

Grundlagen der BWL kleiner und mittlerer Unternehmen

Gestaltungserfordernisse im betrieblichen Finanzprozess III

Herausforderungen für das Management in KMU

Investitions- und Finanzierungsplanung

Themen der Vorlesung am 31.1.2005

Gestaltungserfordernisse im betrieblichen Finanzprozess III

- Investitions- und Finanzierungsplanung

Herausforderungen des KMU-Managements

- Lernen und Wissen im KMU
- Internationalisierung im KMU
- Unternehmensentwicklung

Kritische Fragen bei Ermittlung des Kapitalbedarfs

- Fristigkeit des Kapitalbedarfs
 - Vorteilhaft: Eigenkapital
- Anteil von Investitionen (v.a. auch in Sachanlagevermögen) versus anfängliche Kostenunterdeckung
 - Vorteilhaft: öffentliche Förderung
- Sinnvolle Eigen-/Fremdkapitalquote
 - Bankkredite und Leasing

Investitionsplanung (Pichler et al. 2000)

- Statische Methoden der Investitionsrechnung
 - Kostenvergleichsrechnung
 - Erfolgsvergleichsrechnung: Einbezug der erwarteten Erträge der Investitionsalternativen
 - Pay-Back-Methode: Ergebnis gibt Zeitspanne an, innerhalb derer Investition zurückgezahlt sein wird
- ⇒ Vorteil: einfach anzuwenden, Nachteil: heutige und zukünftige Ausgaben werden gleichgesetzt
- Dynamische Methoden der Investitionsrechnung
 - Berücksichtigt prognostizierte Ausgaben während Nutzungsdauer von Investitionen

Finanzierungskennziffern und -regeln

- Verschuldungsgrad
 - $\text{Fremdkapital/Gesamtkapital} \times 100\%$
- Eigenfinanzierungsgrad/Eigenkapitalquote
 - $\text{Eigenkapital/Fremdkapital} \times 100\%$
- Faustregeln für EK-Quote
 - Industrielle KMU: 40%
 - Handelsbetriebe: 25%
- fristengerechte Finanzierung (Goldene Bilanzregel): Finanzierung lfr Anlagen mit lfr Kapital
- Rentabilitätsgerechte Finanzierung: Deckung der Finanzierungskosten bei Investitionen über Rentabilität

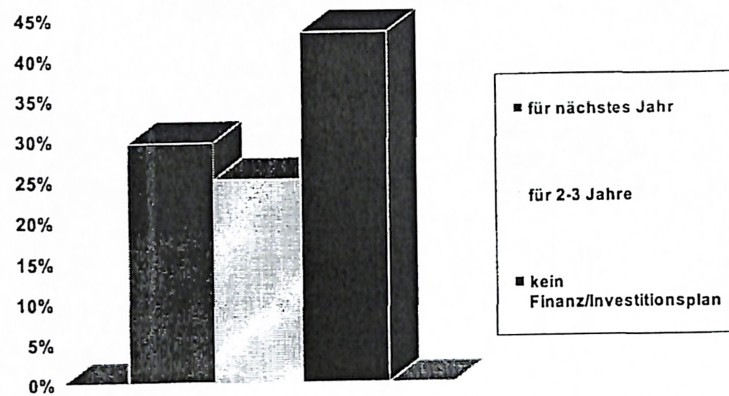
Finanzplan

- Häufig Beschränkung bei KMU auf Jahresbudget in Form einer Erfolgsrechnung
 - Geplante Umsätze, voraussichtliche Aufwendungen, Saldo=Betriebsgewinn
- Kapitalflussplanung: Ermittlung des mittel- bis langfristigen Finanzierungsbedarfs und –überschusses
 - Stehen ausreichend Finanzmittel zur Verfügung?
- Investitionsplan fließt in Finanzplan ein

Häufige Fehler bei der Finanzplanung in KMU (Wossidlo, 1997 in Pfohl)

- Zu restriktiver Investitionsbegriff
 - Folge- und Sekundärinvestitionen im Umlaufvermögen vernachlässigt
- Fiskalisch bedingter Kapitalbedarf wird übersehen
- Häufig keine Erfassung des finanzwirtschaftlich bedingten Kapitalbedarfs
- Privatentnahmen nicht eingeplant bzw. spontan vorgenommen
- Mehrjähriger Planungshorizont wird bereits bei Gründung vernachlässigt

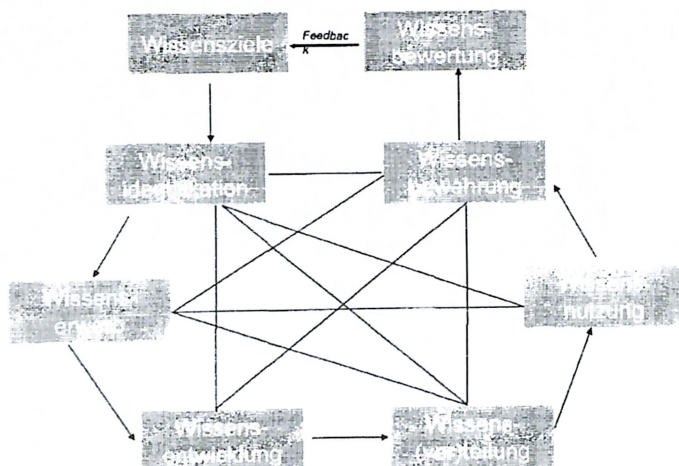
Existenz von Finanz-/Investitionsplänen in KMU



Quelle: MIND 2000

Lernen und Wissen im KMU

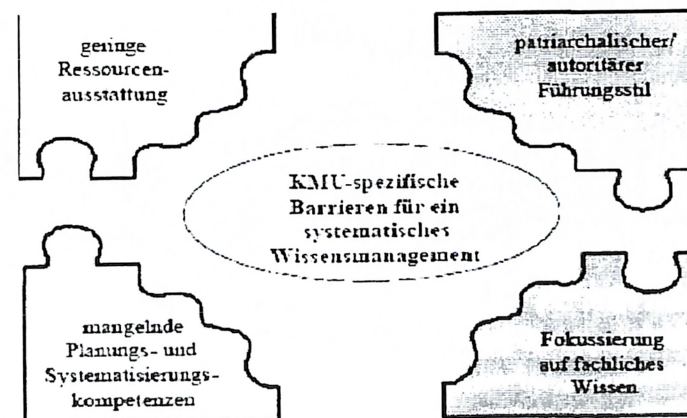
Zyklus wissensorientierten Managements



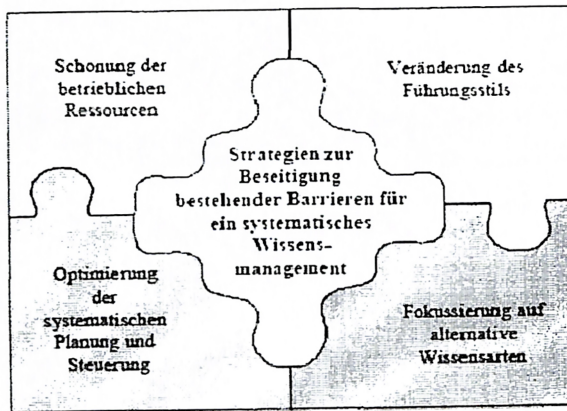
Quelle: nach Probst et al. 1999

KMU-spezifische Barrieren im Bereich Wissensmanagement

(Häfkenmeier, 2001 – sfs, Band 124)



Strategien zur Beseitigung von Barrieren für Wissensmanagement im KMU (Jäcker, 2001 – sfs, Band 124)



Methodenkompetenzen

- analytisch, strukturiertes Arbeiten;
- kreatives, kritisches Denken;
- strategische Kompetenzen;
- Analyse- und Planungstechniken;
- Lerntechniken;
- Dokumentationstechniken;
- Visualisierungs- und Präsentationstechniken.

Alternative Wissensarten im KMU

- Methodenkompetenzen
 - Voraussetzung zum gezielten Einsatz von Fachwissen
- Soziale Kompetenzen;
- Umfeldwissen;
- Wissenskompetenzen.

Sozialkompetenzen

- Individuelles Selbstmanagement
- Kommunikationsfähigkeit;
- Konfliktfähigkeit;
- Teamfähigkeit;
- Einflussnahme und Gestaltungswille;
- Soziale Sensibilität;
- Verantwortungsmotivation und -verhalten.

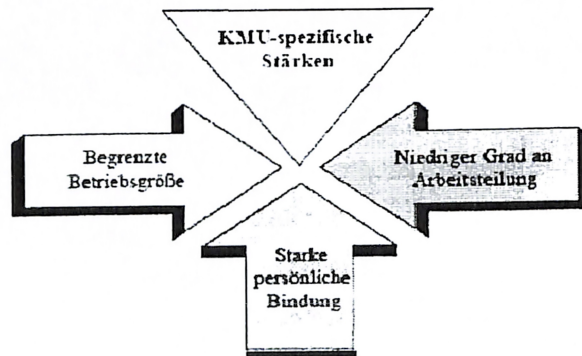
Umfeldwissen

- Wissen über Kunden;
- Wissen über Märkte;
- Wissen über Konkurrenten;
- Wissen über politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Wissenskompetenzen

- Fähigkeit Wissen kritisch bewerten zu können;
- Fähigkeit zur Wissensselektion;
- Lernfähigkeit (Wissensaufnahme);
- Fähigkeit zum Umgang mit komplexen Wissensbeständen;
- Fähigkeit Fragen zu stellen;
- Fähigkeit zu recherchieren und Wissen zu suchen;
- Fähigkeit zur Strukturierung von Wissensbeständen;
- Fähigkeit zum Umgang mit Informationssystemen und Datenbanken

KMU-spezifische Vorteile für Wissensmanagement (Diskensmeyer, 2001 – afa, Band 124)



Möglichkeiten des Wissensmanagements im KMU

- Generelle Voraussetzung im KMU
 - Einfach zu implementieren
 - Kostengünstig
- Methoden zur Wissensaufbewahrung, z.B. Handbücher, Datenbanken
 - Ziel: Wissen sichtbar und zugänglich zu machen
 - Anforderung: verständliche Aufbereitung
- Methoden zum Wissenstransfer, z.B. Training am Arbeitsplatz
- Herausforderung: implizites Wissen der Mitarbeiter zu erfassen und zu nutzen

Internationalisierung von KMU

Spezialfragen der Internationalisierung

1. Wahl der optimalen Internationalisierungsform
2. Wahl internationaler Kooperationspartner
3. Strategische Führung internationaler Mittelstandskonzerne
4. Controllingkonzepte internationaler KMU
5. Humankapitalentwicklung
6. Internationales Marketing
7. Unternehmensnachfolge multinational tätiger KMU

Alte und neue Muster der Internationalisierung von KMU

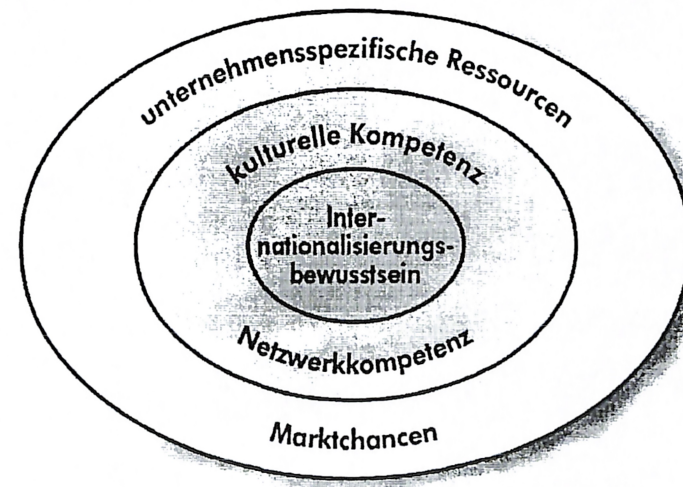
Bevorzugt: Formen mit geringer Kapitalbindung

- Z.B. Exporte

Neue Muster

- Allianzen
 - wachsende Einbindung von KMU
- „born global“
 - Internationalisierung bei Gründung
- „heimliche Champions“
 - mittelständische Weltmarktführer

Bedingungen der Internationalisierung von KMU

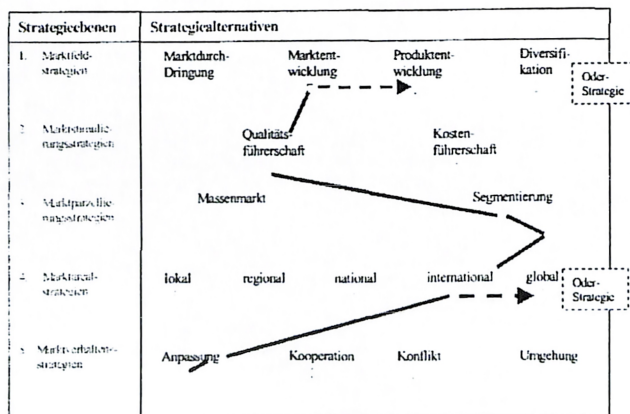


Unternehmensentwicklung

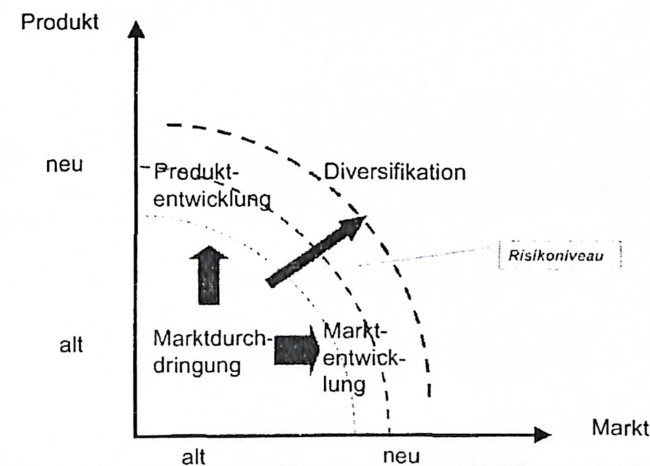
Mythen und Fakten zur KMU-Entwicklung

- Die Entwicklung von KMU wird so stark vom Umfeld bestimmt, dass sich für den Unternehmer keine bzw. nur geringe Eingriffsmöglichkeiten ergeben
- KMU sind ein „aussterbendes Phänomen“
- KMU bleiben klein, weil sie nicht wachsen können
- KMU bleiben klein, weil der Unternehmer sein Unternehmen nicht vergrößern möchte

Entwicklung eines Strategieprofils



Auswahl alternativer Wachstumsrichtungen



Wie erreicht man dauerhaftes Wachstum?

