

1. Einführung

In diesem Fachbuch geht es um Standardermittlung und Analyse der betrieblichen Kapitalkosten. Kapitalkosten sind die gebundenen betrieblichen Kosten, die vom Beginn bis hin zum Ende des Leistungsprozesses in einem Unternehmen entstehen. Zu ihrer Bemessung wird bekanntlich ein gewichteter durchschnittlicher Kapitalkostensatz verwendet, auf Englisch der Weighted Average Cost of Capital oder kurz WACC. Dieser WACC dient zur fundierten Ermittlung von Break-even-Renditen (Mindestrenditen) von Investitionsprojekten. Kapitalkosten sind jedoch nicht immer eindeutig abzuleiten aus den monatlichen betriebswirtschaftlichen Auswertungen oder der jährlichen Bilanz.

Die Theoretiker (sie werden aus rechtlichen Gründen hier nicht genannt) erfanden in der Vergangenheit viele spannende Modelle zur Ermittlung der Kapitalkosten – ohne die Praxistauglichkeit ihrer Ansätze tatsächlich zu überprüfen. Verschiedene betriebliche Kennzahlen können aber nur dann erstellt werden, wenn eine bestimmte Menge an Geschäftsdaten vorliegen und ein fundierter Auswertungsprozess besteht. Dass beides – die benötigten Datenmengen wie auch die Auswertungsprozesse – in Unternehmen bereitstehen, wird von der Theorie oftmals als

selbstverständlich vorausgesetzt. In der Realität liegen die Dinge aber anders.

An der Realität setzt das vorliegende Fachbuch an. In seinem Hauptteil wird gezeigt, wie die betrieblichen gebundenen Kapitalkosten mathematisch in Gestalt einer Formel als konkreter Wert erkennbar werden und wie sie aus der Unternehmensbilanz und der Gewinn-und-Verlustrechnung abgeleitet werden können. Dabei erklärt dieses Fachbuch auch, wie die in der Theorie geforderten fundierten, betriebswirtschaftlichen Auswertungen und eine Datenbasis unter realen Bedingungen erstellt werden können. Denn dies ist ein Fachbuch für die Praxis. Deshalb bereitet es wissenschaftliche Ergebnisse für die Praxis auf, ohne dabei selbst auf wissenschaftliche Darstellungsformen zurückzugreifen. Vielmehr will es Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern, Unternehmensberatern, Controllern und Unternehmern einen unmittelbaren praktischen Nutzen bieten. Die Praxisorientierung bestimmt auch die Organisation dieses Buches. Es beginnt mit der betriebswirtschaftlichen Analyse eines fiktiven Unternehmens. So kann anschaulich vermittelt werden, wie die betrieblichen gebundenen Kapitalkosten aus bilanztechnischen und Gewinn-und-Verlust-Kennzahlen herzuleiten sind. Die Unternehmensanalyse hat folgenden Aufbau. Als Erstes werden Wirtschaftlichkeit und Rentabilität über einen Zeitraum von zwei Jahren festgestellt. Danach

wird die Bilanzstruktur des Unternehmens ermittelt. Daraus ergibt sich seine Verschuldungssituation. Das ist die Grundlage zur Ermittlung der Kapitalkosten. Als Nächstes wird festgestellt, wie die finanzielle Stabilität des Unternehmens zu beurteilen ist. Diese Bewertung orientiert sich daran, wie lange das Unternehmen ohne Umsatzerzielung bei laufenden Kosten wirtschaftlich überleben kann.

Gezeigt wird also, wie die Kapitalkosten und WACC im Zuge einer Betriebsanalyse mit Hilfe betrieblicher Kennzahlen und deren fachlicher Interpretation identifiziert werden können.

Dabei wird auch der Wert eines fundierten betriebswirtschaftlichen Zahlenwerks demonstriert. Denn es eröffnet Möglichkeiten einer nachhaltigen Optimierung.

Das Ziel dieses Fachbuchs ist es also, eine in Unternehmen tatsächlich anwendbare quantitative Methode zur Herleitung aufschlussreicher Kennzahlen, insbesondere des WACC, aufzuzeigen und Kostenstrukturen transparent zu machen.

Um dieses Ziel nicht zu verwässern, konzentriert sich das vorliegende Buch auf das Wesentliche: die Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Analyse durch einen praxistauglichen Einbezug des WACC. Daher werden hier keine Statistiken über die betrieblichen gebundenen Kapitalkosten von deutschen Unternehmen dargeboten und auch

rechtliche Fragen, wie sie sich zum Beispiel im Zusammenhang mit Insolvenz stellen können, nicht erörtert. Das vorgestellte Unternehmen und die Geschäftsdaten sind rein fiktiv und jede Ähnlichkeit mit bestehenden Unternehmen und ihren Zahlen sind rein zufällig.

Impressum

2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Unternehmens FPH-Consulting und IT-Management UG. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

2. Das Unternehmen

Die Ermittlung von Kennzahlen und Ansätze zur Optimierung werden am Beispiel eines Unternehmens der chemischen Industrie erläutert. Dieses (fiktive) Chemieunternehmen, es trägt den Namen von Plewhe Chemie GmbH, entwickelt ein Medikament gegen Clusterkopfschmerzen.

In der folgenden Tabelle sind die einzelnen Abteilungen des Unternehmens dargestellt.

Abteilungen
Verwaltung
Controlling/Finanzwesen
Geschäftsleitung
Personalwesen
Forschung und Entwicklung
Projektmanagement
Vertrieb

Die grundlegenden Unternehmensdaten folgen hier:

Rechtsform	GmbH
Gründung	1905
Sitz	Breit-Beerbach
Leitung	Herr Phillip von Plewhe
Mitarbeiterzahl	250
Branche	Chemie

Das Unternehmen hat die Rechtsform einer GmbH und seinen Sitz in Breit-Beerbach im hessischen Odenwald.

Die größte Herausforderung des Unternehmens ist die Unübersichtlichkeit seiner Finanzen, die es schwierig macht, die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Abteilungen und die Leistungsperformance der Geschäftsfelder objektiv festzustellen. Ziel des Chemieunternehmens ist es, auf allen Ebenen Kostenfallen rechtzeitig zu entdecken, nachhaltige Maßnahmen einzuleiten, um längerfristig Umsatzeinbußen und -verluste zu verhindern.

Die Probleme dieser Firma werden in diesem Fachbuch nur unternehmensintern analysiert und bewertet. Markteinflüsse und Saisonschwankungen werden also nicht berücksichtigt.

Gegründet wurde das Unternehmen im Jahr 1905 vom Ur-Urgroßvater des heutigen Geschäftsführers Philip von Plewhe. Herr von Plewhe ist ein Mensch, der betriebswirtschaftlich und hochinnovativ denkt. Mit besonderer Leidenschaft widmet er sich neben der Betriebsführung dem Vorhaben, eine effektive und effiziente Datenanalyse im Bereich Business Intelligence einzuführen. Bisherige Auswertungen der Unternehmensbilanz und der Gewinn- und Verlustrechnungen haben gezeigt, dass die Ergebnisse nicht zufriedenstellend sind. Daher wurde von Seiten des Controllings beschlossen, eine Optimierung der betrieblichen Kennzahlen zu verfolgen.

3. Finanzielle Betriebsanalyse

Um zu verstehen, wie die Kapitalkosten entstehen, betrachten wir die Bilanz des vorgestellten Chemieunternehmens. Zunächst wird eine Betriebsanalyse vorgenommen.

In der Betriebsanalyse wird zuerst das Anlage- und Umlaufvermögen des Unternehmens betrachtet.

Anlage- und Umlaufvermögen bilden zusammen die sogenannten Aktiva oder Aktivposten der Bilanz, in der sie auf den linken Seiten stehen. In der folgenden Tabelle ist zunächst das Anlagevermögen aufgeführt.

Anlagevermögen	
Position	Ergebnis
Sachanlagen	437.945.647 €
Immaterielle Vermögensgegenstände	274.292.595 €
Goodwill	152.802.453 €
Finanzanlagen	251.616.060 €
Sonstige Vermögensgegenstände	99.504.470 €

Die nächste Tabelle stellt das Umlaufvermögen des Unternehmens dar.

Umlaufvermögen	
Position	Ergebnis
Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten	119.900.597 €
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	82.219.972 €
Vorräte	587.140.355 €
Sonstiges Umlaufvermögen	271.300.504 €

Anlage- und Umlaufvermögen ergeben zusammen die sogenannten Aktiva; sie bezeichnen die Summe des zur Verfügung stehenden Vermögens des Unternehmens. Eine wichtige Frage ist, genau wie sich das Vermögen in Anlage- und Umlaufvermögen aufteilt. Daraus geht hervor, für welche Vermögensgegenstände die Kapitalquellen eines Unternehmens verwendet wurden.

Diese Kapitalquellen erscheinen auf der rechten Seite der Bilanz. Diese rechte Seite, die Passiva-Seite, zeigt also, wie die Aktivposten der linken Seite finanziert sind. Die beiden grundsätzlich zu unterscheidenden Finanzierungsquellen sind das Eigenkapital, also Vermögen, das dem Unternehmen gehört, und das Fremdkapital, welches die Gesamtverbindlichkeiten des Unternehmens wiedergibt. In der folgenden Tabelle wird das Eigenkapital des Chemieunternehmens dargestellt.

Eigenkapital	
Position	Ergebnis
Sonstiges Kapital	39.638.651 €
Gezeichnetes Kapital (Grundkapital)	12.092.102 €
Kapitalrücklagen	31.937.134 €
Gewinnrücklagen	415.049.071 €
wirtschaftliches Eigenkapital	387.329.469 €

Das Fremdkapital der Firma stellt sich folgendermaßen dar: