

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre III

Passwort zur Anmeldung bei StudIP: BWL_III

C. Finanzmanagement: Bereitstellung und Einsatz finanzieller
Ressourcen

BWL III: Ressourcenmanagement

- Terminplan (Stand: 15.03.2018)

	Datum	Vorlesungszeit: Do, 16.15-17.45h, Raum: VII 002 (Conti Campus, Hörsaalgebäude), Beginn der Vorlesung: Do, 19.04.2018	
1	17.04. (Die)	BWL als Nebenfach, Veranstaltungsorganisation und –inhalte, Beginn: 18h, Raum VII 002	
2	19.04.	Ressourcen, Prozesse und Ziele betrieblicher Leistungserstellung	
3	26.04.	Ressourcenbereitstellung und Wettbewerbsfähigkeit	
4	03.05.	Finanzierung und Wettbewerbsfähigkeit	
	10.05.	<i>Feiertag</i>	
5	17.05.	Finanzierungsformen	
	24.05.	<i>Vorlesungsfreie Woche</i>	
	31.05.	<i>Vorlesungstermin wird verlegt auf Fr, 15.06. (Klausurvorbereitung)</i>	
6	07.06.	Personal und Wettbewerbsfähigkeit	
7	14.06.	Personalrekrutierung und Personalentwicklung	
8	15.06. (Fr)	Klausurvorbereitung: 15.06.2018, 11h, Raum: VII 002	
9	21.06.	Arbeitsgestaltung und Anreizsysteme	
10	28.06	Technologischer Wandel und Wettbewerbsfähigkeit	
11	05.07.	Strategische Forschungs- und Entwicklungsplanung	
12	12.07.	Innovationsprozesse als Managementaufgabe	
		Klausurtermin: Mo, 16.07.2018, 8:00-9.00h, Räume: VII 201, VII 002; I 301	

Finanzierung und Wettbewerbsfähigkeit

- Zahlungsstrom, Finanzierungsmaßnahme, Kapitalveränderung
- Zahlungsbeziehungen, Finanzierungsform, Finanzierungsverträge
- **Optimale Finanzierung und Wettbewerbsfähigkeit**

Bereitstellung finanzieller Ressourcen

- Formen der Finanzierung
- Ökonomische Wirkungen der Finanzierungsformen

Finanzierungsplanung

- Begriff und Arten der Liquidität
- Strukturierung der Finanzplanung

Finanzierung und Wettbewerbsfähigkeit

- Das Problem der optimalen Finanzierung

Optimale Finanzierung unter
Annahme der Unsicherheit
von Konsequenzen und
Erwartungen

- Konsequenzen von Investitionsprogrammen und Finanzierungsverträgen sind für Eigentümer und Gläubiger nicht vollständig bekannt, ihre Erwartungen sind unterschiedlich.

Finanzierung und Liquidität

- Sicherung der Zahlungsfähigkeit innerhalb eines gegebenen Planungszeitraum

Finanzierung und Rentabilität

- Konsistente Aussagen zum erwarteten Erfolg investierter Mittel / im Vergleich von Planungszeiträumen / gegenüber dem Kapitalmarkt

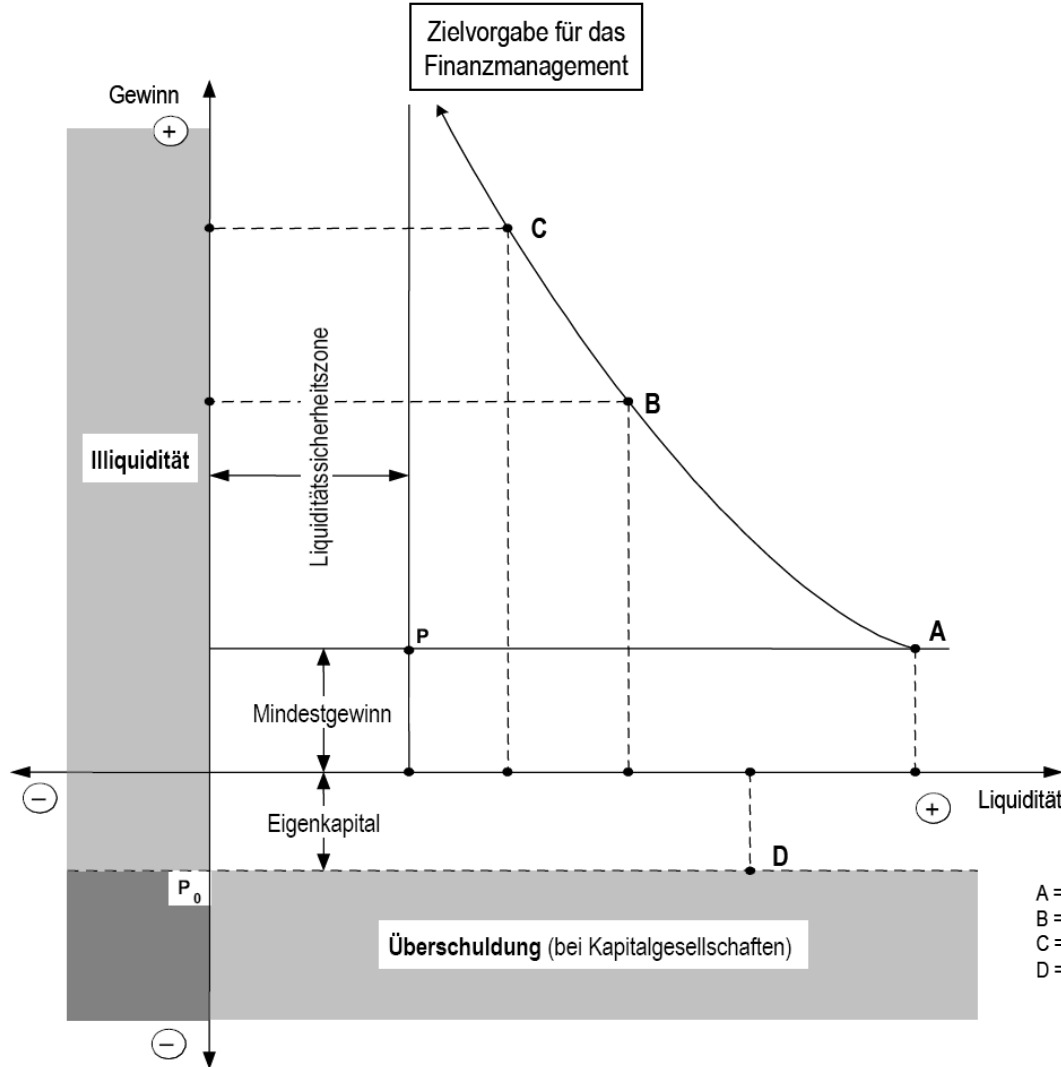
Finanzierung und Risiko

- Prognose des Eintritts des erwarteten Erfolgs investierter Mittel (Eintrittswahrscheinlichkeit)
- Finanzierungsverträge zur Risikoteilung bei Eigen- und Fremdfinanzierung

Q: Drukarczyk 2006, 410-414

Finanzierung und Wettbewerbsfähigkeit

- Schematisierter Zielkonflikt zwischen Liquidität und Gewinn



- A = sehr hohe Liquidität bei erreichtem Mindestgewinn
- B = mittlere Liquidität, mittleres Gewinnniveau
- C = knappe, aber noch ausreichende Liquidität bei hohem Gewinn
- D = ausreichende Liquidität vorhanden, aber Verlust, der zu einer Aufzehrung des Eigenkapitals und langfristig zur Überschuldung führt

Q: Horsch/Paul/Rudolph 2007, 373

(In: von Colbe, Walther Busse, et al. Betriebswirtschaft für Führungskräfte: eine Einführung für Ingenieure, Naturwissenschaftler, Juristen und Geisteswissenschaftler. Schäffer-Poeschel Verlag

Finanzierung	Der Begriff Finanzierung umfasst alle Maßnahmen der Mittelbeschaffung und –rückzahlung und damit der Gestaltung der Zahlungs-, Informations-, Kontroll- und Sicherungsbeziehungen zwischen Unternehmen und Kapitalgebern.
Finanzierungsmaßnahmen	Eine Finanzierungsmaßnahme bewirkt eine Einzahlung an das Unternehmen, für die dieses zu späteren Zeitpunkten Auszahlungen an die Kapitalgeber zu leisten hat.
Finanzierungsformen	<ul style="list-style-type: none">■ Außenfinanzierung: Beteiligungsfinanzierung/Kreditfinanzierung■ Innenfinanzierung: Offene (aus Gewinn) und ‚stille‘ Selbstfinanzierung
Finanzierungsverträge /-entscheidungen	Finanzierungsbeziehungen sind Kontrakte, die den zur Finanzierung eines Investitionsobjekts erforderlichen Kapitalbedarf und die aus dem Investitionsobjekt resultierenden Erfolge unter den finanzierenden Parteien aufteilen.
Finanzierungsziele	<ul style="list-style-type: none">■ Liquidität / Rentabilität■ Sicherheit / Unabhängigkeit / Risikominimierung■ Shareholder Value

Q: Drukarczyk 2006, 401-410

Finanzierung und Wettbewerbsfähigkeit

- Zahlungsstrom, Finanzierungsmaßnahme, Kapitalveränderung
- Zahlungsbeziehungen, Finanzierungsform, Finanzierungsverträge
- Optimale Finanzierung und Wettbewerbsfähigkeit

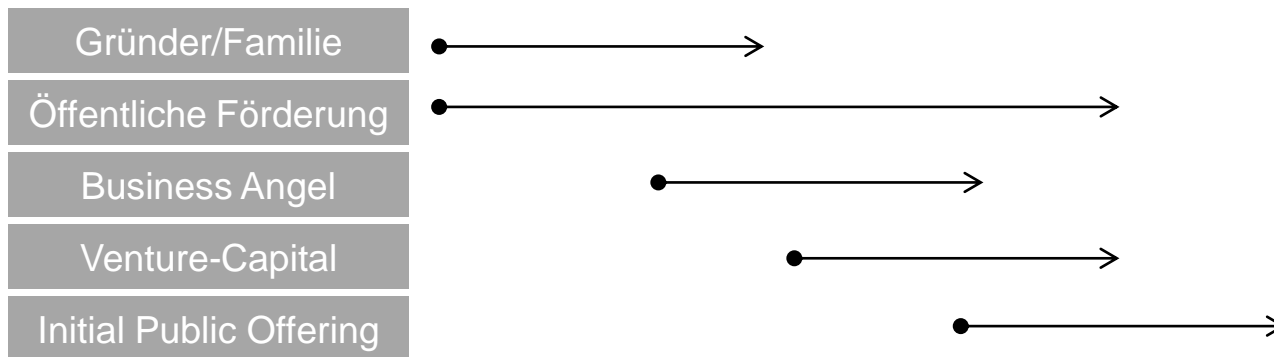
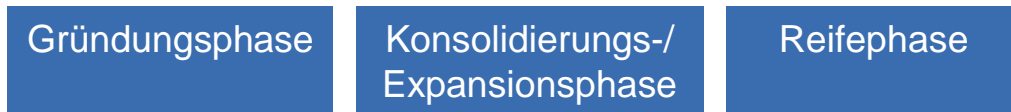
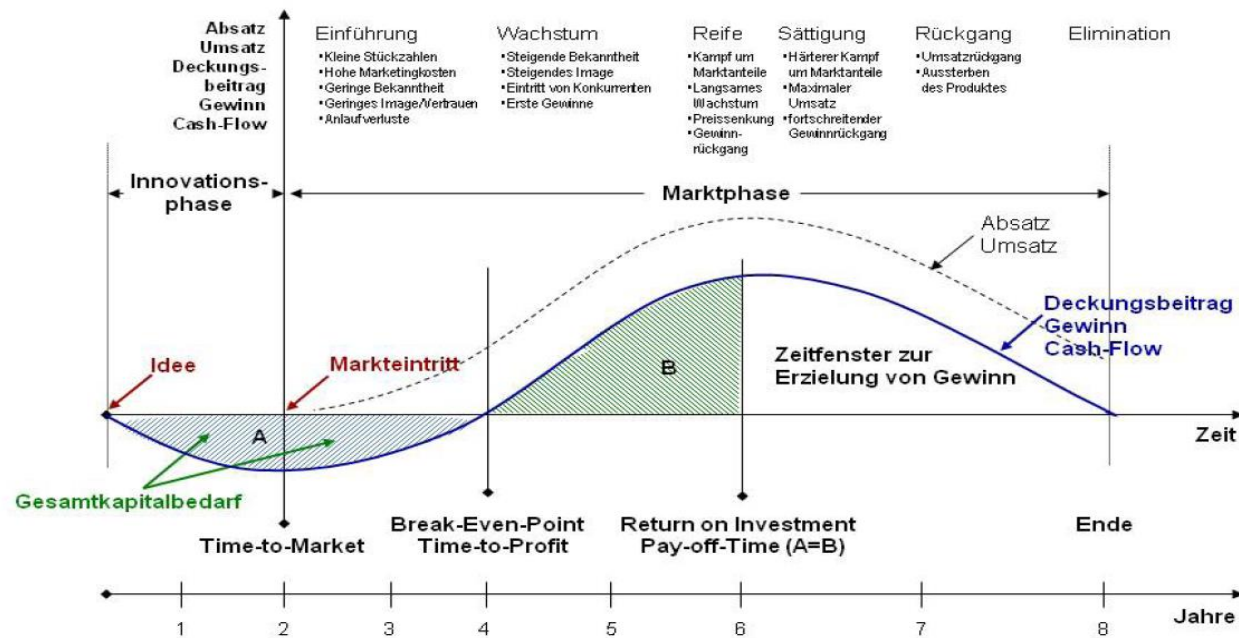
Bereitstellung finanzieller Ressourcen

- **Formen der Finanzierung**
- Ökonomische Wirkungen der Finanzierungsformen

Finanzierungsplanung

- Begriff und Arten der Liquidität
- Strukturierung der Finanzplanung

Bereitstellung finanzieller Ressourcen - Risikokapitalbedarf im Lebenszyklus



Q: Tebroke/Laurer, 2005, 36

Bereitstellung finanzieller Ressourcen

- Formen der Finanzierung

Rechtsstellung des Kapital- gebers Her- kunft der Finanzmittel	Eigenfinanzierung (Eigentümer)	Fremdfinanzierung (Gläubiger)
Außenfinanzierung	Beteiligungs- finanzierung	Kreditfinanzierung
Innenfinanzierung	Selbstfinanzierung (insbes. aus Gewinnen)	Sonstige (insbes. Rückstellungen)

Q: Drukarczyk 2006, 405-410, Tebroke/Laurer 2005, 30-32,
 Zantow/Dinauer/Schäffler (2016): Finanzwirtschaft des Unternehmens, Kap. 1.1

Beteiligungsfinanzierung: Finanzierung durch (bisherige oder neue) Eigentümer

- Eigenkapital
 - Von außen zugeführte Eigenmittel oder entsprechende Sacheinlagen der Eigentümer (Personengesellschaft) bzw. Gesellschafter oder Anteilseigner (Kapitalgesellschaft)
- Beteiligungskapital
 - Beschaffung von Eigenkapital durch Aufnahme neuer Teilhaber (Gesellschafter) bei nicht emissionsfähigen Unternehmen
 - Beschaffung von Eigenkapital bei emissionsfähigen Unternehmen (Stammaktie/Vorzugsaktie/Genussschein)

Kreditfinanzierung: Finanzierung durch externe Kapitalgeber (Gläubiger)

- Formen der langfristigen Kreditfinanzierung über den Kapitalmarkt
 - Schuldverschreibung, Industrieanleihe
 - Schuldscheindarlehen, Investitionsdarlehen
- Formen der kurzfristigen Kreditfinanzierung über den Geldmarkt
 - Bank-/Handels-/Lieferantenkredite
- Sonderformen
 - Factoring, Leasing

Q: Drukarczyk 2002, 435ff, 397ff.

Bereitstellung finanzieller Ressourcen

- Konstruktionsmerkmale des Beteiligungs- und Kreditkapitals

Vergleichskriterium	Beteiligungs- finanzierung	Kredit- finanzierung
Anspruchsgrundlage	Quotenanteil	Nominalanspruch
Erfolgsanspruch	Erfolgsabhängig / variabel	Erfolgsunabhängig / kontraktbestimmt
Befristung	Nein	Ja
Haftung	Ja, zumindest begrenzt	Nein
Leitung	Ja, zumindest begrenzt	Nein

Q: Horsch/Paul/Rudolph 2007, 379

(In: von Colbe, Walther Busse, et al. Betriebswirtschaft für Führungskräfte: eine Einführung für Ingenieure, Naturwissenschaftler, Juristen und Geisteswissenschaftler. Schäffer-Poeschel Verlag

Beteiligungsfinanzierung

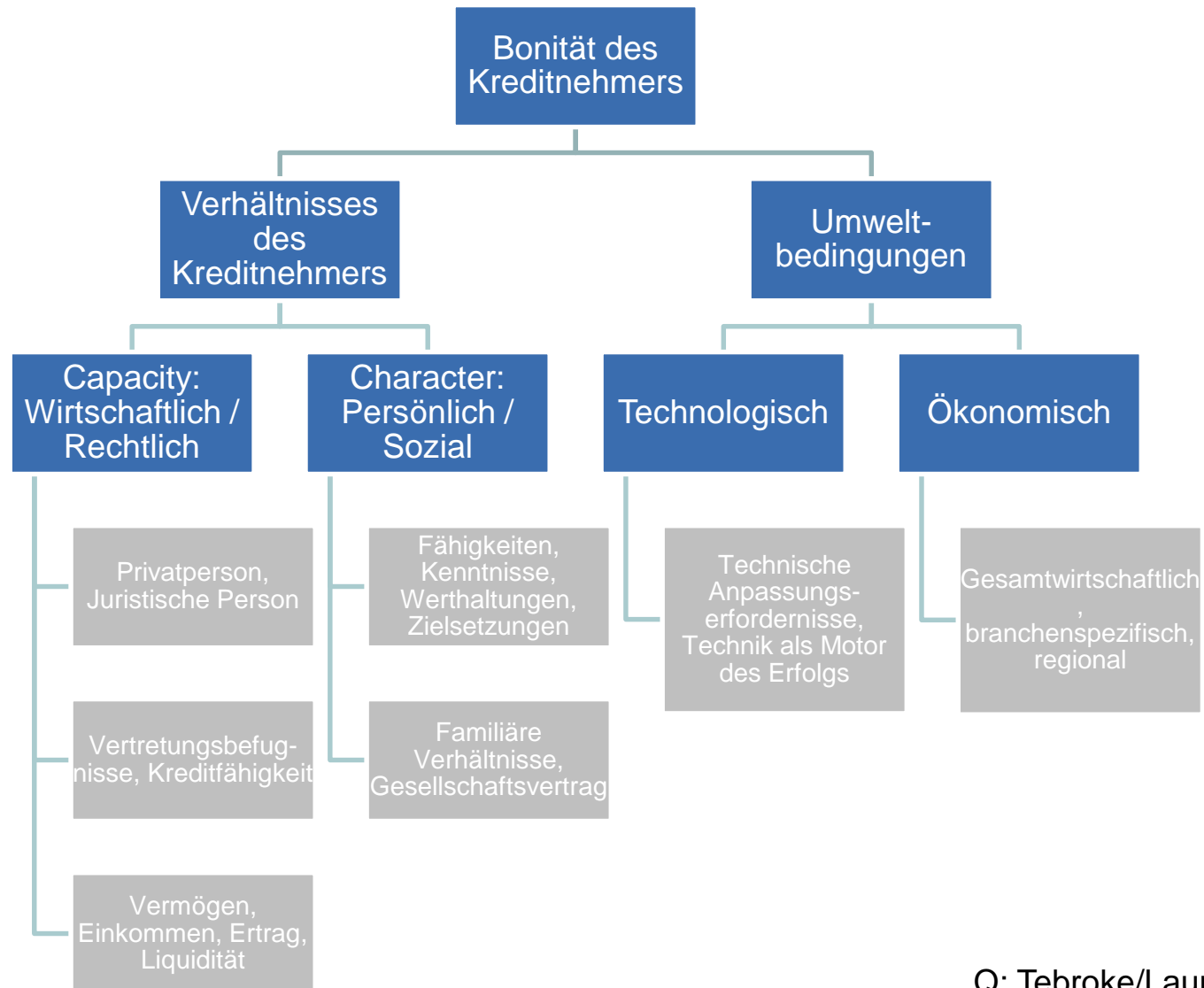
- Rechtsform, Finanzierung und Mindesthaftung

	Einzelkaufmann	OHG	KG	GmbH	AG	KGaA
Eigentümer	Kaufmann	Gesellschafter	Komplementär Komanditist	Gesellschafter	Aktionär	Komplementär Kommandist
Mindestzahl der Gründer	1	2	1/1	1	1	1
Mindestkapital / -anteil	Kein festes Kapital, keine Mindesteinlage	Kein festes Kapital, keine Mindesteinlage	Feste Einlagen, Höhe beliebig (wie OHG)	Festes Stammkapital 25 TSD€	Festes Grundkapital 50 TSD€ Aktien	Festes Grundkapital 50 TSD€ Aktien
Haftung	Unbeschränkt, persönlich	Gesamtschuldnerisch, unmittelbar, unbeschränkt, solidarisch	Komplementär unbeschränkt, Kommanditist Einlagenhöhe	Gesellschaftsvermögen	Gesellschaftsvermögen	Komplementär unbeschränkt, Kommanditist Einlagenhöhe
Organe	Kaufmann	Gesellschafter	Komplementär	Geschäftsführer Gesellschafterversammlung	Vorstand Aufsichtsrat Hauptversammlung	Komplementär Aufsichtsrat Hauptversammlung
Gesetzliche Vorschriften	HGB	HGB	HGB	GmbHG	AktG HGB	AktG

Q: Tebroke/Laurer, 2005, 43/44

Kreditfinanzierung

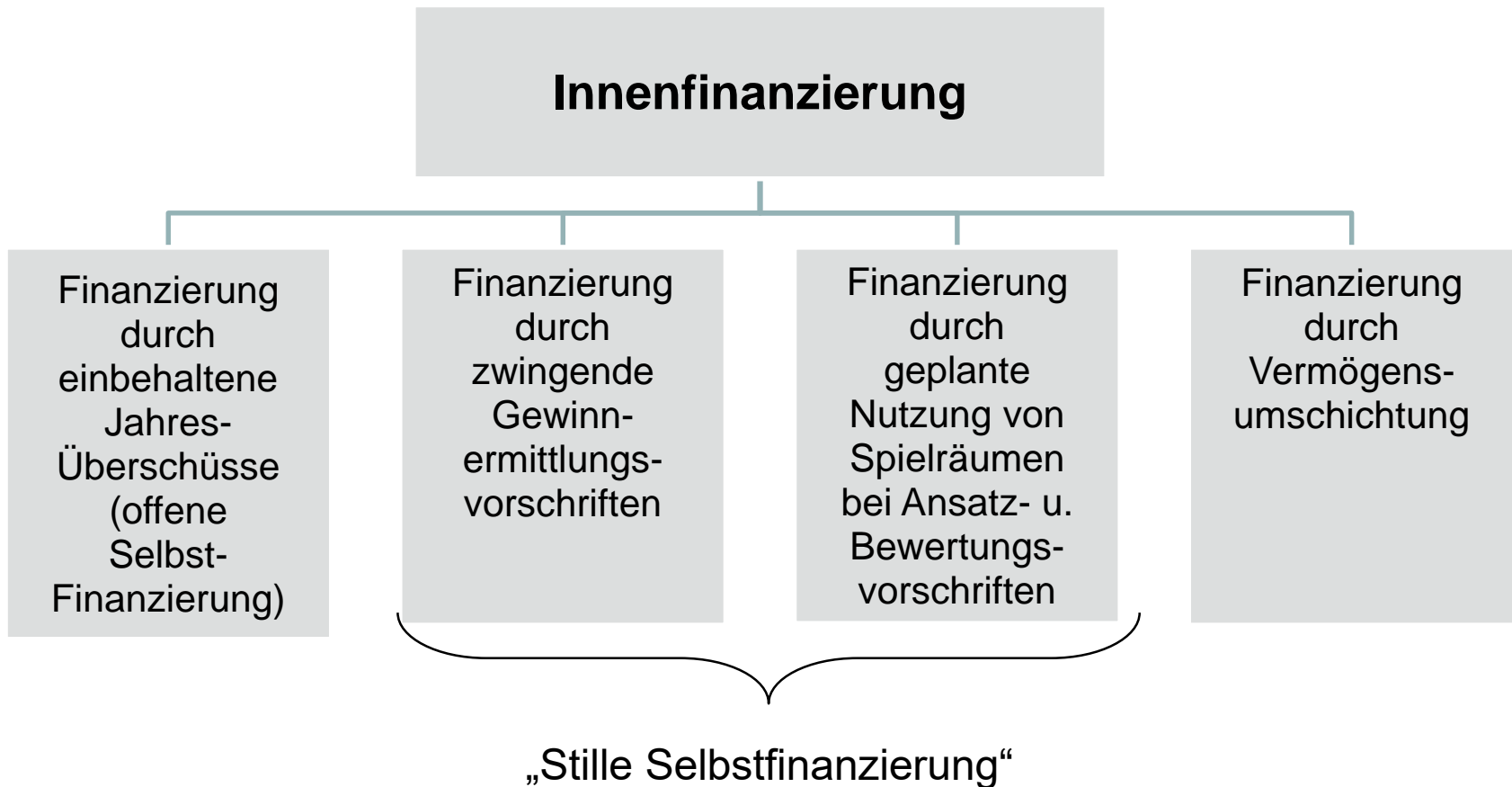
- Determinanten der Kreditnehmerbonität



Q: Tebroke/Laurer, 2005, 31

Bereitstellung finanzieller Ressourcen

- Formen der Innenfinanzierung



Q: Drukarczyk 2006, 408

Innenfinanzierung

- Offene Selbstfinanzierung

- Selbstfinanzierung bei Personengesellschaften
- Selbstfinanzierung bei Kapitalgesellschaften
 - Gesetzliche Ausschüttungssperre - Gläubigerschutz nach AktG, HGB, GmbHG
 - Keine Rückgewähr von Einlagen zur Sicherung des haftenden Kapitals
 - Gesellschaft mit beschränkter Haftung
 - Gesellschafter: Entscheidung über die Verwendung des Jahresüberschusses
 - Aktiengesellschaft (Dividendenpolitik)
 - Vorstand/Aufsichtsrat: Entscheidung, ob bis zur Hälfte des festgestelltes Jahresüberschusses in die Gewinnrücklage eingestellt wird
 - Hauptversammlung: Entscheidung über die Verwendung des Bilanzgewinns
- Selbstfinanzierung über Rückstellungen

Q: Drukarczyk 2002, 425ff.

Zur Wahl der optimalen Finanzierung

- Wirkungsebenen der Finanzierung

Finanzierung und Risiko (Chance)	<p>Financiers werden – unter sonst gleichen Bedingungen - eine Finanzierung umso günstiger einschätzen, je sicherer die in Aussicht gestellten Renditen sind.</p> <ul style="list-style-type: none">■ Risiko (Chance) kann gleichgesetzt werden mit der Möglichkeit des Eintretens eines gegenüber dem Erwartungswert nachteiligen (vorteilhaften) finanziellen Ereignisses/Ergebnisses.■ Risiko (Chance) liegt dann vor, wenn eine eingetretene Nettoeinzahlung (finanzielles Ergebnis) unterhalb (oberhalb) des eingesetzten Kapitals liegt.
Liquidität (Finanzielles Gleichgewicht)	<p>Ein Unternehmen ist liquide (zahlungsfähig), wenn es in der Lage ist, seinen Zahlungsverpflichtungen innerhalb eines gegebenen Planungszeitraums jederzeit vertragskonform nachzukommen.</p> <p>→ Zahlungsfähigkeit: $\text{Zahlungsvermögen} > \text{Zahlungsverpflichtungen}$</p>
Risiko der Liquidität	<p>Die Aufrechterhaltung der Liquidität ist eine notwendige Voraussetzung für den Fortbestand eines Unternehmens. Aktuelle oder drohende Zahlungsunfähigkeit oder eine Überschuldung sind Gründe für eine Insolvenz.</p>
Rentabilität	<p>Die Rentabilität spiegelt das Ergebnis unternehmerischer Tätigkeit wieder, in dem der finanzwirtschaftliche Erfolg in Relation zum eingesetzten Kapital gesetzt wird.</p> <p>→ Eigenkapital, Gesamtkapital, Umsatzes</p>
Risiko der Rentabilität	<p>Zur zukunftsgerichteten Begründung von Entscheidungen ist mit Erwartungswerten zu rechnen, die an Bedeutung verlieren, je größer die Unsicherheit ist.</p>

Finanzierung und Wettbewerbsfähigkeit

- Zahlungsstrom, Finanzierungsmaßnahme, Kapitalveränderung
- Zahlungsbeziehungen, Finanzierungsform, Finanzierungsverträge
- Optimale Finanzierung und Wettbewerbsfähigkeit

Bereitstellung finanzieller Ressourcen

- Formen der Finanzierung
- Ökonomische Wirkungen der Finanzierungsformen

Finanzierungsplanung

- Begriff und Arten der Liquidität
- Strukturierung der Finanzplanung

Finanzierungsplanung

- Liquidität und Liquiditätsmessung

Liquidität (Finanzielles Gleichgewicht)	<p>Ein Unternehmen ist liquide (zahlungsfähig), wenn es in der Lage ist, seinen Zahlungsverpflichtungen innerhalb eines gegebenen Planungszeitraums jederzeit vertragskonform nachzukommen.</p> <p>→ Zahlungsfähigkeit: $\text{Zahlungsvermögen} > \text{Zahlungsverpflichtungen}$</p>
Risiko der Liquidität	<ul style="list-style-type: none">▪ Die Aufrechterhaltung der Liquidität ist eine notwendige Voraussetzung für den Fortbestand eines Unternehmens.▪ Aktuelle oder drohende Zahlungsunfähigkeit oder eine Überschuldung sind Gründe für eine Insolvenz.
Arten der Liquidität	<ul style="list-style-type: none">▪ Güterwirtschaftliche Liquidität▪ Verliehene Liquidität▪ Zukünftige Liquidität▪ Antizipierte Liquidität
Messung von Liquidität	<p>a) Beurteilung anhand der Liquiditätsgrade und der Struktur von Kapitalbindung und –bereitstellung (horizontale Kapitalstruktur) sowie anhand des Verschuldungsgrads (vertikale Kapitalstruktur)</p> <p>b) Beurteilung auf der Basis von Finanzplänen</p>

Q: Drukarczyk 2006, 414-418

Finanzierungsplanung

- Finanzierungsregeln und -modelle

Tabelle 9.12

Varianten der weiten Fassung der goldenen Bilanzregel

Variante 1

Bilanz	
Anlagevermögen	Eigenkapital
	langfristiges Fremdkapital
Umlaufvermögen	kurzfristiges Fremdkapital

Variante 2

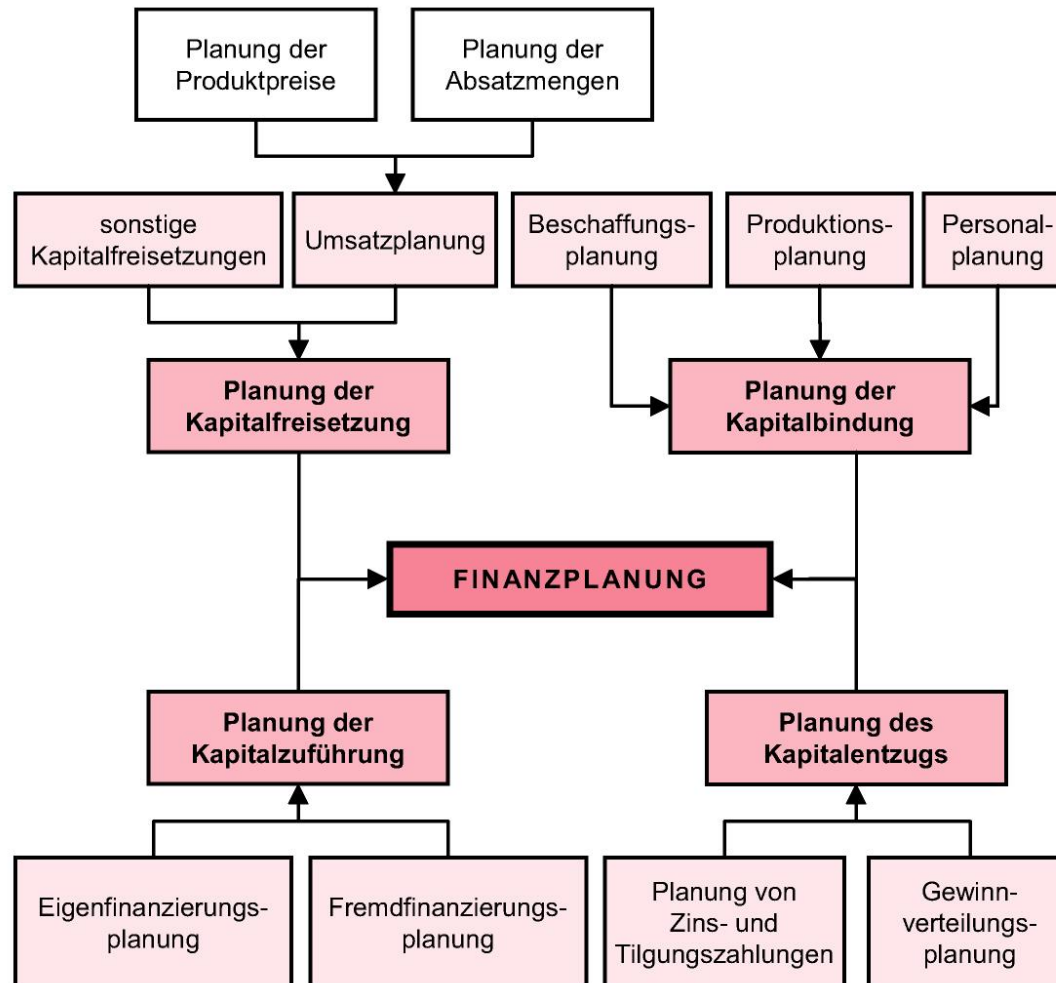
Bilanz	
Anlagevermögen	Eigenkapital
langfristiges Umlaufvermögen	langfristiges Fremdkapital
kurzfristiges Umlaufvermögen	kurzfristiges Fremdkapital

Vertikale Finanzierungsregeln
(Vergleich von Eigen- und Fremdkapital)

Horizontale Finanzierungsregeln
(Vergleich von Vermögen und Kapitalstruktur)

Finanzierungsplanung

– Abstimmung der Finanzplanung



Q: Zantow/Dinauer/Schäffler (2016): Finanzwirtschaft des Unternehmens, , Abb. 9.2.

Finanzierungsplanung

- Planungsinstrumente im Vergleich

Tabelle 9.1

Pläne des Finanzbereichs im Vergleich

	Plan-Jahresabschluss und von diesem abge- leitete Rechnungen	Finanzplan	Liquiditätsstatus
Planungs- ziel	Ziel der Mehrjahres- planung: Lenkung der Kapitalstruktur. Ziele kürzerfristiger Rech- nungen: wie Finanzplan	Sicherung der grundsätz- lichen Zahlungsfähigkeit in der absehbaren Zukunft	Sicherung der aktuellen Zahlungsbereitschaft
Planlänge	bis etwa zehn Jahre, aber Untergliederungen für die nähere Zukunft üblich bis auf Monatsebene	bis ein Jahr, unmittel- bare Zukunft bis zu tageweise untergliedert	ein Tag
Planungs- häufigkeit	jährlich und zu besonderen Gelegenheiten	monatlich oder quartalsweise	täglich
Plan- ersteller	Unternehmensleitung mit zentralem Planungsstab, Leiter Finanzen und/oder Rechnungswesen und Controlling	Leiter Treasury oder Leiter Finanzen	Finanzdisponent
Inhaltliche Beschrei- bung bzw. Grund- struktur	Planbilanz, Planerfolgs- rechnung und Plan-Cash- flow-Statement sowie Bewegungsbilanzen und Kapitalflussrechnungen	Anfangsbestand + Einzahlungen – Auszahlungen = Endbestand Einteilung in Zahlungen des Leistungsbereichs und solche des Außen- finanzierungsbereichs	Anfangsbestand + Einzahlungen des Tages – Auszahlungen des Tages = Endbestand Ermittlung je Kontokorrent- konto und Unterteilung der Zahlungen nach Zahlungs- arten

Finanzierung und Wettbewerbsfähigkeit	Abgrenzung Finanzierung, Investition Finanzierung und Zahlungsströme Unternehmen und Finanzierungsmärkte <ul style="list-style-type: none">→ Finanzierungsbeziehungen/-kontrakte Ökonomische Wirkungsebenen <ul style="list-style-type: none">→ Liquidität, Risiko, Rentabilität/Rendite
Bereitstellung finanzieller Ressourcen	Formen der Finanzierung <ul style="list-style-type: none">→ Eigenfinanzierung/Fremdfinanzierung→ Außenfinanzierung/Innenfinanzierung
Finanzierungsplanung	Arten der Liquidität Horizontale und vertikale Finanzierungsregeln Finanzplanung

- Basistext
 - Drukarczyk 2006, 401-433
- Grundlegende Quellen
 - Horsch, A., Paul, St., Rudolph, B. (2011): Finanzmanagement. In: Busse von Colbe, W. u.a.. Betriebswirtschaft für Führungskräfte: eine Einführung für Ingenieure, Naturwissenschaftler, Juristen und Geisteswissenschaftler. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 385-434
- Weiterführende Arbeiten
 - Tebroke, H.-J., Lauer, Th. (2005): Betriebliches Finanzmanagement, Stuttgart 2005, 12-36, 62-65, 134-137, 163-172
 - Hutzschenreuter, T. (2015). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., Gabler, Wiesbaden (Kap. 5)
 - Zantow, R., Dinauer, J., Schäffler, Ch. (2016): Finanzwirtschaft des Unternehmens. 4. Auflage, Hallbergmoos (Kap. 1.1, Kap. 9.2)