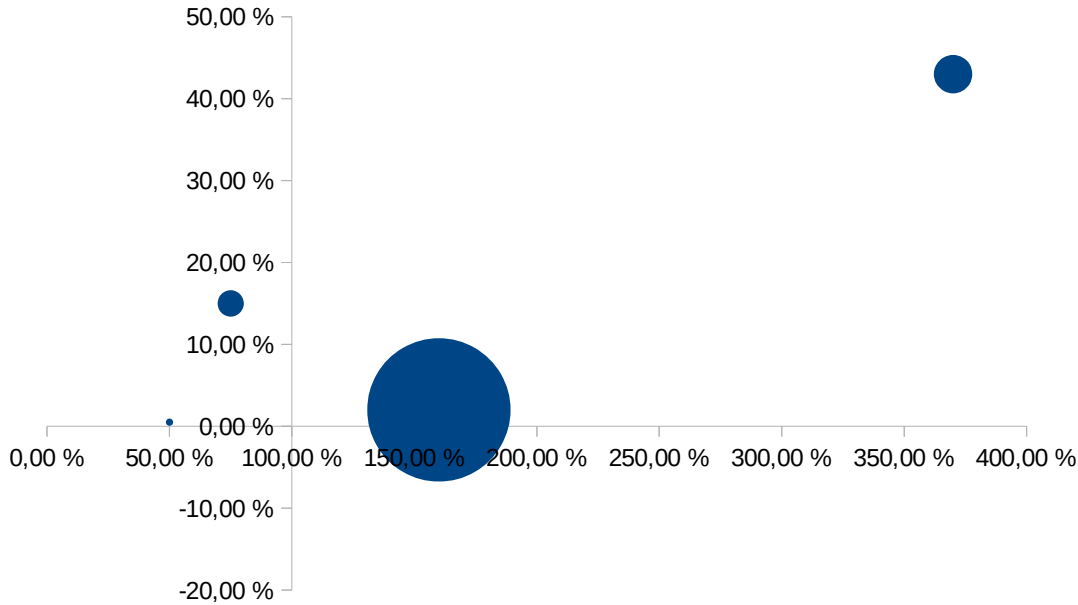


# Portfolioanalyse der Volle Pulle GmbH

Strategische Geschäftseinheit	Marktvolumen in Mio €	Marktwachstum	Marktanteil Volle Pulle GmbH	Umsatzvolumen Volle Pulle GmbH	Marktanteil stärkster Konkurrent	relativer Marktanteil Volle Pulle GmbH
Pils	9000	2,00 %	0,80 %	72.000.000 €	0,50 %	160,00 %
alkoholfreies Bier	180	0,50 %	0,10 %	180.000 €	0,20 %	50,00 %
Biermixgetränke	270	15,00 %	0,90 %	2.430.000 €	1,20 %	75,00 %
Instant-Pils	14	43,00 %	37,00 %	5.180.000 €	10,00 %	370,00 %



- a) **Marktwachstum** – Maßstab für die Attraktivität des Marktes, hohe Aufnahmefähigkeit auf Wachstumsmärkten auch für neue Marktteilnehmer
- b) **Marktanteil** – Absatzvolumen : Marktvolumen (in %) - prozentualer eigener Anteil am Gesamtmarkt
- c) Wichtig weil die Konzentration der Aufwendungen für das Produkt auf Wachstum und damit Entwicklung gerichtet ist → Unterschied bei gesättigten Märkten: Konzentration auf Erhalt der Marktposition → eine Entwicklung eines Produktbereiches ist wesentlich schwerer zu bewirken.
- d) Hohe Marktanteile → hohe Stückzahlen → hoher Bekanntheitsgrad → niedrige Fixkosten → größerer preispolitischer Spielraum usw.
- e) relativer Marktanteil → Ausdruck der Wettbewerbsfähigkeit, der Stellung gegenüber den anderen Marktteilnehmern. Insofern kann ein relativ geringer absoluter Marktanteil ein wettbewerbsmäßig höheres Gewicht haben, als ein höherer absoluter MA, wenn die Wettbewerber entsprechend niedrigerer MA haben.
- f)
 

Investition/Wachstum:	Instant-Pils
Abschöpfung:	Pils
Desinvestition:	alkoholfrei, Biermixgetränke (? - ggf. entwickeln)

## 3. Steuerung der Beschaffung von Mitteln im Finanzprozess

### 1. Kapitalbedarfsplanung und Finanzplanung

## 1.1. Kapitalbedarfsplanung

Bestandteile: Grundfinanzierung  
 - alle Investitionen im Sachanlagenbereich  
 - Personalanwerbung  
 - Unternehmensgründung  
 - erstes Lager

Umlauffinanzierung (Finanzierung der laufenden betrieblichen Tätigkeit bis zur erstmaligen Einzahlungswirksamkeit der Umsatzerlöse)  
 → Kapitalbedarfsplanung beruht folglich auf den Rechnungsgrößen Einzahlungen und Auszahlungen

Umsatzbreite × Umsatzdauer  
 ↓ ↓  
 Kostenart pro Tag Vorfinanzierungszeitraum

### Beispiel:

Grundfinanzierung:	Vorbereitung	400.000 €
	Gebäude	4.800.000 €
	TAM	38.400.000 €
	BGA	1.200.000 €
	Mindestbestand	360.000 €
	Summe Grundfinanzierung	<u><b>45.160.000 €</b></u>

Umlauffinanzierung:

Material:	36.000 € × (14 + 9 + 12 + 23 – 10)	1.728.000 €
Fertigung:	40.000 € × (9 + 12 + 23)	1.760.000 €
Vw/Vt:	7.000 € × (14 + 9 + 12 + 23)	406.000 €
	Summe der Umlauffinanzierung	<u><b>3.894.000 €</b></u>

**Gesamtkapitalbedarf** **49.054.000 €**

zu niedriger Ansatz: drohende Liquiditätsengpässe – entstehende Kapitalkosten durch kurzfristige Fremdfinanzierung, Beeinträchtigung der Gesamtfinanzsituation, schlechte Beurteilung des Finanzgebahrens, Nichtausnutzung von Skontovorteilen → Opportunitätskosten

zu hoher Ansatz: Erhöhte Kapitalkosten, insbesondere durch zu hohe Kreditbelastung, Engpässe in anderen Bereichen (z. B. bei Investitionen), Beeinträchtigung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen → Kapitalbindung

### Übung 1

Grundfinanzierung: **5.956.000 €**

Umlauffinanzierung: durchschnittliches Kundenziel:  
 (gewogener Durchschnitt)

24

Lagerdauer Material =		<u>360</u>	
		UH	
		<u>360</u>	
		30	<b>12 Tage</b>
Material	17.300 €	44 Tage	761.200 €
Fertigung	21.600 €	42 Tage	907.200 €
Vw/Vt	6.000 €	54 Tage	324.000 €
		Summe Umlauffinanzierung	1.992.400 €
		zzgl. Grundfinanzierung	5.956.000 €
		<b>Gesamtkapitalbedarf</b>	<b><u>7.948.400 €</u></b>

Der zur Verfügung stehende Kapitalrahmen von 8.000.000 € reicht aus.

Diese Art von Kapitalbedarfsrechnung liefert eine relativ ungenaue Aussage über den tatsächlichen Kapitalbedarf, weil

- kontinuierlicher Verbrauch unterstellt wird
- Preise nicht veränderlich sind
- gleichmäßiger Absatz angenommen wird
- viele Annahmen und Schätzungen zugrunde liegen
- Unvorhergesehener Kapitalbedarf nicht berücksichtigt wird.

## Übung 2

Fertigerzeugnisse:	a)	Ø LD =	15 Tage	
		UH =	$\frac{\text{Verbrauch}}{\text{Ø LB}}$	(bei FE = Umsatzerlöse)
		Ø LB =	$\frac{\text{Umsatzerlöse}}{\text{UH}}$	
		UH =	$\frac{360}{\text{Ø LD}}$	$\frac{360}{15 \text{ Tage}} = 24$
		Ø LB =	$\frac{70.000.000 \text{ €}}{24}$	<b><u>2.916.667 €</u></b>
	b)	UH =	$\frac{360}{\text{Ø LD}}$	$\frac{360}{5 \text{ Tage}} = 72$
		Ø LB =	$\frac{70.000.000 \text{ €}}{72}$	<b><u>972.222 €</u></b>
		neuer Kapitalbedarf für FE <span style="color: blue;">→</span>		
Debitorenbestand	a)	Ø LD =	15 Tage	
		UH =	$\frac{\text{Umsatzerlöse}}{\text{Ø LB}}$	
		Ø LB =	$\frac{\text{Umsatzerlöse}}{\text{UH}}$	
		UH =	$\frac{360}{\text{Ø LD}}$	$\frac{360}{15 \text{ Tage}} = 24$
	c)	Ø Deb.bestand =	$\frac{70.000.000 \text{ €}}{24}$	<b><u>2.916.667 €</u></b>

d) 
$$UH = \frac{360}{\emptyset LD} \quad \frac{360}{20 \text{ Tage}}$$

$$\emptyset \text{ Deb.bestand} = \frac{70.000.000 \text{ €}}{18} = \underline{\underline{3.888.889 \text{ €}}}$$

neuer Kapitalbedarf für Debitoren

#### Maßnahmen für Kapitalbedarfssenkung

- Schaffung von Zahlungsanreizen (Skontierung ...)
- Optimierung der Fertigungssteuerung (z. B. durch auftragsbezogene Fertigung)
- Verlängerung von Lieferantenzielen
- just-in-time-Lieferungen
- Einschaltung des Handels verbunden mit Finanzierungsoptionen, ggf. Wechselfinanzierungen

#### Übung 3

Kosten	pro Tag	davon Ausgaben	Frist	Kapitalbedarf
Material-EK	1.000 €	1.000 €	75 Tage	75.000 €
MGK	100 €	80 €	135 Tage	10.800 €
Löhne	2.500 €	2.500 €	135 Tage	337.500 €
FGK	2.000 €	850 €	135 Tage	114.750 €
HK	5.600 €	4.430 €		
VwVtGK	840 €	672 €	135 Tage	90.720 €
<b>Kapitalbedarf für Umlauf</b>				<b>628.770 €</b>

#### Finanzplanung = Liquiditätsplanung

Ziel: Sicherstellung der Liquidität zu jedem Zeitpunkt

Liquidität: Fähigkeit eines Unternehmens, fällige Verbindlichkeiten zu jedem Zeitpunkt begleichen zu können.

kurz-, mittel- und langfristige Planung der Einnahmen und Ausgaben

Schema:

AB liquide Mittel
+ Einnahmen
- Ausgaben
EB liquide Mittel = AB der nächsten Periode

Beispiel: s. Finanzplan 1

**Kapitalbedarfsplanung 4**  
**Finanzplan Übung 2**