



WiSo – Lehr- und Handbücher

Herausgegeben von
Professor Dr. Harald Dettmer

Finanzmanagement

Band 1

Problemorientierte Einführung

Von

Prof. Dr. Harald Dettmer

und

Dipl.-Betriebsw. Thomas Hausmann

2., verbesserte Auflage

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Dettmer, Harald:

Finanzmanagement / von Harald Dettmer und Thomas Hausmann. - 2., verb. Aufl. - München ; Wien : Oldenbourg
NE: Hausmann, Thomas

Bd. 1. Problemorientierte Einführung : mit mehr als 350
Aufgaben und Lösungen. - 1998
ISBN 3-486-24452-3

© 1998 R. Oldenbourg Verlag
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0, Internet: <http://www.oldenbourg.de>

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Gedruckt auf säure- und chlorfreiem Papier
Gesamtherstellung: R. Oldenbourg Graphische Betriebe GmbH, München

ISBN 3-486-24452-3

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkungen	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Problemstellung	VIII
1. Wesen von Investition und Finanzierung	9
1.1 Ziele der betrieblichen Finanzwirtschaft	12
1.2 Aufgaben eines Finanzmanagements im Zielsystem	15
1.3 Überlegungen zur organisatorischen Eingliederung	17
1.4 Investitionsarten und -gründe	21
1.5 Investitionsplanung und -entscheidung	24
Aufgaben	26
2. Investitionsrechnungen als Entscheidungshilfe	29
2.1 Gesamtkosten- und Leistungsvergleich	33
2.2 Gewinnvergleichsrechnung	37
2.3 Rentabilitätsrechnung	37
2.4 Return on Investment (R.O.I.)	39
2.5 Amortisationsrechnung	40
Aufgaben	42
3. Kapitaldeckung	44
3.1 Kapitalbedarfsrechnung	44
3.2 Finanzierungsgrundsätze und -regeln	49
3.3 Cash-flow als Meßgröße der Innenfinanzierung	55
3.4 Finanzielles Gleichgewicht	56
Aufgaben	63

4.	Geld und Zahlungsverkehr in Grundzügen	67
4.1	Instrumente des Zahlungsverkehrs	69
4.1.1	Halbbare Zahlung	70
4.1.2	Bargeldlose Zahlung	72
4.1.3	Besonderheiten der Barzahlung	75
4.2	Karten-Zahlungssysteme	75
4.2.1	Euroscheck-Karten	76
4.2.2	Kreditkarten	76
4.2.3	Kundenkarten	79
4.3	Elektronische Zahlungssysteme	79
4.4	Grundlagen des Scheckrechts.	86
4.4.1	Wesen des Schecks	86
4.4.2	Bedeutung, Verwendung und Bestandteile des Schecks	87
4.4.3	Scheckeinklösung	89
4.4.4	Scheckarten im Überblick	90
4.4.4.1	Sonderstellung des Euroschecks	90
4.4.4.2	Reisescheck als Sonderform	91
4.4.5	Scheckverlust	92
4.5	Grundlagen des Wechselrechts	93
4.5.1	Wesen, Aufgaben und Bedeutung des Wechsels	93
4.5.2	Formen und Bestandteile des Wechsels	94
4.5.3	Akzept und Weitergabe des Wechsels	96
4.5.4	Nichteinklösung des Wechsels	99
4.6	Internationaler Zahlungsverkehr im Grundriß.	102
4.6.1	Zahlungsbedingungen im Außenhandel	102
4.6.2	Spezifik des Dokumentenakkreditivs	104
4.7	Anlage und Kredit	108
	Aufgaben	112

5.	Finanzierungsarten und -instrumente	118
5.1	Finanzierungsarten und -instrumente im Überblick	118
5.2	Eigenfinanzierung	121
5.2.1	Einlagen-/Beteiligungsfinanzierung	121
5.2.2	Selbstfinanzierung	125
5.2.2.1	Offene Selbstfinanzierung	127
5.2.2.2	Verdeckte Selbstfinanzierung	130
5.3	Fremdfinanzierung	136
5.3.1	Kurzfristige Kredite	137
5.3.1.1	Lieferantenkredit	137
5.3.1.2	Kontokorrentkredit	142
5.3.1.3	Wechselkredit	147
5.3.1.3.1	Akzeptkredit	147
5.3.1.3.2	Diskontkredit	150
5.3.1.4	Kundenanzahlung	153
5.3.1.5	Lombardkredit	154
5.3.1.5.1	"Unechter" Lombardkredit	155
5.3.1.5.2	"Echter" Lombardkredit	156
5.3.1.6	Avalkredit	158
5.3.2	Mittel- und langfristige Kredite	161
5.3.2.1	Ratenzahlungskredit	161
5.3.2.2	Investitionskredit	166
5.3.2.2.1	Baufinanzierungskredit	167
5.3.2.2.2	Schuldscheindarlehen	171
	Aufgaben	174
6.	Wertpapiere (Effekten)	182
6.1	Effekten als Finanzierungs- und Anlagemittel	183
6.2	Gläubiger- und Teilhaberpapiere	186
6.2.1	Gläubigerpapiere	187

6.2.2	Teilhaberpapiere	189
6.3	Wertpapiersonderformen	191
6.4	Besteuerung von Wertpapieren	196
	Aufgaben	198
7.	Effektenbörse	199
7.1	Grundlagen des Börsenhandels	199
7.2	Kursfestlegung	201
	Aufgaben	206
8.	Sonderformen der Finanzierung	208
8.1	Leasing	208
8.2	Factoring	212
8.3	Franchising	214
	Aufgaben	216
9.	Kreditsicherung und -rückzahlung	217
9.1	Kreditvertrag	218
9.2	Kreditprüfung	220
9.3	Sicherheiten	222
9.4	Tilgung	225
9.4.1	Ratenrückzahlung	225
9.4.2	Annuitätenrückzahlung	227
9.4.3	Einmalige Gesamtrückzahlung	229
	Aufgaben	231
10.	Besondere Anlässe der Finanzierung	233
10.1	Unternehmens-/Existenzgründung	233

10.1.1	Unternehmensformen	233
10.1.2	Gründung aus finanzwirtschaftlicher Sicht i.e.S.	238
10.2	Kapitalerhöhung und -herabsetzung	242
10.3	Sanierung	251
10.4	Fusion	254
10.5	Umwandlung	255
10.6	Liquidation	258
	Aufgaben	263
11.	Lösungen der kapitelbegleitenden Aufgaben	265
11.1	Lösungen »Wesen von Investition und Finanzierung«	265
11.2	Lösungen »Investitionsrechnungen als Entscheidungshilfe«	270
11.3	Lösungen »Kapitaldeckung«	273
11.4	Lösungen »Geld und Zahlungsverkehr in Grundzügen«	278
11.5	Lösungen »Finanzierungsarten und -instrumente«	292
11.6	Lösungen »Wertpapiere (Effekten)«	307
11.7	Lösungen »Effektenbörse«	312
11.8	Lösungen »Sonderformen der Finanzierung«	314
11.9	Lösungen »Kreditsicherung und -rückzahlung«	316
11.10	Lösungen »Besondere Anlässe der Finanzierung«	322
	Literaturverzeichnis	327
	Sachregister	329

Vorbemerkungen

Zielgruppe:

Das vorliegende Lehr- und Handbuch wendet sich an Studierende der Betriebswirtschaft an Universitäten, Fachhochschulen, ökonomischen Institutionen und Akademien, die Basiswissen der betrieblichen Finanzwirtschaft zu erarbeiten haben. Die Leserinnen und Leser sollen in die grundsätzlichen Probleme des Finanzmanagements eingeführt werden, und zwar unter Berücksichtigung der Verbindung von Theorie und Praxis. Dementsprechend eignet sich das Buch gleichermaßen für Praktiker in Industrie und Handel, die sich in für sie neue Bereiche einarbeiten wollen respektive ein Informationsbuch benötigen.

Form:

Der Darstellung des Stoffes steht ein Inhaltsverzeichnis vor, das die Hauptgliederungspunkte herausstellt und eine erste Auskunft über den Buchinhalt ermöglicht. Aufgrund der ausführlichen Dezimalgliederung werden die einzelnen Kapitel strukturgerecht in einzelne Wissensgebiete unterteilt. Ein ausführliches Sachregister am Schluß des Buches hilft den Leserinnen und Lesern, Informationen zu bestimmten Problemkreisen schnell zu finden.

Sachdarstellung:

Jedem Wissensgebiet ist ein praxisorientiertes Problem vorangestellt, dessen Auswertung durch die Leser über den rein informativen Charakter hinausgeht und in die einzelnen Themenkreise einführt. Dadurch wird eine Interdependenz von Theorie und Praxis erreicht.

Erfolgssicherung:

Aufgaben bzw. Fälle schließen sich an jeden größeren Themenkreis an und geben Gelegenheit, die besprochenen Wissensgebiete zu fundieren. Dabei wiederholen die Inhalte inkl. Lösungen i. d. R. die getroffenen Aussagen, aber sie ergänzen und erweitern sie auch.

Literatur:

Die in den Text eingearbeiteten Hinweise auf Quellen und weiterführende Literatur werden ergänzt durch ein zusammenfassendes Literaturverzeichnis am Schluß des Buches; dadurch wird es den Leserinnen und Lesern ermöglicht, die gewonnenen Kenntnisse zu den einzelnen Wissensgebieten zu vertiefen und sich ggf. auf Referate, Seminararbeiten usw. vorzubereiten.

Dank:

Unser Dank gilt allen, die uns bei der Arbeit an dem Buch unterstützt haben. Für die schreibtechnische Hilfe danken wir besonders Frau Michaela Kaufner.

Den Nutzern des Buches wünschen wir eine erfolgreiche Arbeit; für Anregungen und konstruktive Kritik sind wir stets aufgeschlossen.

Vorwort zur 2. Auflage

Finanzmanagement, Band I, ist bei der Leserschaft auf reges Interesse gestoßen, was kurzfristig eine Neuauflage erforderlich machte. Unter Beibehaltung der bewährten Konzeption beschränkt sich daher die zweite Auflage auf die Korrektur einiger Druckfehler und kleine Änderungen. Diese sind auf Anregung des Verlages in einem Nachtrag im Anschluß an das Sachregister des Buches zusammengefaßt; auf diesem Wege wurde es dem Verlag im Interesse der Leserschaft ermöglicht, die zweite Auflage von Finanzmanagement, Band I, zu einem sehr käuferfreundlichen Preis anzubieten.

Für Anregungen und konstruktive Kritik zum vorliegenden Werk sind wir natürlich weiter dankbar.

Harald Dettmer

Thomas Hausmann

Problemstellung

Zur Unternehmensgründung, aber ebenso, um laufende betriebliche Prozesse aufrechterhalten zu können, wird Geld- und Sachkapital benötigt. Zur finanziellen Sicherstellung des betriebsnotwendigen Einkaufs sind Maßnahmen notwendig, die als Kapitalbeschaffung, -verwendung und -verwaltung bezeichnet werden:

betriebliche Finanzwirtschaft		
Kapitalbeschaffung	Kapitalverwaltung	Kapitalverwendung
Versorgung der Unternehmung mit Kapital = Finanzierung	Gestaltung des Zahlungs- u. Kreditverkehrs in der Unternehmung = Administration	Einsatz des Kapitals in der Unternehmung = Investition

Somit steht das Kapital im Mittelpunkt des Interesses eines Finanzmanagements.

Das für eine Unternehmung verfügbare Kapital dient letztlich dem fundamentalen betrieblichen Zweck, der Erstellung von Produkten und Leistungen zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse sowie zur Realisierung des Selbstzwecks.

Die Kapitalausstattung einer Unternehmung findet sich in Art und Wert aller Vermögensteile auf der Passivseite der Bilanz, wogegen die Kapitalverwendung auf der Aktivseite der Bilanz dokumentiert ist.

Die Bilanz stellt jedoch nur das „grundlegende Werkzeug“ des Finanzmanagers dar, da sie weder einen ausreichenden Einblick in vergangene sowie zukünftige Zahlungsströme bietet, noch engere terminliche Aspekte und Veränderungen erkennbar macht. Daher ist für das Finanzmanagement die Nutzung eines umfassenden Instrumentariums erforderlich.

Beim Darstellen und Erläutern finanzwirtschaftlicher Prozesse ist zudem zu berücksichtigen, daß die Investitions- und Finanzierungsentscheidungen auf branchenspezifischen Daten basieren, die von Wirtschaftszweig zu Wirtschaftszweig verschieden sein können (z.B. außerordentlich langsamer Kapitalumschlag, niedrige Gesamtkapitalrendite); diesem Faktum wird im folgenden durch eine Problemorientierung Rechnung getragen, die ein breites Spektrum spezieller Individualfaktoren berücksichtigt.

Übergreifend gilt jedoch eine detaillierte Planung der Investitionskosten sowie der Finanzierung und die Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten, auch losgelöst von Bankkrediten.

1. Wesen von Investition und Finanzierung

Problem:

Der vollhaftende Gesellschafter der Müller KG für Lager und Fördertechnik hat Herrn Manila angeboten, ihn als Kommanditisten in die Gesellschaft aufzunehmen. Herr Manila verfügt zwar nicht über Bargeldreserven, aber er könnte einen Lieferwagen in die Unternehmung einbringen.

Im Rahmen eines Entscheidungsprozesses zwischen den Verhandlungspartnern ist die Frage zu klären, in welches Beteiligungsverhältnis sich die Zuführung des Lastkraftwagens als Sachvermögen niederschlagen würde.

Das Kapital einer Unternehmung, ist im Sachvermögen (Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Fahrzeuge, Rohstoffe usw.) angelegt (=investiert). Investieren heißt dementsprechend: Verwendung finanzieller Mittel (=Geldausgabe) mit dem Zweck, Sachanlagen (=Investitionsobjekte) anzuschaffen bzw. zu errichten. Der dabei entstehende Prozeß wird als **Investition** bezeichnet.

Demgegenüber umfaßt die **Finanzierung** im engeren Sinne die Beschaffung von Geld oder Sachgütern (=Kapitalbeschaffung) für Unternehmenszwecke.

Im weiteren Sinne sind unter Finanzierung mit der Kapitalverwendung und -verwaltung auch die weiteren Funktionen der betrieblichen Finanzwirtschaft zu verstehen; bei dieser Betrachtungsvariante fallen somit sämtliche Finanzdispositionen (=Finanzverfügungen) unter den Finanzierungsbegriff.

Konkret sind Investitionen jedoch i.d.R. Anlaß der Finanzierung. Der diesbezügliche Zusammenhang zwischen den beiden Größen Vermögen und Kapital verdeutlicht die folgende Darstellung:

Aktiva		Passiva	
Vermögen - als verwendetes Kapitals	Mittel- verwendung	Kapital - als Quelle des Vermögens	Mittel- herkunft
Anlagevermögen		Eigenkapital	
Umlaufvermögen		Fremdkapital	
▶ Investition		▶ Finanzierung	
Beispiele für Investitionsanlässe: • Der Fabrikant bringt Mittel ein und kauft dafür eine Maschinen. • Ein neuer Teilhaber bringt seinen Lieferwagen in die Firma ein. • Ein von der Hausbank eingeräumter Kredit wird zur Bezahlung eines Anbaus verwendet.		Beispiele für Finanzierungsanlässe: • Der Fabrikant stellt seiner Unternehmung Geld aus einer Erbschaft zur Verfügung. • Der eintretende Gesellschafter stellt der Unternehmung sein privates Fahrzeug zur Verfügung (Vgl. Eingangsproblem). • Die Hausbank gewährt der Unternehmung einen Kredit zur Finanzierung eines Erweiterungsbaus.	

Während im ersten Beispiel für Investitionsanlässe eine sogenannte **Real- oder Sachinvestition** vorliegt, liegen in den Fällen zwei und drei Beispiele für sogenannte **Umfinanzierungen** vor. Denn es erfolgt eine Finanzierung ohne Geldmittel, da der Teilhaber Sachgüter einbringt. Ähnlich verhält es sich, wenn die Unternehmung einen Kredit bei der Hausbank aufnimmt. In beiden Fällen nehmen die Investitionen nicht zu.

Tritt der Fall ein, daß der Unternehmer Gelder für private Zwecke aus der Firma entnimmt, liegt eine **Entfinanzierung** vor. Das gilt auch für Kreditrückzahlungen oder Gewinnausschüttungen an Gesellschafter.

Aus der vorstehenden Bilanz wird ersichtlich, daß in einer Unternehmung durch Investition Kapital (Eigen- oder Fremdkapital) in Vermögen umgewandelt wird. Finanzierung (=Kapitalbeschaffung) und Investition (=Kapitalbindung) sind also untrennbar miteinander

verbunden, denn jede Investition setzt deren Finanzierbarkeit voraus, und umgekehrt folgt dem Finanzierungsvorgang im allgemeinen eine Investition.

Dieser Vorgang wird durch den Verkauf der produzierten Leistungen ergänzt (=Finanzinvestition oder Vermögensumschichtung). Erst durch die Einnahmen aus dem Verkauf von Lieferungen und/oder Leistungen erhält die Unternehmung das investierte Kapital zurück und kann dieses erneut einbringen. Dementsprechend werden in einem Regelkreis ständig Kapitalien gebunden und wieder freigesetzt. Diese Kapitalfreisetzung wird als **Desinvestition** bezeichnet. Im allgemeinen liegen die kapitalbindenden Zahlungsströme, z.B. Bezahlung von Lieferantenrechnungen oder Gehältern, zeitlich vor den kapitalfreisetzenden, z.B. Begleichung der Forderungen durch Kunden.

Zahlungsströme in der Wolf Glaskugeln GmbH		
Einnahme durch Kapitalbeschaffung = Finanzierung	Ausgabe durch Kapitalverwendung = Investition	Einnahme durch Umsatzerlöse = Kapitalrückfluß
Bsp.: Neuer Gesellschafter legt 60.000 DM ein.	Bsp.: Kauf eines Liefer- wagens	Bsp.: Es werden 0,50 DM AfA pro Kilometer einkalkuliert.
Der Wolf Glaskugeln GmbH stehen nach 200.000 gefahrenen Kilometern wieder 60.000,00 DM zur Anschaffung eines neuen Lieferwagens zur Verfügung.		

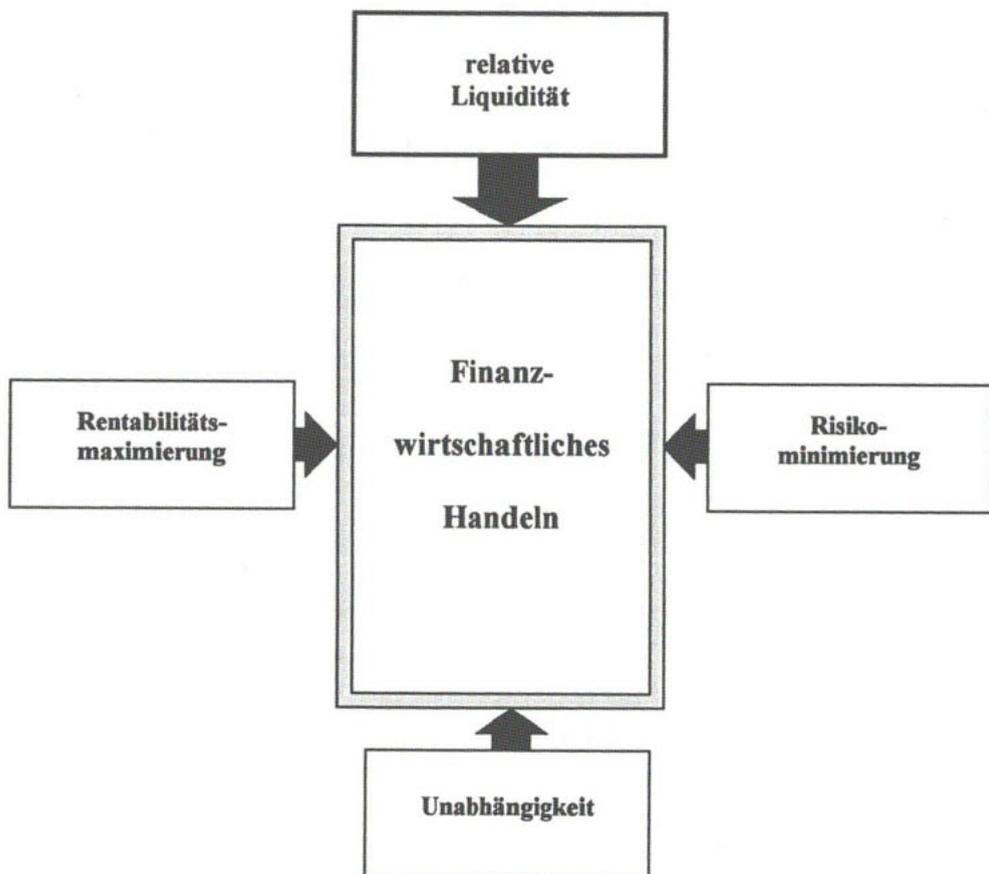
(Vgl. Seidel, H.; Temmen, R.: Allgemeine Betriebswirtschaft, Bad Homburg 1992, S. 295)

Für jede Unternehmung gilt es, die zeitliche Differenz zwischen den Ausgaben (=Investitionen) und den sich daraus ergebenden Einnahmen finanziell zu überbrücken, was zu einem bestimmten Finanzbedarf führt. Aufgabe der Finanzierung ist es, daß die zu den unterschiedlichen Zeitpunkten anfallenden Ausgaben beglichen werden können, da sonst das Fortbestehen der Unternehmung in Frage steht.

Dafür ist es notwendig, daß das Finanzmanagement der Unternehmung die Zahlungsströme so beeinflusst, daß die Kosten der Kapitalzuführung (z.B. Einnahmen aus Fremdkapitalaufnahme, Gewinnen oder Eigenkapitaleinlagen) möglichst gering gehalten werden und die Dauer der Kapitalbindung möglichst kurz ist. Hilfestellung dabei leisten die **statischen und dynamischen Investitionsrechnungen**.

1. 1 Ziele der betrieblichen Finanzwirtschaft

Die Realisierung der relativen Liquidität (=jederzeitige Zahlungsfähigkeit) als Oberziel der betrieblichen Finanzwirtschaft ist für jede Unternehmung von existentieller Bedeutung: Der Zeitraum zwischen erforderlichen Beschaffungen und Liquiditätsrückflüssen über den Absatzmarkt ist zu überbrücken; die Unternehmung muß jederzeit in der Lage sein, ihren Zahlungsverpflichtungen betrags- und zeitgenau nachzukommen (Vgl. Amann 1993, S. 18 und Busse 1993, S. 12). Diese konkrete Zielsetzung bildet den Kernpunkt des Zielsystems, das sich wie folgt darstellt:



(Vgl. Preißler, Peter R. (Hrsg.): Finanzwirtschaft, Landsberg/Lech 1990, S. 19)

■ Rentabilitätsmaximierung.

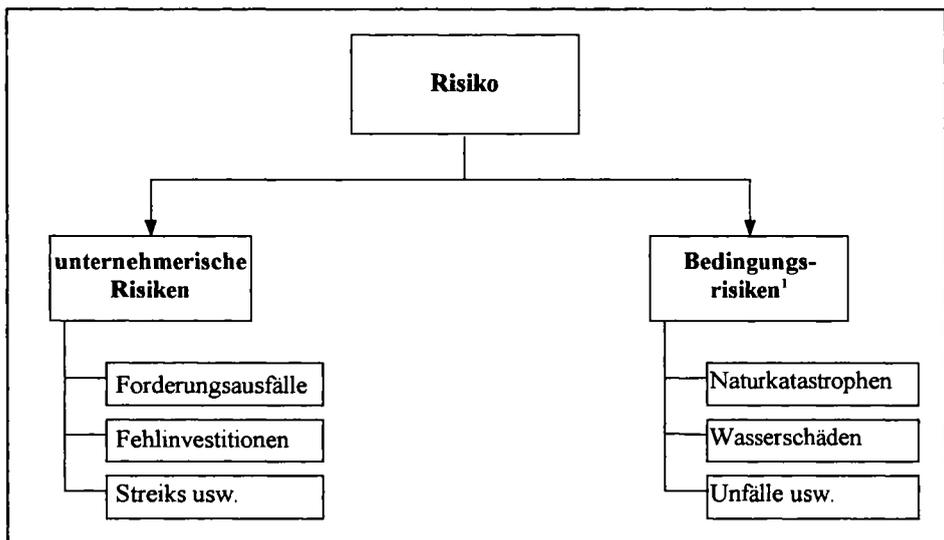
Jede auf Gewinnerhöhung ausgerichtete Unternehmung strebt einen möglichst hohen Quotienten aus Gewinn und eingesetztem Kapital an. Je größer sich das Verhältnis von Gewinn zu eingesetztem Kapital darstellt, desto besser ist der Unternehmenserfolg zu bewerten.

Zur Umsetzung des Rentabilitätsziels sind folgende Unterziele zu realisieren:

- Minimierung der Kapitalkosten (z.B. Zinsen und Spesen),
- Maximierung der Kapitalerträge (z.B. effektive Investitionen und Geldanlagen),
- Minimierung der Kapitalbindungsdauer (z.B. Verkürzung der Lagerhaltungszyklen und der gewährten Zahlungsziele).

■ Risikominimierung

Die Zielsetzung der Risikominimierung umzusetzen bedeutet, die möglichst größte Sicherheit zu erreichen; aus diesem Grunde wird die Tendenz zur Risikominimierung in der Literatur auch als Sicherheitsziel bezeichnet (Vgl. z.B. Amann 1993, S. 19 f., Gröbl 1994, S. 12 f. und Preißler (Hrsg.) 1990, S. 19 f.).



¹ Gefahr unvorhersehbarer Ereignisse

Bedingungsrisiken können durch den Abschluß entsprechender Versicherungsverträge minimiert werden. Viele unternehmerische Risiken können jedoch nicht oder nur unzureichend über Versicherungen abgedeckt werden; somit liegt deren Minimierung -ausgehend von der Unternehmenspolitik und den Unternehmensstrategien- in der internen Verantwortung.

Beispiel

Die Möbel GmbH hat ein Produktionsplanungs- und -steuerungssystem (PPS) mit integrierter Kundenauftragsbearbeitung und einer realisierten Schnittstelle zur Finanzbuchhaltung eingeführt.

Die Geschäftsführung ist sich darüber im klaren, daß ein Verlust betriebsnotwendiger, elektronischer Daten zu erheblichen Liquiditätsschwierigkeiten führen kann; ein solcher Datenverlust kann z.B. Rechnungslegung, Produktion und Absatz stark beeinflussen oder gar unterbrechen. Daher dokumentierten die Verantwortungsträger in einer Organisationsanweisung das Erfordernis der täglichen Datensicherung.

Dieses Beispiel verdeutlicht die Bedeutung des Sicherheitsziels; die Vernachlässigung der o.g. Risiken kann z.B. den Verlust der unternehmerischen Unabhängigkeit hervorrufen, der zu einer unerwünschten Einflußnahme von Banken und/oder neuen Gesellschaftern führen kann; daraus ist abzuleiten, daß finanzwirtschaftliches Handeln ein drittes Ziel hat (Vgl. Preißler (Hrsg.) 1990, S. 20):

■ Unabhängigkeit

Beispielsweise jede Kapitalbeschaffung sollte so durchgeführt werden, daß die unternehmerische Unabhängigkeit so wenig wie möglich eingeschränkt wird.

Beispiele einer Einschränkung der unternehmerischen Unabhängigkeit	
Informationspflicht	Entscheidungsbeschränkungen
<ul style="list-style-type: none"> - bei Sicherungsabtretung in Form einer offenen Zession - Information von stillen Gesellschaftern bzw. Kommanditisten - Kreditwürdigkeitsprüfungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Verwendungsbeschränkungen eines aufgenommenen Kredits - Ausschließlichkeitsklausel bei Bank- oder Lieferantenkrediten, z.B. langfristige Abnahmeverpflichtigen

Über das Gebot der Richtlinieneinhaltung geht die **Mitentscheidung** von Kapitalgebern hinaus; sie reicht bis zur Teilnahme an allen Entscheidungen zur Besetzung von Schlüsselpositionen durch seine Vertrauten (Vgl. Größl 1994, S. 17).

Das Unabhängigkeitsstreben ist in Interdependenz zu den anderen Zielsetzungen des finanzwirtschaftlichen Handelns zu sehen.

Beispiel

Je größer sich das Verhältnis von Gewinn und eingesetztem Kapital (Rentabilität) darstellt, desto besser lassen sich eintretende Risiken (unternehmerische Risiken, Bedingungsrisiken) auffangen, ohne die Hilfe von externen Kapitalgebern beanspruchen zu müssen.

1.2 Aufgaben eines Finanzmanagements im Zielsystem

„Das Finanzwesen hat zur Aufgabe, den Finanzbedarf aufgrund der betrieblichen Investitionserfordernisse mit den Finanzierungsmöglichkeiten optimal aufeinander abzustimmen. Dabei erfüllt das Finanzwesen eine Beschaffungsfunktion ähnlich dem Materialeinkauf und dem Personalwesen.“ (Kreis 1994, S. 14)

Konkretisiert bedeutet das die Ausrichtung auf eine, die gegenwärtige Situation berücksichtigende, vorausschauende Handlungsorientierung; diese muß die Beeinflussung (Abstimmung und Steuerung) aller finanzwirtschaftlichen Prozesse beinhalten, um die jederzeitige Zahlungsfähigkeit als Oberziel der betrieblichen Finanzwirtschaft zu realisieren. Daraus ergibt sich wiederum die zentrale Rolle liquider Mittel, die nicht nur bei besonderen Finanzierungsanlässen im Vordergrund steht; die schnellen Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld, die positive Liquiditätseinschätzungen in kürzester Zeit in das Gegenteil wandeln können, machen die flüssigen Mittel zum zentralen Thema.

Das Finanzmanagement hat somit die Aufgabe, die relative Liquidität der Unternehmung - unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Zielvorstellungen- so kostengünstig und so sicher wie möglich zu gewährleisten; die Finanz- respektive Kapitalstruktur ist dabei so zu gestalten, daß sie den Zielvorstellungen der Unternehmung bestmöglich entspricht und dementsprechend u. a. folgende Anforderungen erfüllt:

- Beanspruchung des individuellen Kreditvolumens nur insoweit, daß genügend Spielraum für zusätzliche Kreditaufnahmen verbleibt,
- Vermeidung einer Überschuldung,

- Realisierung der branchenüblichen Eigenkapitalquote

(Vgl. Amann 1993, S. 21).

Das Unterteilen der relativen Liquidität (Oberziel) in solche Teilziele ist erforderlich, um konkrete Aufgaben für die finanzwirtschaftlich orientierten Stellen zu formulieren.

Beispiel eines in Teilphasen und Hierarchieebenen strukturierten Aufgabenplans

Teilphasen Hierarchieebenen	Planung	Realisation	Kontrolle
Aktionsbereich der ersten hierarchischen Ebene	<ul style="list-style-type: none"> - Investitionsplanung - Liquiditätsplanung und -anpassung in finanziellen Engpaßsituationen - Planung exceptioneller Finanzierung - Mitwirkung an der Kapazitäts- und Personalplanung auf oberster Hierarchieebene (Schnittstellenmanagement) 	<ul style="list-style-type: none"> - Abstimmung von Investition und Finanzierung - durchsetzen liquiditätspolitischer Anpassungsmaßnahmen - Führung von wichtigen Finanzierungsverhandlungen in Repräsentationsfunktion 	<ul style="list-style-type: none"> - Kontrolle der Reservehaltung - Kontrolle der Planrealisierung und Kritik der Planabweichung
Hierarchieübergreifender Aktionsbereich	<ul style="list-style-type: none"> - Liquiditätsplanung (täglicher Liquiditätsstatus) - Cash-Planung - Planung der Reserven bzw. der Kassenüberschüsse - Koordination der Teilpläne 	<ul style="list-style-type: none"> - Einsatz der Liquiditätsreserven - Führung von Finanzierungsverhandlungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Feststellung der Betriebsabrechnung - Auswertung der Kontrollergebnisse mit Abweichungsanalyse
Aktionsbereich der zweiten hierarchischen Ebene	<ul style="list-style-type: none"> - Planung laufender operativer Einnahmen und Ausgaben - Laufende Planabstimmung mit den betrieblichen Schnittstellen (z.B. Einkauf, Produktion, Absatz) - Planung der Kreditannuitäten 	<ul style="list-style-type: none"> - Durchführung des Zahlungsverkehrs - Analge von liquiden Mitteln - Inkasso und Mahnwesen - tägliche Finanzdisposition 	<ul style="list-style-type: none"> - Kontrolle des Investitionsbudgets - Kontrolle der laufenden Finanzplanung

(Vgl. Busse 1993, S. 15 u. 408, Preißler (Hrsg.) 1990, S. 23 sowie Büschgen (Hrsg.) 1976, S. 511 f.)

Eine im Beispiel dargestellte Unterteilung der im finanzwirtschaftlichen Bereich zu bewältigenden Aufgaben läßt sich jedoch erst dann sinnvoll vornehmen, wenn in der betreffenden Unternehmung konkrete aufbauorganisatorische Strukturen feststehen:

1.3 Überlegungen zur organisatorischen Eingliederung

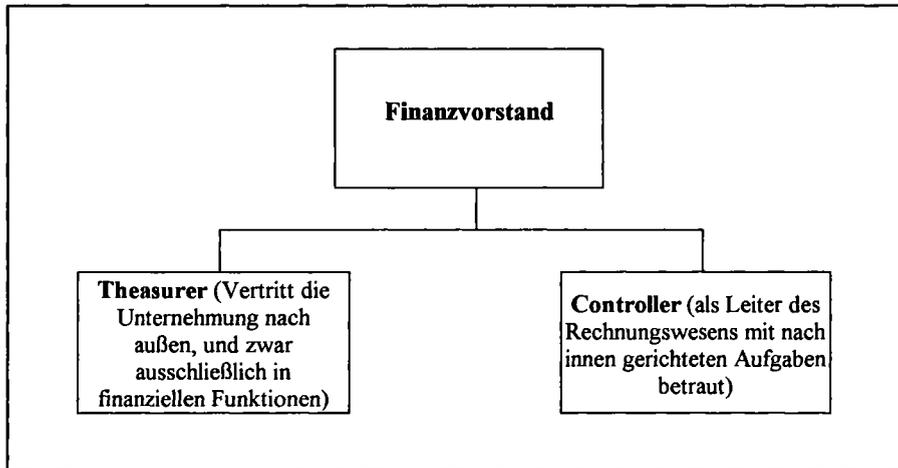
Die Argumentation, daß in bezug auf Kreditwürdigkeit und Zahlungsfähigkeit für einzelne Teile, Bereiche oder Standorte einer Unternehmung keine Differenzierungen durchgeführt werden dürften, begründet die Forderung nach einer deutlichen organisatorischen Zentralisierung des Finanzmanagements.

Die Gründe für ein solches Zentralisierungspostulat sind eindeutig:

- Aus rechtlichen Gründen dürfen nicht alle Maßnahmen der Kapitalbeschaffung von einzelnen Teilbereichen getroffen werden,
- durch die Zentralisierung sind sog. Bündelungsvorteile zu erzielen:
 - durch den i. d. R. vorliegenden Qualifikationsvorteil sowie den Größenvorteilen sind bessere Konditionen zu erzielen,
 - die Gefahr von Informationsdefiziten wird eingeschränkt,
 - die Liquiditätsreserve kann gesenkt werden, denn eine zentrale Instanz kann Über- und Unterdeckungen in einzelnen Bereichen ausgleichen (Vgl. Spremann 1991, S. 182).

Das geschilderte Organisationsproblem, das die Zentralisierungsfrage für einzelne Teile, Bereiche oder Standorte einer Unternehmung beantwortet, ist unabhängig davon auch innerhalb der Führungsspitze jeder Unternehmung zu lösen: Soll nur ein oder sollen mehrere Mitglieder der Geschäftsführung für alle oder für einzelne Aufgaben der finanzwirtschaftlichen Führung zuständig sein?

Zumindest in Großunternehmungen in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft wird dem Zentralisierungspostulat in der Praxis Rechnung getragen:



Beim Betrachten der vielfältigen finanzwirtschaftlichen Aufgabenstellungen (Vgl. 1.3) wird jedoch auch offensichtlich, daß die Bewältigung dieser Aufgaben -insbesondere bei größeren Unternehmungen- nicht bei einem Entscheidungsträger zentralisiert werden kann (Vgl. Preißler (Hrsg.) 1990, S. 24 und Büschgen (Hrsg.) 1976, S. 510).

Somit kann es durchaus zweckmäßig sein, finanzwirtschaftliche Teilaufgaben zu delegieren, z.B. auch an dezentrale Geschäftsbereiche. Diese könnten beispielsweise die Befugnis erhalten, einen Teil ihrer Zahlungen über eine eigene Bankverbindung abzuwickeln und Kreditverhandlungen in einem vorgegebenen Rahmen zu tätigen (Vgl. Spremann 1991, S. 182).

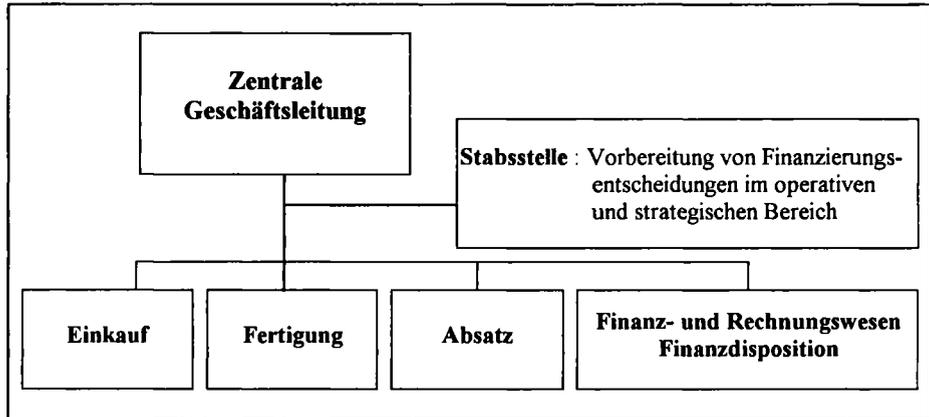
Beispiel

Die Möbel GmbH ist eine Unternehmung mit zentraler Geschäftsführung am Standort eines ihrer Möbelwerke und fünf weiteren, dezentralen Werken. Der Leiter der zentralen Abteilung Rechnungswesen und Finanzen hat alle finanzwirtschaftlichen Transaktionen im Bereich der dezentralen Beschaffung im Rahmen eines Budgets an die Werkleiter bzw. Prokuristen der dezentralen Einheiten delegiert.

Abweichend zum Vorgenannten kann es durchaus sinnvoll sein, der zentralen Geschäftsleitung eine reine Finanzabteilung als Stabsstelle beizuordnen und dieser Stabsabteilung die Aufgabe zu übertragen, Finanzierungsentscheidungen im operativen und strategischen

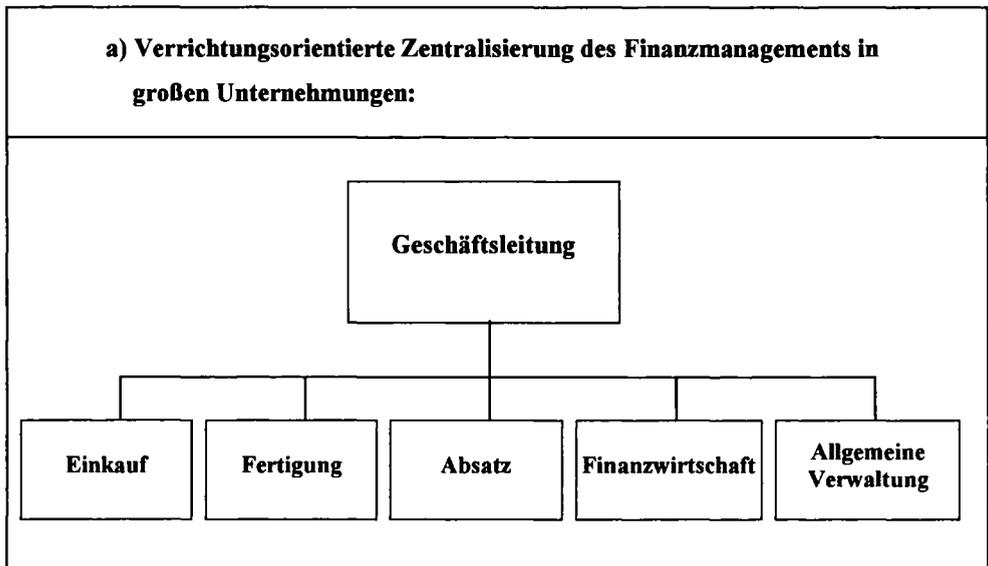
Bereich vorzubereiten (Abb. 1); die Wirkung einer solchen Abteilung wird jedoch durch fehlende Entscheidungsbefugnis beeinträchtigt.

Abb. 1: Finanzabteilung als Stabsstelle der zentralen Geschäftsleitung

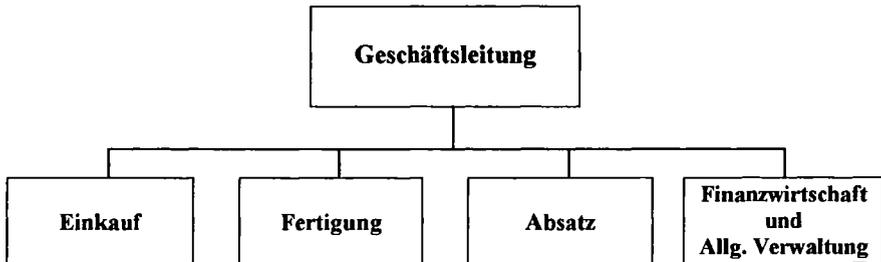


(Vgl. Busse, Franz-Joseph: Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft, München und Wien 1993, S. 406)

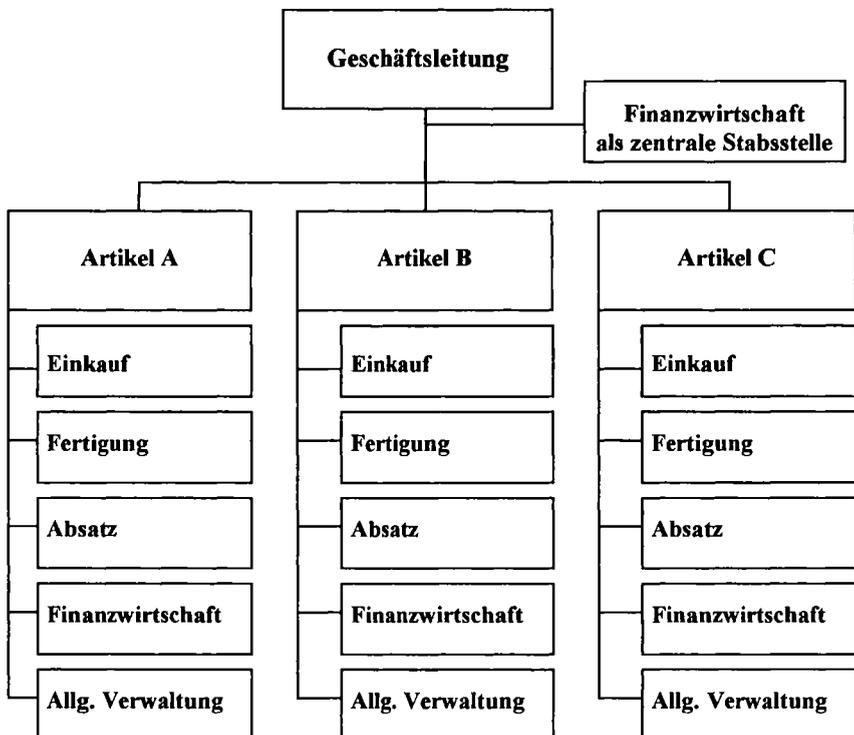
Weitere Varianten der Aufbauorganisation verdeutlicht die folgende Darstellung:



b) Verrichtungsorientierte Zentralisierung des Finanzmanagements in kleinen und mittleren Unternehmungen:



c) Finanzwirtschaft im Rahmen einer Spartenorganisation:



(Vgl. Preißler, Peter R. (Hrsg.): Finanzwirtschaft, Landsberg/Lech 1990, S. 25 f.)

Das weiterführende Buch »Finanzmanagement, Band II« beinhaltet eine Konkretisierung der hier erläuterten, einführenden Überlegungen zur organisatorischen Eingliederung des Finanzmanagements.

1.4 Investitionsarten und -gründe

Problem:

Rationalisierung, Ersatz alter Anlagen und Kapazitätserweiterung sind betriebliche Investitionsgründe. Das Investitionsvolumen, das die einzelne Unternehmung für solche und ähnliche Maßnahmen zur Verfügung hat, hängt im hohen Maße von der konjunkturellen Situation in der Volkswirtschaft ab, also vom sog. Investitionsklima. Zur Nutzung des individuellen Investitionsvolumens stehen der Unternehmung die Anwendung verschiedener Strategien offen.

Beispiel anhand eines Investitionsportfolios:

		Investitionsvolumen	
		hoch	niedrig
Alter der Anlagen	hoch	Ersatzinvestitionsstrategie	Strategie des notwendigen Ersatzes
	niedrig	Kapazitätserweiterungsstrategie	Strategie der ausgewählten Rationalisierung

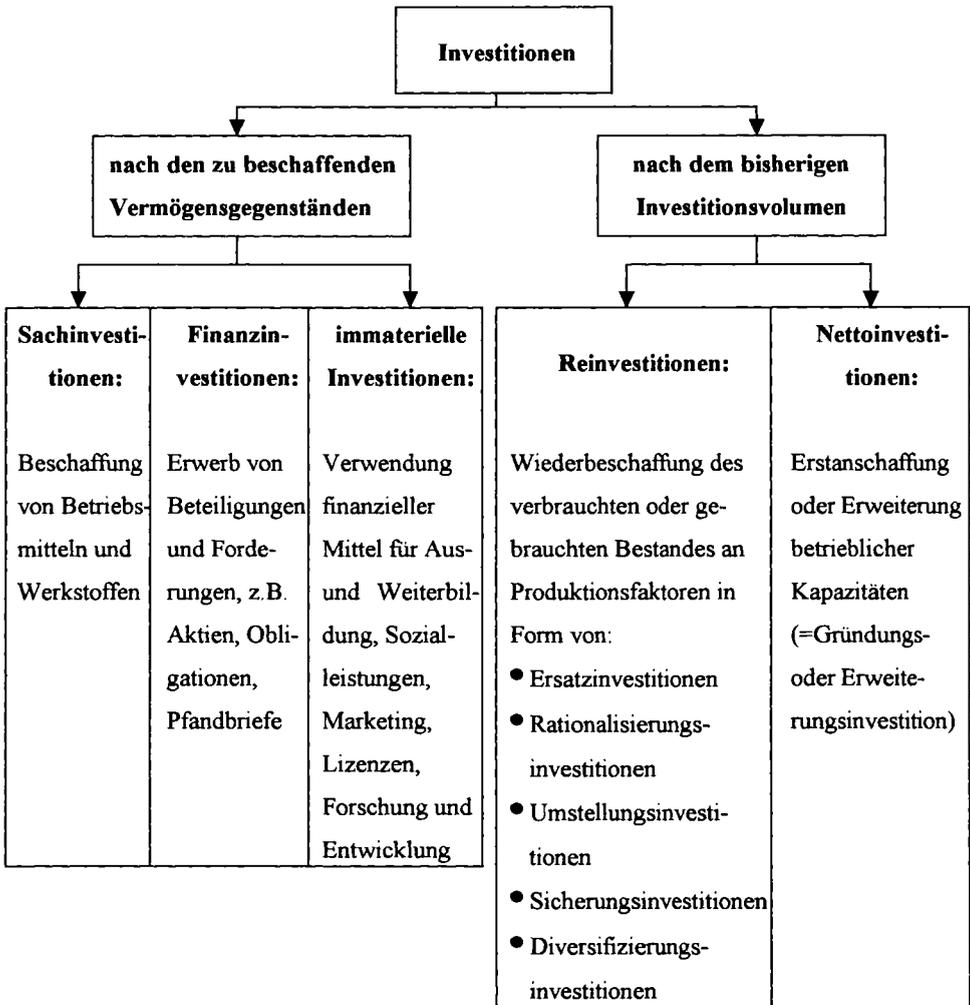
Ein altes Sprichwort aus der Konjunkturpolitik sagt, daß die Investitionen von heute die Arbeitsplätze von morgen wären, worin die Beschäftigungswirksamkeit von Investitionen zum Ausdruck kommt (Vgl. Golas/Stern/Voß 1994, S.434).

Dementsprechend wird neben dem Unternehmer auch der Betriebsrat versuchen, die Investitionspolitik der Unternehmung zu beeinflussen; dies ist ihm jedoch gemäß den § 90, § 91 und § 111 BetrVG nur bedingt möglich. So liegen den Investitionsentscheidungen von Unternehmungen verschiedene Motive zu Grunde.

Beispiel

- a) Gewinn- und Rentabilitätstreben,
- b) Umsatzsteigerung und Erweiterung des Marktanteils,
- c) Sicherheit und Unabhängigkeit der Unternehmung
- d) Erhaltung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit,
- e) soziale Absicherung der Belegschaft und Zufriedenheit der Mitarbeiter,
- f) Bilanz- und Liquiditätsziele (Vgl. Müller-Hedrich 1981, S 22).

Grundsätzlich lassen sich die Investitionen nach verschiedenen Kriterien unterteilen. Hier erfolgt die Differenzierung nach der Art der zu beschaffenden Vermögensgegenstände und ihrem Verhältnis zum Investitionsvolumen:



Ergibt sich der Fall, daß eine neue Maschine angeschafft werden muß, die gegenüber der alten Maschine technisch verbessert ist und weitere Funktionen übernimmt, so liegt eine **Modernisierungsinvestition** vor.

In vorstehendem Beispiel liegt eine Netto- und Ersatzinvestition vor, denn sie erweitert die betriebliche Kapazität und ersetzt zugleich ein altes Gerät. Würde der Fall insoweit abgewandelt, daß die neue Maschine lediglich kostengünstiger produziert, die betriebliche Kapazität sich dadurch aber nicht ändert, liegt eine **Rationalisierungsinvestition** vor.

Eine Modernisierungsinvestition ohne Rationalisierungseffekt wäre z.B. eine Verbesserung der Betriebs- und Geschäftsausstattung.

Investitionskomplexe liegen vor, wenn Ersatzinvestitionen mit Modernisierungsinvestitionen gekoppelt werden. Dazu zählen bspw. eine Erweiterung der Produktionsräume bzw. deren Modernisierung und der Einbau eines Lastenaufzuges.

Allen Investitionen ist gemeinsam, daß sie Auswirkungen auf die Unternehmungen und seine Mitarbeiter haben, z.B. bezüglich der Zahl der Arbeitsplätze, der Qualifikation des Personals oder der Arbeitsqualität (Vgl. Golas/Stern/Voß 1994, S 436).

1.5 Investitionsplanung und -entscheidung

Problem:

Prüfliste zur Planung von Investitions- und Finanzierungskosten

1. Einzel- und Gesamtaufstellung der anfallenden Kosten.
2. Für welche Bereiche konnten Festpreise vereinbart werden?
3. Können mögliche Kostensteigerungen quantifiziert werden? In welchen Bereichen?
4. Sind Bauunternehmer und/oder Architekt verpflichtet worden, Kostensteigerungen sofort nach Bekanntwerden dem Bauherrn und der Hausbank anzuzeigen?
5. Sind Verzögerungen einkalkuliert; kann die Investition planmäßig abgeschlossen sein?
6. Entspricht die Auslegung der Technischen Anlagen der Kapazität der übrigen Betriebsteile?
7. Ist die Durchfinanzierung des Bauvorhabens gesichert?
8. Ist die veranschlagte Kapazität realistisch geplant?
9. Sind hinsichtlich der Einrichtung Sonderanfertigungen vorgesehen? Sind diese (u.U. bei geringen baulichen Veränderungen) nicht durch Serienteile zu ersetzen? Wurden bei Neubauten Nischen usw. so geplant, daß nicht auf Sonderanfertigungen zurückgegriffen werden muß?
10. Sind die Bodenverhältnisse bekannt?
11. Wurden Erkundigungen über die behördlichen Vorschriften hinsichtlich Bau und Ausstattung eingeholt? Welche Auflagen sind mit der Baugenehmigung verbunden?
12. Wurde ein Kapitalbedarfsplan aufgestellt?

(Vgl. DEHOGA 1976, S 104 f.)

Unter **Investitionsplanung** wird die langfristige Festlegung von Maßnahmen zur Schaffung, Erweiterung, Modernisierung oder Rationalisierung betrieblicher Kapazitäten verstanden. Dabei hängt die Investitionsplanung von den betrieblichen Teilplänen ab, z.B. von der Finanzplanung oder der Beschaffungsplanung (Vgl. Blatt/Salzman/Koster 1988, S. 239).

Die wichtigste Aufgabe der Investitionsplanung ist wohl zu prüfen, ob eine bestimmte Investition sich als besonders geeignet anbietet oder welche von verschiedenen Investitionsmöglichkeiten am vorteilhaftesten ist (Vgl. Schmalen 1992, S. 506).

Die Vorteilhaftigkeit einer Anlage hängt jedoch von Faktoren wie der technischen Ergiebigkeit, den Anschaffungskosten oder den Produktionskosten ab. Um die Vorteilhaftigkeit einer Investition beurteilen zu können, steht der Investitionsplanung die Investitionsrechnung mit ihren mathematischen Verfahren als wichtiges Hilfsmittel zur Verfügung (Vgl. Blatt/Salzman/Koster 1988, S. 239).

Darüber hinaus hat die Investitionsplanung noch weitere Aufgaben, wie die Bestimmung des optimalen Investitionsprogrammes als Kombination unterschiedlicher Investitionsobjekte, z.B. Aktien verschiedener Unternehmungen (Vgl. Schmalen 1992, S. 506).

Aufgrund dessen, daß Investitionsentscheidungen überwiegend strategische Bedeutung für die Unternehmung haben, und diese äußerst komplex sind, sind sie auch meist mit Unwägbarkeiten behaftet. Das gilt vor allem, weil zwischen der Investitionsentscheidung und deren Realisierung im allgemeinen ein Time-Lag besteht, was sich besonders bei Gütern, die dem technologischen Wandel stark unterliegen, auswirken kann.

Es existiert jedoch ein permanenter Zusammenhang zwischen Investitions- und Finanzierungsentscheidungen, denn entweder besteht ein Finanzierungsbudget für Investitionen oder während des Investitionsprozesses wird nach Finanzierungsalternativen gesucht.

Immer sind beide Budgets einander anzupassen (Vgl. Busse 1993, S. 503).

Aufgaben

- 1) Grenzen Sie die Begriffe Finanzierung, Investition, Kapitalbindung, Kapitalfreisetzung und Desinvestition gegeneinander ab.

- 2) In einer Unternehmung wird laufend Kapital gebunden und wieder freigesetzt. Dieser Prozeß verläuft in einem Regelkreis, also einem ständigen Kreislauf von Investitionen, Desinvestitionen und Realinvestitionen. Stellen Sie diesen Zusammenhang graphisch dar.

- 3) Die nachstehenden Bilanzpositionen von Unternehmungen unterschiedlicher Branchen sind bezüglich ihrer Vermögensstruktur zu beurteilen.

Bilanzpositionen (Aktiva)		Unternehmung	Stahl AG	Chemie AG
Anlagevermögen	Sachanlagen			
	1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten auf fremden Grundstücken		4,5 %	7,1 %
	2. Technische Anlagen und Maschinen		8,0 %	6,7 %
	3. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung		0,4 %	1,1 %
	4. Geleistete Anzahlungen und Anlagen in Bau		0,0 %	3,8 %
	Finanzanlagen (Anteile, Ausleihungen, Wertpapiere)		0,3 %	24,2 %
Anlagevermögen insgesamt			13,2 %	42,9 %

Umlaufvermögen	Vorräte	8,7 %	10,5 %
	Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	39,9 %	22,2 %
	Wertpapiere	35,8 %	6,6 %
	Schecks, Kassenbestand, Bundesbank- und Postgiroguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten	2,3 %	17,3 %
	Umlaufvermögen insgesamt	86,7 %	56,6 %
Rechnungsabgrenzungsposten insgesamt		0,1 %	0,5 %
Bilanzsumme in Mio. DM		168,55	18 197,00

(Vgl. Golas/Stern/Voß 1994, S. 449)

Die angegebenen Prozentwerte beziehen sich auf die Bilanzsumme und sind im allgemeinen Vergleich aussagekräftiger, als absolute Zahlen.

- 4) a) Nennen Sie die Ziele die das finanzwirtschaftliche Handeln bestimmen sollten.
 b) Formulieren Sie für eine dieser Zielsetzungen Unterziele, die zur Umsetzung des ausgewählten Hauptziels beitragen.

5) Zwei Risikoarten beeinträchtigen die Sicherheit einer Unternehmung:

- a) unternehmerische Risiken** und
b) Bedingungsrisiken.

Ordnen Sie die nachstehenden Einzelrisiken der entsprechenden Risikoart zu:

	Feuerschäden
	Streiks
	Fehlinvestitionen
	Naturkatastrophen
	Forderungsausfälle

- 6) Welche Gründe sprechen für eine zentrale Finanzwirtschaft?
- 7) Die Haushaltgeräte GmbH steht unter starkem Konkurrenzdruck. Dementsprechend versucht die Geschäftsführung, so weit wie möglich zu rationalisieren. Geplant sind u. a. verschiedene Investitionen.
- a) Was verstehen Sie unter einer Rationalisierungsinvestition?
 - b) Warum hat eine solche Investition oftmals einen Erweiterungseffekt?
 - c) Wie könne sich Rationalisierungsinvestitionen auf die Arbeitnehmer der Haushaltgeräte GmbH auswirken?
- 8) Im Kurhotel Frankenhof wurde das Heizsystem ausgetauscht, weil die Kosten dadurch gesenkt werden können. Außerdem wurden die Rezeption und das Restaurant architektonisch neu gestaltet sowie zusätzliche Kureinrichtungen geschaffen. Auch ein Lift wurde eingebaut. Erläutern Sie die einzelnen Investitionen.
- 9) Das Management eines Nähmaschinenherstellers befindet sich in einer Phase der Investitionsüberlegungen zu einem Erweiterungsbau der Produktion.
- a) Welche Punkte sollte es bezüglich des Bauvorhabens beachten?
 - b) Wieso beeinflusst eine solche Investition die wirtschaftliche und technische Entwicklung einer Unternehmung?
- 10) Bevor eine Entscheidung für eine bestimmte Investition, getroffen wird gilt es, das Investitionsproblem zu konkretisieren. Auf welche Punkte sollte hierbei abgestellt werden?

2. Investitionsrechnungen als Entscheidungshilfe

Problem:

Die Dienstleistungs GmbH hat sich für den Kauf eines neuen Großkopiergerätes entschieden. Noch nicht klar ist den Entscheidungsträgern, welches Hilfsmittel zur rechnerischen Fundierung ihres Entschlusses sie sich bedienen sollen. Manager Wolfram weiß jedoch, daß

- bei Einperiodenberechnungen keine Berücksichtigung der zeitlichen Verteilung durch Auf- und Abzinsen erfolgt.
- bei Mehrperiodenrechnungen die zeitliche Verteilung durch Auf- und Abzinsung erfolgt.

Für welches Verfahren sollte sich die Dienstleistungs GmbH entscheiden?

Investitionsbeschlüsse zu treffen, gehört zu den problematischsten Entscheidungen im Geschäftsleben, denn sie basieren auf einem ganzen Katalog von Annahmen über zukünftige Entwicklungen. Zu letzteren zählen teilweise quantifizierbare, aber zum Teil auch nicht quantifizierbare Faktoren (Vgl. DEHOGA 1976, S. 116).

quantifizierbare Faktoren	nicht quantifizierbare
Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> • Projektierungskosten • Nebenkosten der Anschaffung • Anlaufkosten • Steuern • Versicherungen • Löhne und Gehälter 	Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> • Konkurrenzverhalten • Reaktionen der Öffentlichkeit • Verbesserung der Arbeitsbedingungen • Auswirkungen auf die betriebliche Ablauforganisation • Erhöhung der Flexibilität

Ob eine Investition notwendig ist, ergibt sich bei Abwägung aller Faktoren. Oft sind es technische Neuerungen oder der Ersatz von Gegenständen, die zu Investitionsmaßnahmen führen. Vor der Realisierung einer Investition gilt es jedoch, Wirtschaftlichkeitsrechnungen oder Investitionskalkulationen durchzuführen. Diese können vor Beginn der Maßnahme, zu

einem festgelegten Zeitpunkt während des Investitionsprozesses mit Hilfe von Vorplanungs- und Vergangenheitswerten durchgeführt werden. Auch im Anschluß an den Prozeß sind Nachkalkulationen zu empfehlen. Ob die getätigte Investition wirtschaftlich sinnvoll war, läßt sich im allgemeinen dann als positiv beantworten, wenn die Einnahmen größer sind als die Ausgaben (vereinfacht).

Beispiel:

Die Hotel GmbH kauft einen Kleinbus zum Preis von 70.000,00 DM, um Gäste von der Bahn abholen zu können. Die jährlichen Aufwendungen für den Kleinbus betragen:

- Versicherung 3.000,00 DM,
- Steuern 2.000,00 DM,
- Kraftstoff und Wartung 5.000,00 DM.

Nach drei Jahren wird der Bus verkauft (am Jahresende).

Die Einnahmen und Ausgaben setzen sich wie folgt zusammen:

Einnahmen (=Kapitalrückfluß):		Ausgaben (=Kapitalabfluß):	
im Jahr der		zum Zeitpunkt der	
Anschaffung	40.000,00 DM	Anschaffung	70.000,00 DM
im 2. Jahr	40.000,00 DM	im 1. Jahr	10.000,00 DM
im 3. Jahr	10.000,00 DM	im 2. Jahr	10.000,00 DM
Verkauf des		im 3. Jahr	10.000,00 DM
Kleinbusses	22.000,00 DM		----- 100.000,00 DM
	----- 112.000,00 DM	Überschuß	----- 12.000,00 DM
			----- 112.000,00 DM

(Vgl. Preitz/Dahmen 1991, S. 267 f.)

In aller Regel bieten sich mehrere Möglichkeiten im Rahmen einer Investitionsentscheidung an; so ist z.B. zwischen einer Maschine des Typs A oder B zu wählen, obwohl beide denselben Output in Menge und Qualität gewährleisten.

Bei einer Investitionsentscheidung sollten jedoch die nachstehenden Schritte beachtet werden: