

Ermittlung des Kapitalbedarfs

Der Unternehmer hat es selbst in der Hand, den Kapitalbedarf seines Unternehmens zu steuern. Bereits durch eine pünktliche Rechnungslegung, Vermeiden von unnötigen Lagerzeiten für Material und durch sinnvolle Kooperationen kann der Aufwand an Kapital beträchtlich gesenkt werden. Das führt unmittelbar zu einer Verbesserung der Liquidität.

Wirtschaftlicher Kreislauf

Jedes Unternehmen befindet sich in einem wirtschaftlichen Kreislauf. Dieser ist dadurch gekennzeichnet, dass das Unternehmen einerseits Güter und Leistungen erwirbt, und dafür Ausgaben anfallen. Andererseits werden wiederum Güter bzw. Leistungen an den Markt abgegeben, wofür Einnahmen erlöst werden. Durch ein Unternehmen fließt folglich ein ständiger Güter- und Geldstrom, wobei diese entgegengesetzt fließen und zeitlich versetzt auftreten. Kapitalbedarf entsteht schon in der Gründungsphase eines Unternehmens. Vor der Aufnahme der eigentlichen Betriebstätigkeit fällt bereits Kapitalbedarf für die Inangangsetzung des Geschäftsbetriebes an wie z. B. für Markt- und Standortuntersuchungen, Entwicklungskosten, Aufbau der Organisationsstruktur usw.

Kapitalbedarf ermitteln

Anlagevermögen

Ausgehend von der Investitionsplanung entstehen für den Fall des Kaufs der erforderlichen Anlagegegenstände Ausgaben, die in Form der Abschreibungsanteile über die Umsatzerlöse erst langfristig wieder in das Unternehmen zurückfließen. Je höher die Anlagenintensität eines Unternehmens ist, desto größer ist die langfristige Bindung des Kapitaleinsatzes. Um so höher sind die fixen Kosten wie Abschreibungen, Zinsen für aufgenommenes Fremdkapital, Versicherungsprämien u. a. Die Schätzrisiken für den Anlagenbedarf sind – da gegenwartsbezogen – vergleichsweise gering. Durch Angebotsvergleiche lässt sich der erforderliche Finanzbedarf im allgemeinen leicht ermitteln. Planungsfehler oder unvorhergesehene Mehraufwendungen kommen jedoch auch hier vor. In dem beschriebenen Beispiel wird für die Gründung eines Elektroinstallateurunternehmens folgender Kapitalbedarf geplant (Tafel 1).

Umlaufvermögen

Die Ermittlung des Kapitalbedarfs für die laufende Betriebstätigkeit gestaltet sich wesentlich schwieriger.

Dafür sind insbesondere die laufenden Ausgaben pro Tag zu ermitteln:

- Materialkosten
- Personalkosten sowie
- sonstige Kosten

bei normaler Kapazitätsauslastung. Würde Material und Leistung eines Arbeitstages noch am gleichen Tag bar verkauft werden, so wäre der Kapitalbedarf identisch mit dem Wert des Material- und Leistungsaufwandes eines Tages. In der Realität vergeht jedoch vom Zeitpunkt des Einkaufs der Materialien beim Großhandel über die Lagerung und Montage bis zur Rechnungslegung und dem Zahlungseingang eine längere Zeitspanne, die vom Unternehmen finanziell überbrückt werden muss.

Somit bleibt das Kapital mehrere Tage oder Wochen gebunden, bevor es wieder in liquider Form in das Unternehmen zurückfließt. Je länger diese Zeitspanne währt, desto größer ist der Kapitalbedarf. Allgemein ermittelt man den Kapitalbedarf für das Umlaufvermögen wie folgt:

Ausgaben/Arbeitstag x durchschnittliche Kapitalgebundenheit.

Gesamtkapitalbedarf

Bei der Gründung eines Unternehmens bzw. eines Zweigbetriebes ist es wichtig, neben der relativ einfachen Ermittlung der Positionen für das Anlagevermögen die erforderlichen Mittel für die laufende Betriebstätigkeit einzuplanen (Tafel 1). Dieser Bedarf kann in manchen Betrieben höher als das betriebsnotwendige Anlagevermögen sein. Erfahrungsgemäß wird daher in vielen Fällen bei der Planung des Vermögensaufbaus nur ein grobgeschätzter, häufig viel zu niedriger Betrag, angesetzt.

Derartige Finanzierungsfehler, die im Stadium der „Geburt eines Betriebes“ oft aus Sorglosigkeit gemacht werden, können nicht nur zu Zahlungsschwierigkeiten, sondern schließlich auch zum finanziellen Zusammenbruch führen.

Möglichkeiten zur Reduzierung des Kapitalbedarfs

Angesichts des chronischen Mangels und der nicht unerheblichen

Kosten für die betriebliche Verwendung von Kapital sollte jeder Unternehmer einen möglichst geringen Kapitaleinsatz anstreben.

Anlagevermögen

Miete oder Leasing. Bei der Miete oder beim Leasing müssen die Gegenstände des Anlagevermögens nicht von der Unternehmung selbst gekauft zu werden. Man erwirbt statt dessen langjährige entgeltliche Nutzungsrechte. Dadurch kann der Kapitalbedarf für das Anlagevermögen erheblich gesenkt werden.

Verteilung des Investitionsaufwandes auf mehrere Perioden. Die über die Verkaufspreise hereinfließenden Abschreibungsbeträge der bereits durchgeführten Investitionen können sofort wieder zur Finanzierung der auszubauenden Kapazität verwendet werden. Auf diese Weise ist es möglich, zunächst mit einem

geringen Anlagevermögen zu beginnen, um es dann Schritt für Schritt bis zur notwendigen Größe auszubauen.

Umlaufvermögen

Je schneller die eingekauften Werkstoffe verarbeitet/verkauft werden und die Kundenzahlungen eingehen, um so geringer ist der Kapitalbedarf. Gelingt es dem Unternehmer, die Zeit der Kapitalbindung zu senken, so verringert sich damit auch der Bedarf an Umlaufvermögen (Im Überblick – Beispiel 2).

Maßnahmen zur Senkung des Kapitalbedarfs:

- Reduzierung der Lagerdauer oder gänzliches Vermeiden der Lagerung von Materialien
- Vereinbarungen von Abschlagszahlungen der Kunden – z. B. 30 % bei Montagebeginn – oder gar Vorkasse bei Auftragsbestätigung, wenn durchsetzbar

Tafel 1 Ermittlung des Kapitalbedarfs bei einer Firmengründung¹

1. Anlagevermögen		
Vorbereitungsaufwand für Gründung und Inangangsetzung:	1500 Euro	
Grundstückskosten:	50 000 Euro	
Baukosten der Betriebsgebäude:	150 000 Euro	
Ausrüstungsinvestitionen (Betriebs- und Geschäftsausrüstung, Maschinen, Fuhrpark):	80 000 Euro	
Gesamt:	281 500 Euro	
2. Umlaufvermögen		
Vorschau- bzw. Durchschnittswerte:		
Materialkosten:	410 Euro/Tag	
Lohnkosten:	450 Euro/Tag	
Gemeinkosten:	200 Euro/Tag	
Weitere Planungsdaten (Durchschnittszeiten zur Ermittlung der Kapitalbindungsdauer):		
Lagerdauer der Werkstoffe:	10 Tage	
Montage:	10 Tage	
Frist bis zur Rechnungsstellung:	15 Tage	
Zahlungsziel:	35 Tage	
Kapitalbedarf für das Umlaufvermögen:		
Material:	410 x (10 + 10 + 15 + 35)	= 28 700 Euro
Lohnkosten:	450 x (10 + 15 + 35)	= 27 000 Euro
Sonstige Kosten:	200 x (10 + 10 + 15 + 35)	= 14 000 Euro
Gesamt:	69 700 Euro	
3. Gesamtkapitalbedarf		
Vorbereitungsaufwand:	1500 Euro	
Kapitalbedarf für das Anlagevermögen		
Grundstückskosten:	50 000 Euro	
Baukosten Betriebsgebäude:	150 000 Euro	
Ausrüstungsinvestitionen:	80 000 Euro	
Kapitalbedarf für das Anlagevermögen:	281 500 Euro	
Kapitalbedarf für das Umlaufvermögen:	69 700 Euro	
Gesamtkapitalbedarf:	351 200 Euro	

¹ Die Beispielrechnung unterstellt, dass es sich um eine Einzelunternehmung mit 6-7 Beschäftigten einschl. Betriebsinhaber und mitarbeitenden Familienangehörigen handelt. Angenommener Jahresumsatz: 475 000 Euro (netto)

IM ÜBERBLICK

Beispiele zur Erhöhung bzw. Senkung des Kapitalbedarfs

Beispiel 1: Erhöhung

Dem Kunden musste aus Wettbewerbsgründen ein Zahlungsziel von 45 Tagen eingeräumt werden.

Kapitalbedarf für das Umlaufvermögen:

Material:	$410 \times (10 + 10 + 15 + 45)$	= 32800 Euro
Lohnkosten:	$450 \times (10 + 15 + 45)$	= 31500 Euro
Gemeinkosten:	$200 \times (10 + 10 + 15 + 45)$	= 16000 Euro
Gesamt:		80300 Euro

Der Kapitalbedarf für die laufende Betriebstätigkeit erhöht sich gegenüber dem Ausgangsbeispiel (Tafel 1, Punkt 2) um 10600 Euro.

Beispiel 2: Senkung

Der Betrieb reagiert gegenüber dem Beispiel 1, indem er die Rechnungen am Tag der Lieferung erstellt und verschickt. Außerdem wird die Lagerzeit auf 5 Tage verkürzt.

Kapitalbedarf für das Umlaufvermögen:

Material:	$410 \times (5 + 10 + 45)$	= 24600 Euro
Lohnkosten:	$450 \times (10 + 45)$	= 24750 Euro
Sonstige Kosten:	$200 \times (5 + 10 + 45)$	= 12000 Euro
Gesamt:		61350 Euro

Der Kapitalbedarf verringert sich um 18950 Euro gegenüber Beispiel 1.

- Kooperation, z. B. gemeinsame Nutzung teurer Messgeräte
- Bilden von Einkaufsgemeinschaften
- gemeinschaftliche Werbung (z. B. über Innungen)
- Zusammenarbeit beim Vertrieb.

Auswertung

Eine der wichtigsten Schlussfolgerungen für die Senkung des benötigten Kapitals besteht darin, die Kundenrechnungen noch am Tag der Fertigstellung der Aufträge bzw. der Übergabe des Werks zu erstellen und zu versenden. Das ist in der Praxis oftmals nicht der Fall.

Außerdem sollte die Lagerdauer, wie dargestellt, reduziert werden.

Diese Vorgehensweise hätte schon beim Ausgangsbeispiel geschehen müssen. Auf diesem Weg hätte man den Kapitalbedarf für das Umlaufvermögen von 69700 Euro um 18950 Euro auf 50750 Euro verringern können (Tafel 1, Punkt 2.).

Fazit

Die vorgestellte Kapitalbedarfsermittlung kann nur Anhaltspunkte für den Kapitalbedarf liefern, denn die Durchschnittswerte bei Tagesausgaben und Umschlagsdauer des Umlaufvermögens können vom tatsächlichen Betriebsgeschehens abweichen. Desweiteren ist zu beachten, dass der Kapitalbedarf ständig in gewissen Grenzen schwankt. Das ergibt sich aus der Struktur von Einnahmen und Ausgaben.

Ein wesentlich präziseres Verfahren zur Kapitalbedarfsermittlung stellt ein Finanzplan dar. Er ist die systematische Darstellung aller zukünftigen Einnahmen und Ausgaben eines Betriebes für eine bestimmte Planungsperiode. Gleichzeitig ist er ein wichtiges Instrument für eine laufende Liquiditätsbeobachtung, da rechtzeitig und vorsorgend Liquiditätsengpässe oder überschüsse sichtbar gemacht werden.

P. Ellinghorst

WEB-TIPP

Einige informative Internetseiten zum Thema

Handwerkskammern	www.handwerkskammer.de
Förderfibel Sachsen	www.sachsen.de
KfW-Mittelstandsbank	www.kfw-mittelstandsbank.de
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie	www.gruenderleitfaden.de und www.softwarepaket.de
Services der Sparkassen Portal Lernende Region	www.sparkasse.de www.bildungsportal-main-kinzingspessart.de