenz und die weitere Entwicklung des Unternehmens sicherzustellen. Für die in einem Unternehmen Arbeitenden bedeutet es Arbeitsplatz und damit Existenzgrundlage.

Von welcher Zweckvorstellung nun auch immer ausgegangen wird, sie läßt sich nur dadurch erfüllen, daß Güter erstellt oder Dienstleistungen erbracht werden. In der arbeitsteiligen Wirtschaft ist damit zwangsläufig der Einsatz von Kapital verbunden. Maschinen, die zur Durchführung der Produktion benötigt werden, müssen zuvor angeschafft und finanziert werden; Material ist bereitzustellen und zu lagern; Erzeugnisse werden auf Vorrat produziert, um die Kostenvorteile großer Serien wahrnehmen zu können; den Abnehmern muß ein Zahlungsziel eingeräumt werden usw.

Kapitalbildung und Kapital- bedarf in der BRD (1950—1967)

Je umfangreicher und damit wirksamer die Anlagen, Maschinen und sonstigen Hilfsmittel sind, die zur Produktion herangezogen werden können, um so mehr Kapital muß aufgebracht und eingesetzt werden. Technischer Fortschritt und Wirtschaftswachstum lassen den Bedarf an Kapital ständig zunehmen. In den Jahren von 1950 bis 1967 beispielsweise nahm das Brutto-Sozialprodukt in der Bundesrepublik von 97,9 Milliarden DM auf 483,6 Milliarden DM zu, das sind 494 % des Ausgangswertes, oder in absoluten Zahlen um durchschnittlich jährlich 22,7 Milliarden DM. Im gleichen Zeitraum wurden in der Bundesrepublik unter Berücksichtigung der Salden aus Kapitalausfuhr und Kapitaleinfuhr an Kapital zusätzlich 753 Milliarden DM eingesetzt.

Kapital als knapper Faktor

Da einerseits der Bedarf an Kapital laufend steigt, andererseits um Kapital zu bilden, gespart werden muß, d. h. ein zeitweiliger Verzicht, ein Opfer erforderlich ist, das um so größer wird, je mehr von einem bestimmten Einkommensbetrag abgezweigt wird, stellt sich Kapital als ein knappes Gut dar. Die Folge davon ist, daß die Verfügungsmacht über Kapital – und zwar auch dann, wenn seine Rückzahlung voll gesichert erscheint – etwas kostet. Dies gilt nicht nur für Fremdkapital, sondern in gleicher Weise auch für das in einer Unternehmung vorhandene Eigenkapital. Am Beispiel der Aktiengesellschaft wird dies deutlich. Auch der Aktionär will für die Hingabe seines Kapitals etwas bekommen. Enttäuscht das Unternehmen diese Erwartungen, so wird der Kurswert der Aktie entsprechend sinken, werden hingegen die Erwartungen übertroffen, d. h. fließt dem Aktionär mehr zu, als das, was als Äquivalent für die Kapitalhingabe angesehen wird, so wird der Kurs steigen¹⁾.

Die Aufgaben im Finanzbereich der Unternehmung

Die Tatsache, daß Kapital knapp ist, einen Preis hat und darum auch nicht – jedenfalls nicht in jeder Situation – in beliebigem Umfange erhältlich ist, stellt die Unternehmensleitungen vor die Aufgabe:

1. den Kapitaleinsatz, die Verwendung des Kapitals, über das Verfügungsmacht besteht, sorgfältig zu planen und laufend zu überwachen;
2. den Kapitalbedarf zu ermitteln, der sich aus der jeweils geplanten Tätigkeit des Unternehmens ergeben wird, und dafür Sorge zu tragen, daß das benötigte Kapital zur rechten Zeit und darüber hinaus zu möglichst niedrigen Kosten zur Verfügung steht.

Beide Aufgaben sind eng miteinander verzahnt.

Kapitalrentabilität abhängig von ...

Der Einsatz von Kapital, auch Eigenkapital, ist nur dann gerechtfertigt, wenn das Ergebnis dieses Einsatzes, die erzielte Rendite, mindestens den Kosten der Kapitalüberlassung gleich ist. Dies gilt sowohl im Hinblick auf die Verwendungsrichtung als auch im Hinblick auf die Zeitdauer des Einsatzes. Die Investitionsrechnung gibt Hilfsmittel an die Hand, die es erlauben festzustellen, ob sich der Einsatz von Kapital zur Durchführung eines bestimmten Vorhabens lohnt²⁾.

... der Verwendungsrichtung

¹⁾ Zur Bestimmung der Kosten des Eigenkapitals siehe J. Dean, Kapitalbeschaffung und Kapitaleinsatz, Sonderband 1 der „Schriften zur Unternehmensführung“, S. 11 ff.

²⁾ Vgl. hierzu Band 4 der „Schriften zur Unternehmensführung“: „Optimale Investitionspolitik“; ferner J. Dean, Kapitalbeschaffung und Kapitaleinsatz, a. a. O., S. 17 ff.

Marginalien des Herausgebers

Die Rendite (R), die sich als Ergebnis des Kapitaleinsatzes während einer bestimmten Zeitspanne ergibt, wird durch den Ausdruck

$$R = \frac{G}{K} \quad (G: \text{Gewinn}; K: \text{eingesetztes Kapital})$$

gegeben. (Die Kosten des Kapitals K sind dabei vom Gewinn G noch nicht abgesetzt.) Wie die Formel zeigt, kann die Rendite entweder durch eine Erhöhung des Gewinns oder durch einen sparsameren Einsatz von Kapital bei gleichem Gewinn erhöht werden. Unter Einbeziehung des Umsatzes im betrachteten Zeitraum (U) läßt sich die obige Formel auch in der folgenden Weise schreiben. Es gilt:

$$R = \frac{G}{U} \cdot \frac{U}{K}$$

Der Faktor G/U stellt den Umsatzgewinn, der Faktor U/K den Kapitalumschlag dar. Beide Faktoren wirken in gleicher Weise auf die Höhe der Rendite ein. Die Höhe des Kapitalumschlags ist für das Ergebnis des Kapitaleinsatzes genau so wichtig wie die Höhe des Umsatzgewinnes. Der Gewinn G – bzw. die Größe G/U – hängt davon ab, in welche Verwendungsrichtung das Kapital gelenkt, was damit gemacht wird; die Größe K – und der Kapitalumschlag U/K – davon, inwieweit es gelingt, den Einsatz von Kapital bei der Verwirklichung des Umsatzes und der Erwirtschaftung des Gewinnes niedrig zu halten.

... der Höhe des Kapitaleinsatzes

Um ein an sich erreichbares Optimum tatsächlich zu verwirklichen, oder auch nur, um ihm nahezukommen, bedarf es besonderer Anstrengungen. Ließe sich z. B. ein bestimmtes Erzeugnis bei voll rationalem Verhalten mit Kosten in Höhe von – sagen wir – 50 DM erstellen, so werden die tatsächlich anfallenden Kosten in der Regel höher liegen, und es bedarf laufender Anstrengungen, sie zumindest in die Nähe des Optimums zu bringen. Ähnliches gilt für die Höhe des Kapitaleinsatzes. Das für eine bestimmte Aufgabe (z. B. Lagerhaltung) an sich benötigte Kapital wird in der Regel niedriger sein als das dafür tatsächlich eingesetzte. Auch hier wird das Optimum nur dann angenähert werden können, wenn der Kapitaleinsatz laufend überwacht und im Falle von Abweichungen die jeweils erforderlichen Maßnahmen kurzfristig ergriffen werden. Zweierlei muß dazu bekannt sein: Einmal die Sollzahlen des Kapitaleinsatzes: Wieviel Kapital dürfte eingesetzt sein?; zum anderen die Ist-Zahlen: Wieviel Kapital ist jeweils tatsächlich eingesetzt? Diese laufend vorzunehmenden Ermittlungen sind gegebenenfalls durch eine Analyse der Abweichungsursachen zu ergänzen.

*Laufende
Kapitaldispositionen
erforderlich*

Eine Unternehmung muß sich laufend an die Veränderungen in ihrer Umwelt anpassen. Sie vermag dies um so besser, je eher solche Veränderungen vorausgesehen und in ihrer Wirkung auf die Lage des Unternehmens erkannt werden. Zu diesen Anpassungsmaßnahmen gehören fortlaufend auch Dispositionen, die sowohl die Kapitalbeschaffung als auch den Kapitaleinsatz betreffen.

*Das System der
Finanzplanung*

Während der langfristige Finanzplan in enger, wechselseitiger Verbindung insbesondere mit dem Investitionsplan (hier im weitesten Sinne des Wortes zu verstehen: Als Investition gilt auch die Entwicklung und Einführung eines neuen Produktes, größere Werbekampagnen usw.) die finanziellen Wirkungen der langfristigen betrieblichen Maßnahmen und Aktivitäten zu erfassen sucht, sorgt die mittelfristige Finanzplanung für eine laufende Anpassung an die sich ändernden Gegebenheiten. Ihre Aufgabe besteht im einzelnen darin festzustellen, welcher Kapitalbedarf in der nächsten Zeit tatsächlich auftreten wird, für dessen Deckung dann möglichst kostengünstig zu sorgen ist, ferner erkennen zu lassen, wo bislang eingesetztes Kapital frei wird, mithin also bei zieladäquatem Verhalten in andere Verwendungsrichtungen gelenkt werden muß. Kurzfristig schließlich gilt es, die Liquiditätslage des Unternehmens zu überwachen und die stetige Zahlungsbereitschaft zu sichern. Es müssen einmal in Zukunft auftretende Belastungen der Liquidität rechtzeitig erkannt werden, um für Deckung sorgen zu können; zum anderen soll ermöglicht werden, auftretende Liquiditätsüberschüsse beizeiten zinsbringend anzulegen.

Die drei genannten Pläne verhalten sich zueinander wie ineinandergestellte Schachteln. Der langfristige Finanzplan als die äußere Schachtel gibt den Rahmen für die mittelfristige Planung ab, die ihrerseits wiederum den Rahmen für die kurzfristige Finanzdispositions- und Liquiditätsplanung bildet. Eine sorgfältige Planung des langfristigen Kapitaleinsatzes und Kapitalbedarfes ist letztlich die Voraussetzung dafür, daß den mittelfristigen Erfordernissen entsprochen werden kann und auch die Zahlungsbereitschaft des Unternehmens jederzeit gesichert ist. Ist der langfristige Kapitaleinsatz und Kapitalbedarf nicht oder fehlerhaft geplant, so wird dadurch letztlich auch die mittelfristige und kurzfristige Finanzlage des Unternehmens in Mitleidenschaft gezogen. Eine befriedigende langfristige Kapitalplanung garantiert allerdings noch nicht automatisch das mittel- und kurzfristige finanzielle Gleichgewicht (nach Gutenberg) des Unternehmens. Zu dessen Sicherung sind zusätzliche Pläne mittelfristiger und kurzfristiger Art erforderlich.

*Folgen
mangelnder
Finanzplanung*

Welche eminente Bedeutung einer lückenlosen Planung des Kapitaleinsatzes und der Kapitalbeschaffung sowie einer laufenden Überwachung des im Unternehmen arbeitenden Kapitals zukommt, hat die Praxis immer wieder von neuem gezeigt. Die Folgen einer mangelnden oder mangelhaften Finanzplanung reichen von zu hohen Kapitalkosten über die Unfähigkeit, günstige Gelegenheiten wahrzunehmen oder sich an Änderungen in den Gegebenheiten optimal anzupassen, bis hin zum Vergleich und Konkurs. Bezeichnend sind solche Fälle, in denen ein Unternehmen wegen Zahlungsunfähigkeit Konkurs anmelden muß, die Konkursquote dann aber über 100 % beträgt. Nur dann, wenn bekannt ist, wieviel Kapital langfristig, mittelfristig und kurzfristig bereitgestellt sein muß, um den aus den Aktivitäten des Unternehmens resultierenden Anforderungen zu entsprechen, können rechtzeitig Maßnahmen getroffen werden, diesen Bedarf zu decken und überdies die Auswahl aus den Deckungsmöglichkeiten so zu treffen, daß die Kosten der Kapitalüberlassung minimiert werden.

Unter Umständen stellt das beschaffbare Kapital den Engpaßsektor dar, auf den in diesem Falle die Gesamtplanung abgestellt werden muß. Geschieht dies nicht, so wird sich das Unternehmen über kurz oder lang außerstande sehen, sein finanzielles Gleichgewicht aufrecht zu erhalten. Die Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichtes ist aber unabdingbare Voraussetzung für seinen Fortbestand. Dies gilt nicht nur für die Unternehmung in der Marktwirtschaft, sondern auch in gleicher Weise auch für die Betriebe in einer Planwirtschaft.

*Themenkreis
des vorliegenden
Bandes*

Welche Möglichkeiten bestehen, den Kapitaleinsatz in der Unternehmung zu überwachen, wie eine Finanzplanung zum Zwecke optimaler Kapitaldisposition durchgeführt, was getan werden kann, um das finanzielle Gleichgewicht der Unternehmung, ihre Liquidität zu gewährleisten, ist in den folgenden Beiträgen dargestellt.

Der hier vorliegende Doppelband 6/7 der „Schriften zur Unternehmensführung“ ist damit einem Thema gewidmet, das in enger Beziehung zu den in Band 4 behandelten Fragen der optimalen Investitionspolitik der Unternehmen steht. Auch die Arbeit J. Deans über „Kapitalbeschaffung und Kapitaleinsatz“, die soeben in einem Sonderband der „Schriften zur Unternehmensführung“ erschienen ist, gehört diesem Themenkreis an. Prof. Dean befaßt sich insbesondere mit den Fragen der Kapitalbeschaffung, der Ermittlung der Kapitalkosten und der Kapitalbudgetierung (siehe Ankündigung Seite 8).

*Kapitalfluß-
rechnungen*

In dem Aufsatz „Kapitalflußrechnungen als Berichts- und Planungsinstrument“ ist gezeigt, in welcher Weise derartige Rechnungen aufgemacht werden können und welchen Informationswert sie für die Aktionäre, die Unternehmensleitung und die Gläubiger im Hinblick auf die Beurteilung der Zahlungsbereitschaft der künftigen Ausschüttungen und der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens haben. Neben der retrospektiven steht die prospektive Kapitalflußrechnung als Planungs- und Prognoseinstrument, das sich in der Form einer kurzfristigen Erfolgs- und Finanzierungsrechnung auch zur laufenden Steuerung und Kontrolle des Betriebes verwenden läßt.

*Überwachung des
Kapitaleinsatzes in
der Unternehmung*

Die Möglichkeiten, die Kapitalstruktur und ihre Veränderungen, den Kapitalumschlag sowie die Kapitalbindung in den einzelnen Vermögenspositionen mit Hilfe vor allem von Kennziffern zu überwachen, schildert der Beitrag „Kapitaleinsatz in der Unternehmung“. Insbesondere wird hier auch dargestellt, in welcher Weise Sollzahlen ermittelt werden können und welche Möglichkeiten sich durch den Einsatz elektronischer Datenverarbeitungsanlagen bieten.

*Finanzplanung und
Finanzdisposition*

Wie die Finanzierungsfunktion in einer Unternehmensgruppe wahrgenommen werden kann, wie sie zu organisieren ist und welche Teilaufgaben laufend gelöst werden müssen, ist in dem Aufsatz „Finanzplanung und Finanzdisposition einer Unternehmensgruppe“ dargestellt. Es wird beschrieben, wie die Finanzplanung im einzelnen durchgeführt wird und welcher Hilfsmittel sie sich bedienen kann. Finanzdisposition und ihre Grundlagen zur Erreichung eines optimalen „Cash Management“ ist ein weiterer Fragenkreis, der in dieser Arbeit behandelt wird.

*Das System des
„Controlers“*

Der Beitrag „Das Finanzkontrollsystem im industriellen Unternehmen“ befaßt sich mit der insbesondere in amerikanischen Unternehmen anzutreffenden Einrichtung des Controlers und dem darauf aufbauenden Finanzkontrollsystem zur Überwachung des gesamten Kapitaleinsatzes in der Unternehmung. Es wird in seinen einzelnen Phasen, die von der Umsatz- und Kostenplanung über die Erfassung des Ist-Anfalls der Erlöse, Kosten und Investitionen und dem Vergleich der Ist- und Soll-Größen bis hin zur Ausarbeitung geeigneter Anpassungsmaßnahmen reichen, dargestellt und in seiner Wirkungsweise beschrieben.

Marginalien des Herausgebers

*Einfluß von
Leasing und
Factoring auf
Finanzstruktur
und Kosten*

Auf zwei, vor allem in den letzten Jahren in den Vordergrund getretene Möglichkeiten, den Kapitalbedarf zu senken – oder anders gesehen: der Kapitalbeschaffung – geht der Aufsatz „Der Einfluß von Leasing und Factoring auf Finanzstruktur und Kosten der Unternehmung“ ein: Wann ist es für ein Unternehmen vorteilhaft, von den Möglichkeiten des Operating-Lease oder des Financial-Lease Gebrauch zu machen? Welche Überlegungen und Vergleichsrechnungen müssen angestellt werden, um eine solche Entscheidung treffen zu können? Ähnliche Überlegungen werden im Hinblick auf das Factoring angestellt.

*Fallstudie:
Kapitalbedarf bei
Einführung eines
neuen Produktes*

Die Fallstudie befaßt sich mit der Ermittlung des Kapitalbedarfs und seiner zeitlichen Verteilung im Falle der Entwicklung, Einführung und laufenden Produktion eines neuen Erzeugnisses. Es wird dabei u. a. gezeigt, wie das Verfahren der Netzplantechnik angewandt und als Hilfsmittel bei der Ermittlung und zur Darstellung der zeitlichen Entwicklung des Kapitalbedarfs verwendet werden kann.

*Lineare
Programmierung:
Das Simplex-
verfahren*

Der Beitrag „Mathematische Methoden als Hilfsmittel der Unternehmensführung“ setzt die Darstellung der Methode der linearen Programmierungsrechnung fort. Es werden Aufbau, Lösungsweg und Lösungstechnik eines generell anwendbaren analytischen Verfahrens beschrieben.

Inhalt der nächsten Bände

- Band 8: Exportpolitik der Unternehmung*
- Band 9: Anwendung der Netzplantechnik im Betrieb*
- Band 10: Gewinnanalyse und Bilanztaktik als unternehmerische Entscheidungsaufgabe.*

Soeben erschienen!

Sonderband

der

Schriften zur Unternehmensführung

Prof. Dr. Joel Dean

Kapitalbeschaffung und Kapitaleinsatz

Kurze Inhaltsübersicht

- I. Kapitalquellen und Kapitalkosten
 1. Innere und äußere Kapitalquellen
 2. Kosten des Fremd- und Eigenkapitals
- II. Der Kapitaleinsatz
 1. Kapitalplan und Kapitalbudget
 2. Beurteilung von Investitionsprojekten
 3. Bestimmung der Kapitalproduktivität
 4. Kontrollmöglichkeiten
- III. Einige Folgerungen
- IV.
 1. Fragen und Antworten
 2. Kurzlexikalische Erläuterungen

Der Sonderband wird nur auf Bestellung geliefert.

Verl.-Nr. 3752

52 Seiten

Preis: 9,- DM

Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 62 Wiesbaden 1, Postfach 11