

# **Kapitalbedarfsplanung**

Seminararbeit  
im Rahmen der Veranstaltung  
Finanzwirtschaft WS 2005/2006

im Lehrbereich Betriebswirtschaft  
der Hochschule Magdeburg-Stendal

Eingereicht von:  
Frank von Oppenkowski  
Prinzenstr. 30  
39576 Stendal  
Matrikelnummer 20022136  
Abgabedatum:

Leiter der Veranstaltung:  
Prof. Dr. Patzig

## Inhaltsverzeichnis

1	Finanzplanung	1
2	Kapitalbedarf	1
2.1	Einflussfaktoren	2
2.1.1	Mengenbezogene Einflussfaktoren	3
2.1.1.1	Prozessanordnung	3
2.1.1.2	Unternehmensgröße	5
2.1.1.3	Leistungsprogramm	5
2.1.1.4	Beschäftigung	6
2.1.2	Zeitbezogene Einflussfaktoren – Prozessgeschwindigkeit	6
2.1.3	Wertbezogener Einflussfaktor – Preis	7
2.2	Ermittlung	7
2.2.1	Anlagekapitalbedarf	8
2.2.2	Umlaufkapitalbedarf	9
2.2.3	Gesamtkapitalbedarf	11
2.3	Optimierung	12
3	Kapitaldeckung	12
3.1	Risiken der Kapitalstruktur	12
4	Finanzplan	13
4.1	Inhalt	14
4.1.1	Einzahlungen	15
4.1.2	Auszahlungen	16
4.2	Erstellung	17
4.2.1	Prognose	19
4.2.1.1	Verfahren	19
4.3	Arten	20
4.3.1	Finanzpläne unterschiedlicher Erstellhäufigkeit	20
4.3.2	Finanzpläne unterschiedlicher Fristigkeit	21
4.3.2.1	Kurzfristige Finanzpläne	22
4.3.2.2	Mittelfristige Finanzpläne	22
4.3.2.3	Langfristige Finanzpläne	23

### III

5	Finanzierungsplanung	23
5.1	Vergleich einzelner langfristiger Finanzierungsmaßnahmen	23
5.1.1	Auswirkungen auf die Entscheidungsbefugnisse der bisherigen Anteilseigner	24
5.1.2	Liquidität	24
5.1.3	Steuern	25
5.1.4	Transaktionskosten	25
5.2	Präferenzordnung des Managements bezüglich der Finanzierungsmaßnahmen	25
5.2.1	Selbstfinanzierung	25
5.2.2	Externe Fremdfinanzierung	26
5.2.3	Externe Eigenfinanzierung	26
	Literaturverzeichnis	IV

## **1 Finanzplanung**

Die Finanzplanung nimmt die im Unternehmen zu treffenden dispositiven Maßnahmen vorweg, indem sie die im Planungszeitraum anfallenden Ausgaben und Einnahmen sowie Auszahlungen und Einzahlungen schätzt und berechnet, den sich daraus ergebenden Kapitalbedarf ermittelt und Maßnahmen plant, welche die Beschaffung des fehlenden Kapitals umfassen.

Die Finanzplanung befasst sich vornehmlich mit der Liquiditätssituation des Unternehmens. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen somit Zahlungsströme, die in Form von Einzahlungen und Auszahlungen die Bestände der liquiden Mittel beeinflussen.

- Einzahlungen und Auszahlungen verändern den Bestand an liquiden Mitteln, der als Zahlungsmittelbestand bezeichnet wird. Er setzt sich aus Kassenbeständen und jederzeit verfügbaren Bankguthaben oder Kreditlinien zusammen.

Den folgenden Ausführungen werden Einzahlungen und Auszahlungen zugrunde gelegt, da die Finanzplanung die Zahlungsfähigkeit und damit das finanzielle Gleichgewicht eines Unternehmens sichern soll.

Die Finanzplanung umfasst im folgenden:

- Kapitalbedarf
- Kapitaldeckung
- Finanzplan

## **2 Kapitalbedarf**

Der Kapitalbedarf entsteht dadurch, dass vom Unternehmen Auszahlungen – beispielsweise für Maschinen, Rohstoffe, Personal – zu leisten sind, denen unmittelbar keine zumindest gleich hohen Einzahlungen – beispielsweise aus dem Verkauf der erstellten Produkte – gegenüberstehen.

In einem typischen finanzwirtschaftlichen Prozess ergibt sich der Kapitalbedarf:

Feststellung der erforderlichen Investitionen

Ermittlung des Investitionsbedarfs

Ermittlung des Kapitalbedarfs

Die Größe des Kapitalbedarfs hängt ab:

- Von der Höhe der Auszahlungen und Einzahlungen
- Vom zeitlichen Abstand zwischen den Auszahlungen und Einzahlungen

Damit ist der Kapitalbedarf – bei unveränderten Auszahlungen und Einzahlungen – umso höher, je weiter die Zahlungsströme zeitlich auseinanderfallen.

Der Kapitalbedarf ergibt sich allgemein durch Subtraktion der kumulierten Einzahlungen von den kumulierten Auszahlungen in einem bestimmten Zeitpunkt:

Kapitalbedarf = kumulierte Auszahlungen – kumulierte Einzahlungen

Mit Hilfe der folgenden Darstellung des Kapitalbedarfes können nützliche Informationen gewonnen werden über:

- Den ständig benötigten Mindest-Kapitalbedarf, der zweckmäßigerweise vor allem mit Eigenkapital finanziert werden sollte.
- Den zeitweise benötigten Höchst-Kapitalbedarf, der insbesondere mit Fremdkapital gedeckt werden kann.

## **2.1 Einflussfaktoren**

Es lassen sich mehrere Faktoren aufführen, die auf die Höhe des Kapitalbedarfs Einfluss ausüben können:

- Mengenbezogene Einflussfaktoren
- Zeitbezogener Einflussfaktor
- Wertbezogener Einflussfaktor

### **2.1.1 Mengenbezogene Einflussfaktoren**

Bei den Mengenbezogenen Einflussfaktoren wird angenommen, dass die Erstellung der betrieblichen Leistungen eines Grundprozesses bedarf. Der hieraus resultierende Kapitalbedarf ergibt sich aus drei Arten von Kapitalbindungen:

- Kapitalbindung durch den Einsatz des Anlagevermögens
- Kapitalbindung durch das halten von Werkstoff- und Fertigerzeugnis-Lagern
- Kapitalbindung durch das Gewähren von Anzahlungen und Zahlungszielen

Mengenbezogene Einflussfaktoren sind:

- Prozessanordnung
- Unternehmensgröße
- Leistungsprogramm
- Beschäftigung

#### **2.1.1.1 Prozessanordnung**

Als betrieblicher Prozess wird die zeitlich fixierte Abfolge güter- und finanzwirtschaftlicher Vorgänge verstanden, die von der Beschaffung der Einsatzgüter bis zum Absatz der Erzeugnisse reicht.

Mit der Beschaffung der Materialien sind Auszahlungen verbunden. Ebenso fallen Auszahlungen bei der Lagerung der Materialien, der Fertigung und bei der Lagerung der Erzeugnisse an. Auch der Absatz verursacht Auszahlungen. Erst nach dem erfolgten Absatz fließen dem Unternehmen in den meisten Fällen schließlich Einzahlungen zu.

Aus dieser Betrachtung wird ersichtlich, dass das Unternehmen sich Zwecks Minimierung des Kapitalbedarfes bemühen sollte, die betrieblichen Prozesse optimal anzuordnen.

- Die betrieblichen Prozesse werden zeitlich nebeneinander angeordnet, d. h. mehrere Prozesse beginnen und enden jeweils zur gleichen Zeit.  
Bei dieser Vorgehensweise steigt der Kapitalbedarf zu Beginn der gleichzeitig nebeneinander anlaufenden Prozesse beträchtlich an, da Auszahlungen anfallen, ohne dass zunächst Einzahlungen zu verzeichnen sind. Diese kommen erst mit dem Verkauf der gefertigten Güter in das Unternehmen, wobei sie den Kapitalbedarf unmittelbar absinken lassen.
- Die betrieblichen Prozesse werden zeitlich gestaffelt angeordnet, d. h. wenn ein Prozess bis zu einem gewissen Punkt fortgeschritten ist, beginnt der nächste Prozess.  
Die Höhe des Kapitalbedarfes wird sich bei dieser überlappenden Anordnung im Vergleich zu der zeitlich nebeneinanderliegenden Anordnung vermindern. Die Extremwerte des Kapitalbedarfes werden abgebaut, da Einzahlungen aus abgeschlossenen Prozessen erfolgen, wenn Auszahlungen für folgende Prozesse anfallen  
Es erfolgt eine Nivellierung des Kapitalbedarfes.
- Die betrieblichen Prozesse werden zeitlich nacheinander angeordnet, d. h. der Beginn eines neuen Prozesses setzt voraus, dass der bisherige Prozess abgeschlossen ist.  
Für die Höhe des Kapitalbedarfes bedeutet dies, dass er sich auf niedrigem Niveau bewegen wird, da den Auszahlungen für den jeweils neu zu beginnenden Prozess entsprechende Einzahlungen aus dem beendeten Prozess gegenüberstehen

### 2.1.1.2 Unternehmensgröße

Die Veränderung der Unternehmensgröße führt grundsätzlich zu einer Veränderung des Kapitalbedarfes. Indessen können über das Ausmaß dieser Veränderung nicht ohne weiteres gesicherte Aussagen erfolgen.

Möglich sind folgende Veränderungen:

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

### 2.1.1.3 Leistungsprogramm

Die Auswirkungen von Veränderungen im Leistungsprogramm des Unternehmens lassen sich ebenfalls ohne weiteres vorhersagen. Grundsätzlich ist anzunehmen, dass ein Unternehmen mit großer Typenvielfalt einen höheren Kapitalbedarf aufweisen wird als ein Unternehmen mit geringer Typenvielfalt bzw. mit nur einem Erzeugnis.

Bei Veränderungen im Leistungsprogramm gibt es drei Ausgangssituationen:

- 1) Die für die Veränderung des Leistungsprogramms erforderliche Kapazität ist vorhanden. In diesem Fall wird nicht mit einem merklichen Ansteigen oder Absinken des Kapitalbedarfes zu rechnen sein.
- 2) Die für die Veränderung des Leistungsprogramms erforderliche Kapazität ist nicht vorhanden. Bei Aufnahme neuer Erzeugnisse ergibt sich eine Erhöhung des Kapitalbedarfes, der erheblich sein kann.



- 3) Bei der Veränderung des Leistungsprogramms besteht ein Substitutionsverhältnis zwischen einem bisher gefertigten Erzeugnis und einem künftig zu erstellenden Produkt.

Denkbar wäre, dass aus dem Verkauf des auslaufenden Erzeugnisses dem Unternehmen noch Einzahlungen zufließen, die für Auszahlungen verwendet werden, welche das neue Produkt betreffen.

#### **2.1.1.4 Beschäftigung**

Unter Beschäftigung wird die tatsächliche Nutzung des Leistungsvermögens eines Unternehmens verstanden. Ihre Veränderung kann Auswirkungen auf die Höhe des Kapitalbedarfes haben. Die Beschäftigung kann auf drei Arten variiert werden:

- Bei der quantitativen Anpassung verändert das Unternehmen die Zahl seiner Arbeitsplätze. Die Kapitalbedarf-Erhöhung bzw. -Verminderung geschieht etwa proportional zur Erhöhung- bzw. Verminderung der Arbeitsplätze.
- Bei der zeitlichen Anpassung wird die Arbeitszeit verändert, wobei die Zahl der Arbeitsplätze und die Prozessgeschwindigkeit unverändert bleiben. Der Kapitalbedarf verhält sich beim Umlaufvermögen und bei den Löhnen im wesentlichen proportional, bei Überstundenzuschlägen leicht überproportional. Beim Anlagevermögen bleibt er unverändert.
- Bei der Intensitätsmäßigen Anpassung wird die Beschäftigung durch eine Variation der Prozessgeschwindigkeit verändert, ohne dass die Zahl der Arbeitsplätze oder der Umfang der Arbeitszeit verändert werden. Die Veränderung des Kapitalbedarfs durch intensitätsmäßige Anpassung wird in der nachfolgenden Darstellung der Prozessgeschwindigkeit erörtert.

#### **2.1.2 Zeitbezogene Einflussfaktoren – Prozessgeschwindigkeit**

Unter Prozessgeschwindigkeit wird der zeitliche Bedarf verstanden, den der einzelne betriebliche Prozess benötigt. Die Höhe der Prozessgeschwindigkeit und die Höhe des Kapitalbedarfes stehen in engem Verhältnis zueinander. Je größer die

Prozessgeschwindigkeit ist, umso näher liegen die Auszahlungen und Einzahlungen zeitlich beieinander, was eine Minderung des Kapitalbedarfes zur Folge haben kann.

Der Kapitalbedarf kann sich bei Veränderung der Prozessgeschwindigkeit grundsätzlich unterschiedlich entwickeln:

- Bei zeitlich nebeneinander angeordneten Prozessen nimmt die Dauer der Kapitalbindung ab, wenn die Prozessgeschwindigkeit erhöht wird. Der Kapitalbedarf vermindert sich aber nur dann, wenn freiwerdende Kapazitäten anderweitig Verwendung finden.
- Bei zeitlich gestaffelt angeordneten Prozessen kann eine Verminderung des Kapitalbedarfes erreicht werden, wenn die erhöhte Prozessgeschwindigkeit die Einzahlungen vorverlagert.
- Im güterwirtschaftlichen Bereich ist eine Beschleunigung der Prozessgeschwindigkeit – insbesondere durch eine Verkürzung der Verweilzeiten bei der Fertigung und Lagerung – erreichbar, sofern diese Möglichkeit technisch nicht schon ausgeschöpft ist.

### **2.1.3 Wertbezogener Einflussfaktor – Preis**

Der Preis ist ein Wertbezogener Einflussfaktor des Kapitalbedarfes. Er beeinflusst den Kapitalbedarf in seiner Höhe.

Sinken die Preise der zu beschaffenden Güter, dann mindert sich auch der Kapitalbedarf, da die Auszahlungen für eine bestimmte Bezugsmenge sinken. Bei Preissteigerungen treten entgegengesetzte Wirkungen auf.

## **2.2 Ermittlung**

Der Kapitalbedarf des Unternehmens muss hinreichend genau ermittelt werden, um frühzeitig Maßnahmen der Kapitaldeckung – also der Finanzierung – einleiten zu können, damit der Bestand des Unternehmens nicht gefährdet wird.

Grundsätzlich kann die Ermittlung des Kapitalbedarfes im Finanzplan oder in der Kapitalbedarfsrechnung geschehen.

Finanzplan	<p>Er enthält alle prognostizierten Auszahlungen und Einzahlungen des Unternehmens. Durch ihre Gegenüberstellung kann der Kapitalbedarf festgestellt werden.</p> <p>Für die kontinuierliche Finanzplanung ist er das einzig geeignete Instrument, nicht aber ohne weiteres bei Gründungen oder Unternehmenserweiterungen, da Prognosen mangels Vergangenheitsdaten schwerlich erstellbar sind.</p>
Kapitalbedarfsrechnung	<p>Sie ist für die kontinuierliche Finanzplanung keinesfalls geeignet, kann jedoch bei Gründungen und Unternehmenserweiterungen den Kapitalbedarf auf relativ einfache Weise als Näherungswert ermitteln. Dies ist umso besser möglich, je mehr sie unternehmensspezifisch oder zumindest branchenspezifisch aufgebaut ist.</p>

Die Kapitalbedarfsrechnung wird in drei Schritten durchgeführt:

- 1) Ermittlung des Anlagekapitalbedarfes
- 2) Ermittlung des Umlaufkapitalbedarfes
- 3) Feststellung des Gesamtkapitalbedarfes

Mit der getrennten Ermittlung des Anlage- und Umlaufkapitalbedarfes wird den unterschiedlichen Eigenschaften des Anlagevermögens und des Umlaufvermögens – besonders unter dem zeitlichen Bezug Rechnung getragen.

### **2.2.1 Anlagekapitalbedarf**

Der Anlagekapitalbedarf ist der Kapitalbedarf, der durch das Anlagevermögen des Unternehmens verursacht wird und dazu dient, die Betriebsbereitschaft des Unternehmens sicherzustellen.

Um den Anlagekapitalbedarf zu ermitteln, sind die Anschaffungskosten für die Anlagegüter festzustellen, die sich zusammensetzen können aus:

	Anschaffungspreis
+	Transportkosten
+	Montagekosten
+	Versicherungen
+	Provisionen
=	Anschaffungskosten

Die für die Anlagegüter zu leistenden Auszahlungen werden addiert und ergeben den Anlagekapitalbedarf.

Beispiel:

Grundstück	280.000 €
Gebäude	420.000 €
Maschinen	80.000 €
BGA	30.000 €
Anlagekapitalbedarf	810.000 €

### **2.2.2 Umlaufkapitalbedarf**

Der Umlaufkapitalbedarf ist der Kapitalbedarf, der durch das Umlaufvermögen des Unternehmens verursacht wird und dazu dient, die Durchführung des Leistungsprozesses sicherzustellen.

Die Ermittlung gestaltet sich schwieriger als beim Anlagekapitalbedarf. Das ist insbesondere darin begründet, dass die täglichen Auszahlungen und die Dauer ihrer Bindung nicht ohne weiteres ermittelbar sind.

Der Umlaufkapitalbedarf wird in drei Schritten ermittelt:

- 1) Zunächst wird die Kapitalbindungsdauer des Umlaufvermögens festgestellt. Sie ergibt sich aus:

Rohstofflagerdauer  
Produktionsdauer  
Fertigerzeugnis-Lagerdauer  
Kundenziel

Das Lieferantenziel ist bei der Kapitalbindung für Werkstoffe abzusetzen

- 2) Des weiteren werden die durchschnittlichen täglichen Auszahlungen ermittelt:

Täglicher Werkstoffeinsatz  
Täglicher (Fertigungs-) Lohneinsatz  
Täglicher Gemeinkosteneinsatz ( soweit die Gemeinkosten zu Auszahlungen führen)

- 3) Schließlich wird der Umlaufkapitalbedarf errechnet, wobei zwei Methoden eingesetzt werden können

- Die kumulative Methode, bei der die gesamte Kapitalbindungsdauer ermittelt und mit den durchschnittlichen täglichen Auszahlungen multipliziert wird.

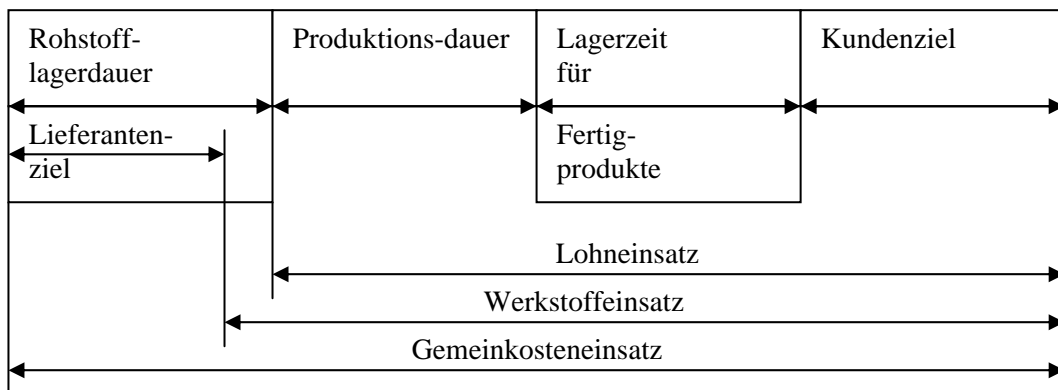
Umlaufkapital- = Kapitalbindungsdauer    x    Durchschnittliche  
bedarf            abzüglich Lieferantenziel            tägliche Auszahlungen

Beispiel:	Rohstoff-Lagerdauer	25 Tage
	Lieferantenziel	10 Tage
	Produktionsdauer	20 Tage
	Fertigerzeugnis-Lagerdauer	5 Tage
	Kundenziel	15 Tage

Durchschnittlicher täglicher Werkstoffeinsatz	5.000 €
Durchschnittlicher täglicher Lohneinsatz	15.000 €
Durchschnittlicher täglicher Gemeinkosteneinsatz	8.000 €

$$\begin{aligned}
 \text{Umlaufkapitalbedarf} &= (15 + 5 + 20 + 25 - 10) * (5.000 + 15.000 + 8.000) \\
 &= 55 * 28.000 \\
 &= \mathbf{1.540.000 \text{ €}}
 \end{aligned}$$

- Die elektive Methode ist genauer als die kumulative Methode. Sie berücksichtigt die unterschiedlichen Bindungsdauern des Lohneinsatzes, Werkstoffeinsatzes und Gemeinkosteneinsatzes



Beispiel: Es gelten die Werte aus dem vorangegangenen Beispiel.

$$\begin{aligned}
 \text{Umlaufkapitalbedarf} &= \\
 &= (15 + 5 + 20) * 15.000 + (15 + 5 + 20 + 25 - 10) * 5.000 + (15 + 5 + 20 + 25) * 8.000 \\
 &= 40 * 15.000 + 55 * 5.000 + 65 * 8.000 = \mathbf{1.395.000 \text{ €}}
 \end{aligned}$$

### 2.2.3 Gesamtkapitalbedarf

Der gesamte Kapitalbedarf setzt sich aus dem Anlagekapitalbedarf und Umlaufkapitalbedarf zusammen.

### 2.3 Optimierung

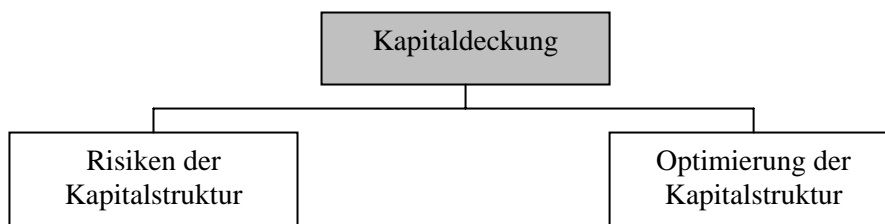
Der Kapitalbedarf ergibt sich aus Auszahlungen und Einzahlungen, wie gezeigt wurde. Die Auszahlungen stellen weiterhin Investitionen dar. Sie sind im Rahmen der Investitionsplanung zu optimieren.

Die zur Optimierung des Kapitalbedarfes erforderliche Optimierung des Investitionsbedarfes geschieht mit den bereits im 5. Semester behandelten Statischen & Dynamischen Investitionsrechenverfahren.

## 3 Kapitaldeckung

Die optimale, den betrieblichen Zielen entsprechende Deckung des Kapitalbedarfes ist für das Unternehmen von zentraler Bedeutung. Ist sie nicht gewährleistet, kann die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens beeinträchtigt oder gar der Bestand des Unternehmens gefährdet werden.

Mit der Deckung des Kapitalbedarfes geht die Gestaltung der Kapitalstruktur des Unternehmens unmittelbar einher.



### 3.1 Risiken der Kapitalstruktur

Wenn gesagt wird, die Kapitalstruktur müsse optimal gestaltet werden, dann ist das in dieser allgemeinen Form im Unternehmen nicht umsetzbar, weil

- Eigenkapitalgeber, Fremdkapitalgeber und Unternehmen ihren Überlegungen unterschiedliche Kriterien zugrunde legen. Eine Optimierung der Kapitalstruktur kann aber nur im Hinblick auf ein Kriterium versucht werden.

- Eigenkapitalgeber, Fremdkapitalgeber und Unternehmen darüber hinaus – auch bei zugrundelegen gleicher Kriterien – unterschiedliche Interessen und, hieraus resultierend, verschiedene Verhaltensweisen haben, die auf das Aussehen optimaler Kapitalstrukturen von Einfluss sind.

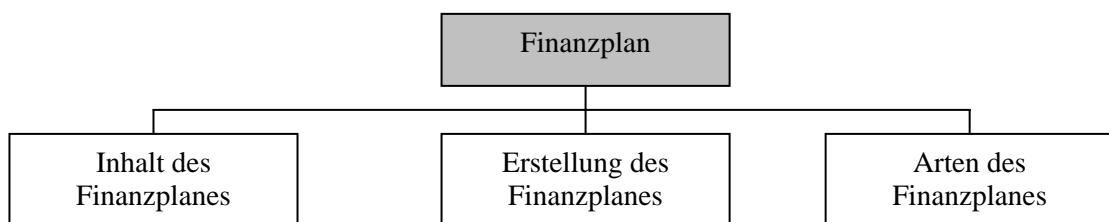
Gründe für die unterschiedlichen Betrachtungsweisen sind die Risiken der Beteiligten, die Unsicherheiten zu tragen haben:

Risiko-Träger	Kapitalstruktur-Risiken	
Eigenkapitalgeber	Das Risiko liegt – durch entstehende Gewinne oder Verluste – in der Veränderung des eingesetzten Kapitals bzw. des gesamten Vermögens.	Kapitalrisiko
		Gewinnrisiko
Fremdkapitalgeber	Das Risiko besteht in der Möglichkeit, dass das kreditnehmende Unternehmen seinen Verpflichtungen der Rückzahlung des Kapitals bzw. der Zahlung des Nutzungsentgeltes nicht nachkommt.	Kapitalrisiko
		Zinsrisiko
Unternehmen	Das Risiko liegt in der Gefährdung des Unternehmensbestandes, indem sich Zahlungsströme verändern, die vertragliche Verzinsung und Tilgung aber unverändert bleiben, bzw. Kredite abgezogen oder nicht verlängert werden.	Liquiditätsrisiko
		Abzugsrisiko

## 4 Finanzplan

Die zunächst dargestellte Kapitalbedarfsrechnung wird bei Gründungs- und Erweiterungsphasen des Unternehmens eingesetzt.

Ebenfalls eine Kapitalbedarfsrechnung ist der Finanzplan, der jedoch zur Ermittlung des Kapitalbedarfes bei Gründungs- und Erweiterungsphasen des Unternehmens nicht ohne weiteres geeignet ist. Daher ist er für die kontinuierliche Finanzplanung die einzig vertretbare Kapitalbedarfsrechnung.





#### 4.1 Inhalt

Der Inhalt des Finanzplanes ist grundsätzlich durch vier Elemente gekennzeichnet, die aus Gründen der Kontrolle, als Plan- und Istwerte erfasst werden.

- Anfangsbestand an Zahlungsmitteln
- Einzahlungen
- Auszahlungen
- Endbestand an Zahlungsmitteln

Damit hat der Finanzplan üblicherweise folgende Grundstruktur:

	Januar		Februar		März	
	Plan	Ist	Plan	Ist	Plan	Ist
Anfangsbestand	→	→	→	→	→	→
+ Einzahlungen	↗	↗	↗	↗	↗	↗
- Auszahlungen	↘	↘	↘	↘	↘	↘
= Endbestand	●	●	●	●	●	●

Die genannten Elemente stellen einen Rahmen dar, der sich für die Finanzplanung in der betrieblichen Praxis als geeignet erwiesen hat. Die Ausgestaltung dieses Rahmens kann unternehmens- oder branchenspezifisch auf unterschiedliche Weise vorgenommen werden.

### 4.1.1 Einzahlungen

Einzahlungen können in einem Finanzplan die folgenden Vorgänge sein:

Einzahlungen	Beispiele	
Umsätze	Verkauf von... Erzeugnissen	Handelswaren
Sachanlagen	Verkauf von... Grundstücken Gebäuden Maschinen	Maschinelle Anlagen Betriebs- und Geschäftsausstattung
Immaterielle Anlagen	Abgabe von... Konzessionen Patenten Lizenzen Markenrechten Urheberrechten Werksrechten Gebrauchsmustern	Warenzeichen Zuteilungsquoten Syndikatsrechten Nutzungsrechten Erfindungen Rezepten Geheimverfahren
Finanzanlagen	Verkauf von... Beteiligungen Wertpapieren	Tilgung von... gewährten Ausleihungen
Eigenkapital	Aufnahme von Eigenkapital	
Fremdkapital	Aufnahme von Fremdkapital	
Zinsen/Provisionen/Gewinne	Einzahlungen aus... Finanzierungsvorgängen Beteiligungen	Wertpapieren gewährten Ausleihungen
Sonstige Einzahlungen	Einzahlungen aus... Vermietung Verkauf von Abfallstoffen	Steuererstattungen usw.

### 4.1.2 Auszahlungen

Als Auszahlungen können in einem Finanzplan folgende Vorgänge berücksichtigt werden:

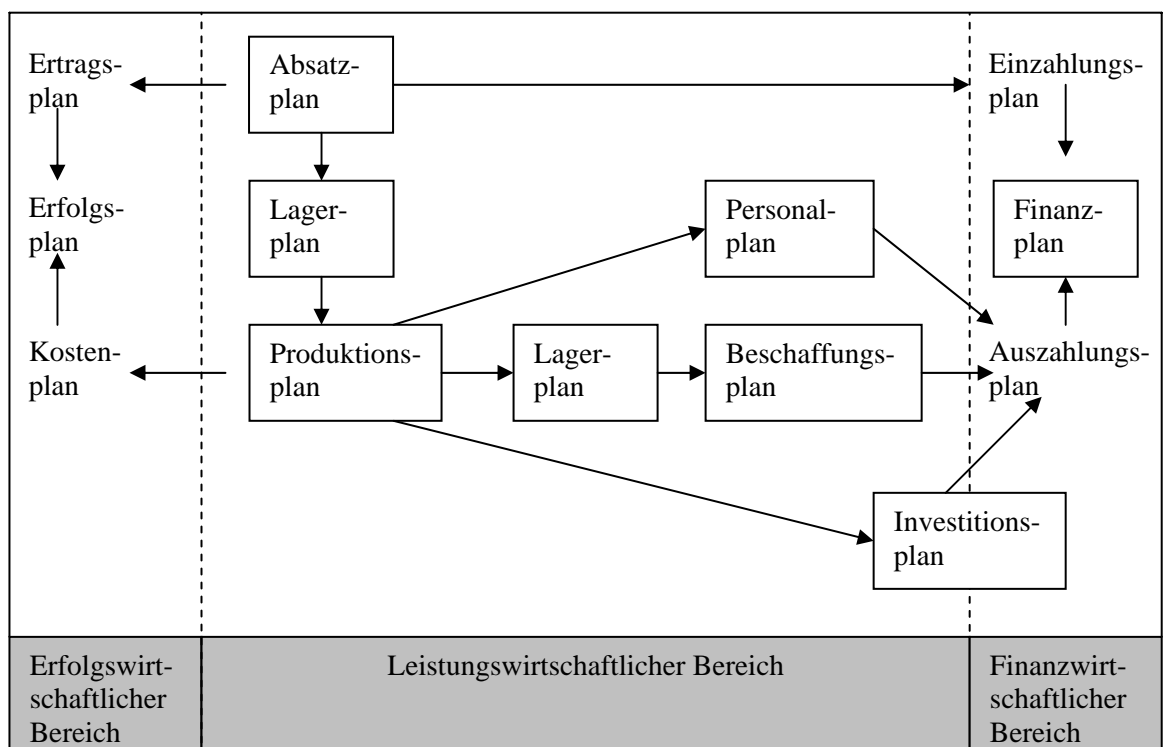
Auszahlungen	Beispiele	
Sachanlagen	Erwerb von... Grundstücken Gebäuden Maschinen Maschinellen Anlagen	Betriebs- und Geschäftsausstattung Anlagen im Bau Anzahlungen von Anlagen
Immaterielle Anlagen	Beschaffung von... Konzessionen Patenten Lizenzen Markenrechten Urheberrechten Werksrechten Gebrauchsmustern	Warenzeichen Zuteilungsquoten Syndikatsrechten Nutzungsrechten Erfindungen Rezepten Geheimverfahren
Finanzanlagen	Erwerb von... Beteiligungen Wertpapieren	Ausleihungen
Material	Erwerb von... Rohstoffen Hilfsstoffen Betriebsstoffen	Zulieferteilen Waren
Personal	Auszahlungen für... Löhne Gehälter Sonstige Personalkosten Rentenversicherung (AG-Anteil)	Kranken-/Pflegeversicherung (AG-Anteil) Arbeitslosenversicherung (AG-Anteil) Gesetzliche Unfallversicherung
Steuern/Abgaben	Auszahlungen für... Steuern vom Einkommen Steuern vom Ertrag Steuern vom Vermögen	Sonstige Steuern Steuerliche Abgaben

Eigenkapital	Tilgung von Eigenkapital	
Fremdkapital	Tilgung von Fremdkapital	
Zinsen/Provisionen/Gewinne	Auszahlungen für...	
	Finanzierungsvorgänge	Zinsähnliche Kosten
	Laufende Zinsen	Bereitstellungsprovisionen
	Beteiligungszinsen	Gewinnausschüttungen
Sonstige Auszahlungen	Auszahlungen für...	
	Energie	Entwicklung
	Instandhaltung	Werbung
	Reparaturen	Vertrieb
	Versicherungen	Miete
		Usw.

## 4.2 Erstellung

Der Finanzplan ist ein Teilplan im Unternehmen, der sich auf den finanzwirtschaftlichen Bereich bezieht. Er ist von Teilplänen im leistungswirtschaftlichen Bereich abhängig.

Die Planungen im finanzwirtschaftlichen Bereich, leistungswirtschaftlichen Bereich und im erfolgswirtschaftlichen Bereich bilden ein geschlossenes Planungssystem im Unternehmen.



Die Geschlossenheit und Funktionsfähigkeit des Planungssystems hängt wesentlich davon ab, dass alle Teilbereiche des Unternehmens planerisch erfasst werden. Dies ist schon deshalb zwingend notwendig, weil die einzelnen Teilpläne wechselseitig von einander abhängig sind.

Veränderungen, die sich in einem Teilplan ergeben, schlagen sich zumeist auch in anderen Teilplänen nieder.

Die genannten Abhängigkeiten erschweren die Erstellung des Finanzplanes, die auf folgendem Wege erfolgen kann:

Bei der sukzessiven Planerstellung wird die Planung mit dem Teilplan begonnen, dem man die größte Bedeutung zumisst. Aus diesem Teilplan werden dann die übrigen Teilpläne abgeleitet.

In den meisten Fällen dient der Absatzplan als Ausgangspunkt der betrieblichen Planung. Aus ihm lässt sich entnehmen, welche Erzeugnisse und Waren nach Art, Menge und Zeit abgesetzt werden sollen und zu welchen Einzahlungen der Absatz führen soll. Darauf können die Folgepläne erstellt werden, wie im obigen Bild skizziert.

Die Erstellung des Finanzplanes kann zwei unterschiedlichen Zwecken dienen:

- Der Finanzplan kann als Finanzprognose erstellt werden, welche die in der Zukunft liegenden Einzahlungen und Auszahlungen vorwegnehmen will. Sie wird nachfolgend noch beschrieben.
- Der Finanzplan kann auch als Finanzbudget erstellt werden, das Vorgabecharakter besitzt. Dabei sollte die Finanzprognose als Grundlage dienen, denn die Budgetierung ist nur unter Einbeziehung realistischer Erwartungen sinnvoll möglich.

Die Budgetierung hat den Zweck, aus der Vorgabe von Soll-Größen und der Gegenüberstellung mit dem Ist-Zustand:

- Planabweichungen frühzeitig zu erkennen und zu analysieren
- Maßnahmen zur Gegensteuerung rechtzeitig einleiten zu können
- Den Mitarbeitern einen organisatorisch einheitlich verankerten und akzeptierten Maßstab für ihren Erfolg zu geben.

#### **4.2.1 Prognose**

Der Finanzplan weist Prognosecharakter auf, wenn er die in der Zukunft liegende Entwicklung der Einzahlungen und Auszahlungen vorwegnehmen will.

Die vorangegangenen Ausführungen über die Abhängigkeiten der einzelnen Teilpläne voneinander lassen erkennen, dass es eine echte unternehmerische Aufgabe darstellt, eine qualifizierte Planung zu gewährleisten.

Der Finanzplan kann nur bei Kurzfristigkeit des Planungshorizontes hinreichend genaue Informationen vermitteln. Insbesondere Finanzpläne, die über ein Jahr hinausgehen, müssen naturgemäß zunehmend ungenauer werden.

##### **4.2.1.1 Verfahren**

Als Verfahren, die sich für die Prognose der Zahlungsströme im Unternehmen eignen können, sind zu unterscheiden:

- Pragmatische Methoden als Verfahren der Vorhersage, bei denen die Erfahrung, Erwartung, Meinung sowie die Bildung des Planenden in Vordergrund stehen und entscheidend für den Ansatz der Plangrößen sind.
  - 1) Schätzungen
  - 2) Befragungen nach der Delphi-Methode
  - 3) Szenario-Technik

- Kausale Prognosen als Verfahren der Vorhersage, mittels derer die künftige Entwicklung einer Plangröße aus dem Verlauf einer anderen Plangröße abgeleitet wird, wobei unterstellt wird, dass beide Zeitreihen in einem Ursache-Wirkungs-Verhältnis stehen.
- Extrapolierende Prognosen als Verfahren der Vorhersage, bei denen von der Entwicklung einer Plangröße in der Vergangenheit auf die Entwicklung dieser Plangröße für die Zukunft geschlossen wird.
  - 1) Mittelwert-Verfahren
  - 2) Exponentielle Glättung
  - 3) Trendrechnung

### **4.3 Arten**

Bisher wurde von einem „allgemeinem“ Finanzplan ausgegangen, vielfach wurde der kurzfristige Finanzplan angesprochen. In der betrieblichen Praxis dagegen unterscheidet man in zwei Arten von Finanzplänen:

- Finanzpläne unterschiedlicher Erstellhäufigkeit
- Finanzpläne unterschiedlicher Fristigkeit

#### **4.3.1 Finanzpläne unterschiedlicher Erstellhäufigkeit**

- Laufende Finanzpläne als die üblicherweise verwendeten Finanzpläne. Sie bilden die güterwirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Prozesse im Unternehmen kontinuierlich ab und lassen sich gegebenenfalls unterteilen in :

- 1) Ordentliche Finanzpläne

Sie erfassen die Zahlungsströme des laufenden Umsatzprozesses im Unternehmen.

## 2) Außerordentliche Finanzpläne

Sie enthalten vom Unternehmen vorzunehmende laufende Sachinvestitionen und ihre Finanzierung.

- Einmalige Finanzpläne als Finanzpläne, die bei besonderen Ereignissen im Unternehmensleben erstellt werden, beispielsweise bei:
  - Gründung
  - Sanierung
  - Fusion

### 4.3.2 Finanzpläne unterschiedlicher Fristigkeit

Finanzpläne werden mit unterschiedlicher Fristigkeit erstellt, um die Planung kontinuierlich in die Zukunft gleiten zu lassen.

Arten	Planungshorizonte	Merkmale
Langfristige Finanzpläne	über 5 Jahre	- Strategische Pläne, die von der obersten Führungsebene vorgegeben werden. - Kapitalbindungspläne
Mittelfristige Finanzpläne	1 bis 5 Jahre	- Taktische Pläne, die sich aus den strategischen Plänen ergeben und diese umzusetzen haben.
Kurzfristige Finanzpläne	bis 1 Jahr	- Operative Pläne, die aus den taktischen Plänen abgeleitet werden und Ausführungspläne darstellen. - Liquiditätspläne

Bei einer zweckmäßigen Finanzplanung kann es nicht um die Alternative gehen, entweder einen Finanzplan über kurze Frist zu erstellen oder einen langfristigen Finanzplan zu verwenden.

Vielmehr ist eine sinnvolle Kombination von Finanzplänen unterschiedlicher Fristigkeit anzustreben.



#### **4.3.2.1 Kurzfristige Finanzpläne**

Diese sind operative Pläne mit einem Planungshorizont, der bis zu einem Jahr umfasst. Sie werden aus taktischen Plänen – also den mittelfristigen Finanzplänen – abgeleitet und sind Ausführungspläne.

Ihre Aufgaben sind:

- Sicherstellung der Liquidität des Unternehmens
- Sicherstellung einer optimalen finanzwirtschaftlichen Rentabilität

Eine besondere Form des kurzfristigen Finanzplans ist der Cash Flow, dessen zentrale Aufgabe ist, die aktuelle, taggenaue Liquidität zu ermitteln und zu steuern.

Der Inhalt:

- Anfangsbestand an Zahlungsmitteln
- Einzahlungen
- Auszahlungen
- Endbestand an Zahlungsmitteln

#### **4.3.2.2 Mittelfristige Finanzpläne**

Dies sind taktische Pläne mit einem Planungshorizont von einem bis fünf Jahren. Sie ergeben sich aus den strategischen Finanzplänen und haben die Aufgabe diese umzusetzen.

Die Wertansätze können genauer und differenzierter als bei den langfristigen Finanzplänen vorgenommen werden, aber keinesfalls so genau und differenziert wie bei den kurzfristigen Finanzplänen.

Sie stellen damit das Bindeglied zwischen den sehr unterschiedlichen langfristigen und kurzfristigen Finanzplänen dar.

### **4.3.2.3 Langfristige Finanzpläne**

Dies sind strategische Pläne. Sie werden von der obersten Führungsebene vorgegeben und legen die Ziele des Unternehmens auf lange Sicht fest.

Sie werden für einen Zeitrahmen erstellt, der mindestens fünf Jahre beträgt. Langfristige Finanzpläne dienen der Abwendung der strukturellen Illiquidität. Ihre Aufgaben sind im einzelnen:

- Die Optimierung des Eigenkapital-Fremdkapital-Verhältnisses sowie der Fristigkeit des Fremdkapitals entsprechend der Ziele des Unternehmens.
- Die Optimierung des Eigenkapital-Fremdkapital-Verhältnisses sowie der Fristigkeit des Fremdkapitals entsprechend der Erwartungen der Kapitalgeber.

Langfristige Finanzpläne sind vornehmlich Kapitalbindungspläne, die im Vergleich zu den mittel- und kurzfristigen Finanzplänen die Elemente:

- Anfangsbestand an Zahlungsmitteln
- Endbestand an Zahlungsmitteln

Nicht aufweisen, sondern in wenig detaillierter Gliederung lediglich enthalten:

- Einzahlungen als Kapitalherkunft
- Auszahlungen als Kapitalverwendung

## **5 Finanzierungplanung**

### **5.1 Vergleich einzelner langfristiger Finanzierungsmaßnahmen**

Durch Abwägung der Vor- und Nachteile der Finanzierungsmaßnahmen bezüglich dieser Gesichtspunkte erhält man Anhaltspunkte für die optimale Kapitalstruktur – und Dividendenpolitik. Je nach Gewichtung der vier dargestellten Kriterien gelangt man nun zu einer Reihung der Vorteilhaftigkeit der verschiedenen langfristigen Finanzierungsmaßnahmen.

### **5.1.1 Auswirkungen auf die Entscheidungsbefugnisse der bisherigen Anteilseigner**

Die Selbstfinanzierung hat hier für die bisherigen Anteilseigner den Vorteil, dass keine neuen Anteilseigner zur Finanzierung von Investitionsvorhaben notwendig sind. Dadurch werden auch die Stimmrechtsverhältnisse nicht verschoben. Die externe Eigenfinanzierung birgt hingegen die Gefahr von Verschiebungen bei den Stimmrechtsverhältnissen in sich, falls die bisherigen Anteilseigner ihre Bezugsrechte nicht ausüben. Bei der externen Fremdfinanzierung erhalten die Kapitalgeber keine Stimmrechte, jedoch sind oft Restriktionen hinsichtlich der Geschäftsführung in den Kreditverträgen oder die Entsendung von Kreditgebern (z. B. Banken), die auch daneben Eigenkapital der Unternehmung besitzen, in den Aufsichtsrat beobachtbar.

Selbstfinanzierung > Externe Fremdfinanzierung > Externe Eigenfinanzierung

### **5.1.2 Liquidität**

Da dauerhafte Zahlungsunfähigkeit einen Konkursgrund darstellt, ist bei der Auswahl der langfristigen Finanzierungsformen auf deren Auswirkungen auf künftige Zahlungsverpflichtungen Bedacht zu nehmen. Die externe Fremdfinanzierung stellt bezüglich dieses Kriteriums die schlechteste Finanzierungsform dar, da sich die Unternehmung zur Zahlung von Zinsen & Tilgung verpflichtet. Die externe Eigenfinanzierung ist dann ebenfalls weniger günstig, wenn das Management konstante Dividenden je Aktie ausschütten will, da in diesem Fall das gesamte Ausschüttungsvolumen um die Dividenden auf die jungen Aktien ansteigt. Die Aktionäre von Stammaktien haben zwar keinen gesetzlichen Anspruch auf Dividendenzahlungen, jedoch würde bei Bekanntwerden von Dividendenkürzungen der Aktienkurs vermutlich sinken. Die Selbstfinanzierung hat keinerlei negative Auswirkungen auf die Liquidität.

Selbstfinanzierung > Externe Eigenfinanzierung > Externe Fremdfinanzierung

### 5.1.3 Steuern

Die externe Fremdfinanzierung hat aus steuerlicher Sicht den Vorteil, dass die Kreditkosten bei der Berechnung der Steuerbasis abgezogen werden können. Ob einer externen Eigenfinanzierung in Form einer Schütt-Aus-Hol-Zurück-Politik einer Selbstfinanzierung der Vorzug zu geben ist, hängt von den einzelnen steuerlichen Regelungen eines Landes ab.

Externe Fremdfinanzierung > Externe Eigenfinanzierung > Selbstfinanzierung

### 5.1.4 Transaktionskosten

Nach diesem Kriterium beurteilt stellt die Selbstfinanzierung wiederum die beste langfristige Finanzierungsform dar, da mit ihr keinerlei Spesen verbunden sind. Beide externen Finanzierungsformen sind mit Transaktionskosten verbunden, wobei jedoch die Spesen der externen Fremdfinanzierung im allgemeinen geringer als die Spesen der externen Eigenfinanzierung sind.

Selbstfinanzierung > Externe Fremdfinanzierung > Externe Eigenfinanzierung

## 5.2 Präferenzordnung des Managements bezüglich der Finanzierungsmaßnahmen

### 5.2.1 Selbstfinanzierung

Aus Sicht des Managements stellt die Selbstfinanzierung die beliebteste Finanzierungsform dar, weil sie der „Kontrolle des Kapitalmarkts“ entzogen ist. Die Investitionen sind daher, ohne viel Aufsehen zu erlangen, durchführbar. Außerdem brauchen die Manager keine neuen Anteilseigner befürchten.

### **5.2.2 Externe Fremdfinanzierung**

Sie bietet den steuerlichen Vorteil der Absetzbarkeit der Zinskosten bei der Ermittlung der Steuerbasis. Dadurch steigt, im Vergleich zur externen Eigenfinanzierung, der ausgewiesene Gewinn nach Steuern. Auch hier brauchen die Manager keine neuen Anteilseigner zu befürchten.

### **5.2.3 Externe Eigenfinanzierung**

Sie ist aus Sicht der Manager die unbeliebteste Finanzierungsform, da sie einer erhöhten Kontrolle (Verwendungsnachweis) der Aktionäre unterliegt. Bei Ausgabe junger Stammaktien besteht außerdem die Gefahr des Hinzukommens neuer Aktionäre. Darüber hinaus steigt das gesamte Dividendenvolumen, falls das Management bestrebt ist, die Dividende je Aktie stabil zu halten.

## **Literaturverzeichnis**

Olfert: Finanzierung, 11. Auflage, Ludwigshafen 2001

Fischer, E. O.: Finanzwirtschaft für Fortgeschrittene, 3. Auflage, Wien 2002

Perridon L. und Steiner M.: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 11. Auflage, München 2002