# Finanzmanagement

## Ausgewählte Themen des Finanzmanagements im Rahmen der finanziellen Unternehmensführung.

WISSEN – VERSTEHEN – ANWENDEN

Autor: Thomas Schmitt

Startlink AG, Fachverlag, 8400 Winterthur
Auflage 1.20, Februar 2020

Startlink AG, Fachverlag
Lagerhausstrasse 6
8400 Winterthur
+41 44 491 7777
info@startlink.ch
www.startlink.ch

Auflage 1.20, Februar 2020
ISBN 978-3-033-06924-4
Bildbearbeitung und Gestaltung: www.leuchtblicke.ch
Bilderquelle: www.123rf.com

9 783033 069244 >

## Vorwort

Finanzmanagement ist eine praxisorientierte Wegleitung zu verschiedenen Bereichen der finanziellen Unternehmensführung. Verschiedene Aspekte des Themenbereichs sind erklärend und mit Beispielen illustriert dargestellt. Kontextbezogene Aufgaben erleichtern das Verständnis der Zusammenhänge.

WISSEN – VERSTEHEN – ANWENDEN

Der Aufbau der vorliegenden Publikation orientiert sich an einem Lehr- und Nachschlagewerk für den situativen Gebrauch und beschreibt die methodisch korrekte Abbildung verschiedener Themenbereiche der Unternehmensfinanzierung. Die einzelnen Themenbereiche sind aufgeteilt in Abschnitte, welche konzentriert das Wissen um das diskutierte Themenfeld beschreiben, danach folgen Abschnitte, welche das vorher konzentriert zusammengestellte Wissen erklären und belegen. Abgerundet werden die einzelnen Kapitel jeweils durch Abschnitte mit auf den diskutierten Themenbereich fokussierten Aufgabenstellungen. Die Lösungen zu den diskutierten Aufgaben sind unter www.startlink.ch bzw. www.startlink.com neben zusätzlichen Übungsaufgaben abrufbar.

Die einzelnen Abschnitte sind mit farblich unterschiedlichen Balken jeweils am rechten Seitenrand unterschieden.

WISSEN

VERSTEHEN

ANWENDEN

## Konventionen

Bei Zins- und Zinseszinsberechnungen werden Zwischenergebnisse nicht gerundet und Endergebnisse exakt ausgegeben. Bei Verwendung von Rechenwerten aus den beiliegenden Barwertfaktorentabellen können Rundungsdifferenzen in den Ergebnissen auftreten.

3.3. Kurzfristig Dimension der Finanzpolitik ... 47
**4. Finanzplanung ... 47**
4.1. Zielsetzung und Aufbau ... 47
4.2. Einflussfaktoren auf den Kapitalbedarf ... 53
4.2.1. Interne Einflussfaktoren ... 53
4.2.2. Externe Einflussfaktoren ... 53
4.3. Kapitalbedarf und Kapitalbedarfsdeckung ... 53
4.4. Finanzprognose ... 54
4.4.1. Pragmatische Prognose ... 54
4.4.2. Extrapolierende Prognose ... 54
4.4.3. Kausale Prognose ... 54
**5. Optimierung der Kapitalstruktur ... 54**
5.1. Finanzierungsmix ... 54
5.2. Selbst erarbeitetes Eigenkapital ... 55
5.3. Kriterien zur optimalen Finanzierung ... 55
5.4. Umschichtungsfinanzierung ... 56
5.4.1. Absichtliche Umschichtungsfinanzierung ... 57
5.4.2. Automatische Umschichtungsfinanzierung ... 57
**6. Finanzierungsmöglichkeiten bei Unternehmensgründungen ... 58**
6.1. Finanzierung im Lebenszyklus einer Unternehmung ... 58
6.1.1. Self-founded (Eigenfinanziert) ... 58
6.1.2. Bootstrap (Innenfinanziert) ... 58
6.1.3. FFFF (Founder, Family, Friends, Fools) ... 58
6.1.4. Grants (Förderpreise und Wettbewerbe) ... 59
6.1.5. Business Angels ... 59
6.1.6. Strategic Partner ... 60
6.1.7. Venture Capital ... 60
6.1.8. Private Equity ... 60
6.1.9. Mezzanine Finanzierung ... 60
6.1.10. Spezialfinanzierung: Zertifikate ... 60
6.1.11. Zweckgesellschaft ... 60
**Teil IV Bonität ... 62**
**1. Begriff ... 62**
1.1. Kreditfähigkeit ... 62
1.2. Kreditwürdigkeit ... 62
1.2.1. Persönliche Kreditwürdigkeit ... 62
1.2.2. Wirtschaftliche Kreditwürdigkeit ... 62
**2. Bonitätsprüfung ... 62**
2.1. Statische Bonitätsprüfung ... 62
2.2. Dynamische Bonitätsprüfung ... 62
**3. Ausgewählte Prüfungsverfahren ... 62**
3.1. CCCCC ... 62
3.2. Rating-Agenturen ... 63
3.2.1. Rating-Systeme ... 63
3.2.2. Funktionsweise der Rating-Agenturen ... 63
3.2.3. Rating-History “Swissair” (Moody’s Investor Service) ... 65
3.3. Bonitätspolitik Schweizer Geschäftsbank ... 65
3.3.1. Die 4 Elemente des Kreditvergabeentscheids ... 65
3.3.2. Überblick der Rating-Einteilungen verschiedener Bankinstitute ... 66
3.3.3. Das Rating der Credit Suisse für KMU ... 67
3.3.4. Rating bei Hypothekarkrediten ... 67
**4. Basel-Regelwerke ... 68**
4.1. Basel I ... 68
4.2. Basel II ... 68
4.2.1. Entwicklung von Basel II ... 68
4.2.2. Meilensteine ... 68
4.2.3. Konzept ... 68
4.2.4. Eigenmittel-Mindestanforderungen ... 69
4.2.5. Bankenaufsicht ... 69
4.2.6. Offenlegungsvorschriften ... 69
4.3. Basel III ... 69
4.4. «To big to fail» ... 69
4.5. Auswirkungen auf Kreditnehmer ... 69
**Teil V Finanzierungssubstitute ... 70**
**1. Factoring ... 70**
1.1. Definition Factoring ... 70
1.2. Funktionen des Factorings ... 70
1.3. Konditionen des Factorings ... 70
1.4. Formen des Factorings ... 70
1.5. Notifizierung des Factorings ... 70
1.5.1. Notifiziertes Factoring ... 70
1.5.2. Nicht notifiziertes Factoring ... 70

1.6. Kritik ... 70
**2. Forfaitierung ... 71**
2.1. Elemente ... 71
2.1.1. Ablauf eines Wechselgeschäftes ... 71
**3. Leasing ... 71**
3.1. Einteilung nach Verpflichtungscharakter ... 71
3.1.1. Operating Leasing ... 71
3.1.2. Financial Leasing ... 71
3.2. Einteilung nach dem Vermietungsobjekt ... 72
3.3. Einteilung nach Ablauf ... 72
3.4. Einteilung nach Leasinggeber ... 72
3.4.1. Händlerorientiertes Leasing (direct-Leasing) ... 72
3.4.2. Objektorientiertes Leasing ... 73
3.4.3. Universell tätige Leasinggesellschaften ... 73
3.5. Einteilung nach Rückzahlungsumfang ... 73
3.5.1. Vollamortisationsverträge ... 73
3.5.2. Teilamortisationsverträge ... 73
3.6. Beurteilung ... 73
3.6.1. Steuerliche Zurechnung ... 73
3.6.2. Handelsrechtliche Bilanzierung von Leasing-Verträgen ... 73
3.6.3. Berechnung von Leasingraten ... 74
3.6.4. Bilanzwirksame Leasingverbuchung ohne Zinsabgrenzungen, Leasingrate und Zins gegeben ... 74
3.6.5. Bilanzwirksame Leasingverbuchung mit Zinsabgrenzungen, Leasingrate oder Zins gegeben ... 75
3.6.6. Beurteilung Leasing ... 80
**Teil VI Wertschriften ... 81**
**1. Aktien ... 81**
1.1. Unterscheidung nach Übertragbarkeit ... 81
1.1.1. Inhaberaktien ... 81
1.1.2. Namensaktien ... 81
1.2. Unterscheidung nach Umfang der Rechte ... 82
1.2.1. Stammaktien ... 82
1.2.2. Vorzugsaktien ... 82
1.3. Spezialformen ... 82
1.3.1. Partizipationsscheine ... 82
1.3.2. Genussscheine ... 83
1.4. Begriffe im Umfeld von Aktien ... 83
1.4.1. Gratisaktien ... 83
1.4.2. Stimmrechtsgrenzen an Generalversammlungen ... 84
1.4.3. Kaduzierung ... 84
**2. Bezugsrechte ... 85**
2.1. Definition ... 85
2.1.1. Gesetzliche Vorschriften (OR) ... 85
2.2. Kapitalerhöhungen und Bezugsrechte ... 85
2.2.1. Wahrung der Bezugsrechte ... 85
2.2.2. Ausschluss der Bezugsrechte ... 85
2.3. Berechnung des Bezugsrechtes ... 86
2.3.1. Bezugsverhältnis ... 86
2.3.2. Bezugskurs ... 86
2.4. Wert des Bezugsrechtes ... 86
2.4.1. Rechnerischer Wert des Bezugsrechtes ... 86
2.4.2. Probleme ... 87
**3. Obligationen ... 90**
3.1. Klassische Obligationenanleihen ... 90
3.2. Wandelobligationen (Warrants) ... 90
3.2.1. Beispiel Wandelobligation Clariant ... 90
3.2.2. Beispiel Wandelobligation Nobel Biocare ... 93
3.2.3. Buchungstechnische Abwicklung von Wandelanleihen ... 94
3.3. Indexanleihe ... 100
3.4. Optionsanleihen ... 100
3.5. Floaters ... 100
3.6. Zerobonds ... 100
3.6.1. Zuwachsanleihe (Zinssammler) ... 100
3.6.2. Echte Null-Coupon-Anleihe ... 100
3.7. Konversionsanleihe ... 101
3.8. Gewinnanleihe (Participacing Bonds) ... 101
3.9. Doppelwährungsanleihen ... 101
**4. Spezielle Rechtsformen ... 101**
4.1. Offshore-Gesellschaft ... 101
4.2. Trust ... 101
4.3. Stiftung ... 102
**Teil VII Digitale Geschäftsmodelle ... 103**
**1. Einführung ... 103**

1.1. Definition Geschäftsmodell allgemein ... 103
1.1.1. Dimensionen eines Geschäftsmodells ... 103
1.2. Perspektiven eines Geschäftsmodells ... 103
1.2.1. Strategie ... 103
1.2.2. Wirtschaft ... 103
1.2.3. Informationstechnologie ... 104
1.3. Ordnungsrahmen für Geschäftsmodelle ... 104
1.3.1. Business Model Archetypes ... 105
**2. Definition digitales Geschäftsmodell ... 105**
2.1. Definition 1 ... 105
2.2. Definition 2 ... 105
2.3. Definition 3 ... 106
2.4. Definition 4 ... 106
2.5. Definition 5 ... 107
2.6. Fazit Definition ... 107
**3. Entwicklungsgeschichte digitaler Geschäftsmodelle ... 108**
**4. Elemente digitaler Geschäftsmodelle ... 108**
**5. Muster digitaler Geschäftsmodelle ... 109**
5.1. Free ... 109
5.2. Freemium ... 109
5.3. Subscription ... 109
5.4. Lock-in ... 110
5.5. Solution Provider ... 110
5.6. Rent instead of buy ... 110
5.7. Long-Tail ... 110
5.8. User Designed ... 111
5.9. Orchestrator ... 111
5.10. Platform Business ... 111
**6. Digitale Geschäftsmodelle und Innovation ... 111**
**Teil VIII Finance 4.0 – die digitale Transformation in der Finanzwirtschaft ... 113**
**1. P2P (Peer-to-Peer/Person-to-Person) ... 113**
1.1. P2P-Zahlungen ... 113
1.2. P2P-Kredite (P2P-Lending) ... 113
1.2.1. P2P-Lendig-Portale ... 114
1.2.2. Vergleich von Crowdlending-Plattformen und Banken ... 114
1.2.3. Markstudie des Schweizer Peer to Peer Kreditgeschäfts ... 115
**2. Krypto-Währungen ... 116**
2.1. Blockchain ... 116
2.2. Währungen ... 116
**3. Robo-Advisors ... 117**
**4. Initial Coin Offering (ICO) ... 117**
**5. Initial Exchange Offering (IEO) ... 117**
**6. Initial Futures Offering (IFO) ... 117**
**7. Crowdfunding ... 117**
7.1. Klassisches Crowdfunding ... 117
7.1.1. Beispiel klassisches Crowdfunding ... 118
7.2. Crowdinvesting ... 119
**Teil IX Derivate ... 120**
**1. Definition ... 120**
1.1. Hauptnutzen von Derivaten ... 120
1.2. Formen der Vertragsgestaltung ... 120
1.2.1. Kassageschäft ... 120
1.2.2. Kreditgeschäft ... 120
1.2.3. Vorauszahlungsgeschäft ... 120
1.2.4. Termingeschäft ... 120
1.3. Grundtypen von Derivaten ... 120
**2. Symmetrische Instrumente (Futures) ... 120**
2.1. Definition ... 120
2.2. Funktionsweise von Terminkauf und Terminverkauf bzw. Futures ... 120
2.3. Begriffe Termingeschäfte ... 121
2.4. Beispiel symmetrisches Termingeschäft ... 121
2.5. Beurteilung Termingeschäfte ... 121
**3. Asymmetrische Instrumente (Optionen) ... 122**
3.1. Definition ... 122
3.2. Begriff und Sprachgebrauch ... 122
3.3. Ausprägungen von Optionen ... 122
3.3.1. Kaufoption - Call ... 122
3.3.2. Verkaufsoption - Put ... 122

3.3.3. Stellage - Straddle ... 122
3.3.4. Übersicht Optionen ... 122
3.4. Varianten von Optionsgeschäften ... 123
3.4.1. "Europäische" Option ... 123
3.4.2. "Amerikanische" Option ... 123
3.5. Die Entwicklung des Optionsgeschäfts ... 123
3.6. Funktionsweise von Optionen ... 124
3.6.1. Beispiel Rendite einer Option ... 124
**4. Graphische Darstellung einer Option ... 124**
4.1.1. Grafische Darstellung eines Calls ... 125
4.1.2. Grafische Darstellung eines Puts ... 125
4.2. Bewertung der Option ... 127
4.2.1. Innerer Wert ... 127
4.3. Grundbegriffe ... 127
4.3.1. "Aus dem Geld", "im Geld", "am Geld" ... 127
**5. Hedge Funds ... 129**
5.1. Grundmechanismus des Marktes ... 129
5.2. Prinzip der Hedge-Funds ... 129
5.3. Beispiel Erfolgsentwicklung Hedge-Funds ... 129
5.4. Kollaps ... 129
5.5. Hedge Funds-Kategorien ... 129
**Teil X Finanzmarkt ... 131**
**1. Geld- und Kapitalmarkt ... 131**
1.1. Formen der Finanzmärkte ... 131
1.2. Vergleichender Überblick über den Geld- und Kapitalmarkt ... 131
**2. Die Börse ... 132**
2.1. Geschichte ... 132
2.2. Zürcher Börse ... 132
**3. Kapitalmarkt-Indizes ... 132**
3.1. Dow Jones Index ... 132
**Teil XI Anhang ... 133**
**1. Verzeichnis der Aufgaben ... 133**
**2. Abbildungsverzeichnis ... 134**
**3. Tabellenverzeichnis ... 134**
**4. Formelverzeichnis ... 135**
**5. Literaturverzeichnis ... 135**
**1. Abzinsungsfaktorentabelle ... 136**
**2. Rentenbarwertfaktorentabelle ... 137**

# Teil I Einleitung

## 1. Corporate Finance

### 1.1. Definition

Corporate Finance beschäftigt sich mit den Investitions- und Finanzierungsentscheidungen von Unternehmen und den Rahmenbedingungen, die diesen Entscheidungen zu Grunde liegen.

### 1.2. Einflussfaktoren

#### 1.2.1. Interessenpräferenzen

- In wessen Interesse werden die Entscheidungen getroffen (bzw. sollten sie getroffen werden)?
- Besteht zwischen diesen Personen und dem Management Interessenharmonie?

#### 1.2.2. Betrachtungsweisen

Alfred Rappaport

Neoklassisches Ideal: Der Eigentümer ist auch der Manager. Daraus ergibt sich eine Interessenharmonie zwischen Eigentümer und Manager per Definition. Steigende Unternehmensgrösse macht Trennung von Eigentum und Kontrolle sinnvoll, dadurch entstehen aber Interessenskonflikte.

- Interesse der Eigentümer: Maximierung des Unternehmenswerts (genauer: des Marktwerts des Eigenkapitals)

  => Orientierung am Shareholder Value

- Interesse andere Gruppen: Maximierung der Befriedigung ihrer individuellen von den Entscheidungen des Unternehmens abhängig Bedürfnissen (Arbeitnehmer, Lieferanten, Kunden, Staat, Öffentlichkeit)

  => Orientierung an den Zielsetzungen aller Stakeholder

## 2. Corporate Governance

### 2.1. Einführung

Seit Beginn der 1990er Jahre wird Corporate Governance als Teilgebiet der Unternehmensführung diskutiert. Unter Corporate Governance wird eine verantwortliche, auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensleitung, -steuerung und -kontrolle verstanden.

Definition: Corporate Governance (Grundsätze der Unternehmensführung) bezeichnet den Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung von Unternehmen. Der Ordnungsrahmen wird massgeblich durch Gesetzgeber und Eigentümer bestimmt.[1]

Das Grundproblem, das zur Diskussion der Corporate Governance geführt hat, liegt in der Trennung zwischen Eigentumsrechten und Geschäftsführung. Die Trennung von Eigentum und der Verfügungsmacht über das Eigentum bringt negative Folgen mit sich, die durch geeignete Massnahmen vermieden oder abgemildert werden sollen. Um dieses Ziel zu erreichen, wird vom Management erwartet, dass es sich im Sinne der Anteilseigner verhält und geeignete Überwachungsmechanismen zulässt.

<u>Somit betrifft Corporate Governance zwei Teilbereiche:</u>

- Der erste Teilbereich umfasst Fragen der Leitung von Gesellschaften im Sinne des Ausgleichs der Interessen zwischen den beteiligten Gruppen. Darunter fallen Einzelfragen, wie z.B. die Bestimmung des strategischen Zieles, die Vergütung der Geschäftsführung, die Beziehungen zwischen den Anteilseignern und der wachsende Einfluss institutioneller Anleger.
- Im zweiten Teilbereich wird die Überwachung der Geschäftsführung diskutiert. Hierunter fallen Fragen wie die Art der Überwachungssubjekte (Aufsichtsrat, Vorstand oder Abschlussprüfer), der Überwachungsobjekte (Geschäftserfolg, Geschäftsrisiken) und der Überwachungsform (interner oder externer Art).

Im Jahre 1999 sind die als Mindeststandard und Leitlinien für gute Corporate Governance-Praktiken geltenden „OECD Principles of Corporate Governance“ veröffentlicht worden. Sie sind der Mindeststandard für die rechtliche, institutionelle und ordnungspolitische Unternehmensverfassung, um den Aktionären, Fremdkapitalgebern, Geschäftspartnern und anderen relevanten Parteien Orientierungshilfen zu bieten und Vorschläge zu geben.

[1] vgl. wikipedia.com

Die „OECD Principles of Corporate Governance“ erörtern Aktionärsrechte, die Gleichbehandlung von Aktionären, die Rolle der verschiedenen Unternehmensbeteiligten sowie Offenlegungsrichtlinien und die Pflichten des Aufsichtsrats. Das Hauptanliegen der OECD Principles of Corporate Governance ist der Schutz der Aktionärsrechte. Gemäss den Corporate Governance Prinzipien sind zuverlässige Registrierungsverfahren, die Möglichkeit von Veräusserung oder Übertragung der Aktien, eine effektive Teilnahme an der HV und die Ausübung des Stimmrechts sowie die Wahl des Aufsichtsrats und die Beteiligung am Unternehmensgewinn die grundlegenden Aktionärsrechte.

Darüber hinaus gehört das Recht auf Mitwirkung bei Entscheidungen über grundlegende Veränderungen des Unternehmens, wie z.B. eine Satzungsänderung oder Aktienneuemissionen zu den entscheidenden Aktionärsrechten.

Um den Aktionärsschutz zu erreichen, muss für Offenlegung und Transparenz gesorgt werden. Dazu gehört die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage sowie die Eigentumsverhältnisse und die Struktur der Unternehmensführung den Aktionären rechtzeitig und präzise offen zu legen. Hinzukommen sollte eine periodisierte Jahresabschlussprüfung von externen Beratern und ein einfacher und kostengünstiger Zugang zu allen relevanten Informationen.

Ferner sehen die Prinzipien die Gleichbehandlung aller Aktionäre vor. Es muss ein geeigneter Schutz von Minderheiten und ausländischen Aktionären sichergestellt werden. Insbesondere sind Vorkehrungen gegen Insiderhandel, In-Sich-Geschäfte und besondere persönliche Interessen der Unternehmensführung zu treffen.

## 2.2. Entwicklung Corporate Governance

Im Vergleich zur einstufigen angelsächsischen Regelung, nach der Unternehmensführung und -kontrolle in einem Organ, dem Board, zusammengefasst sind, ist das deutsche Corporate Governance-System als duales System zu kennzeichnen. Dies bedeutet die Trennung der Funktionen Führung und Überwachung, in Deutschland wahrgenommen durch den Vorstand und den Aufsichtsrat. Das dritte wichtige Verwaltungsorgan der AG ist die HV, über die die Aktionäre ihre Rechte ausüben können. Diese klare Trennung der Funktionen kann nicht nur den Interessenkonflikten vorbeugen, sondern auch die Unabhängigkeit der Überwachung unterstützen.

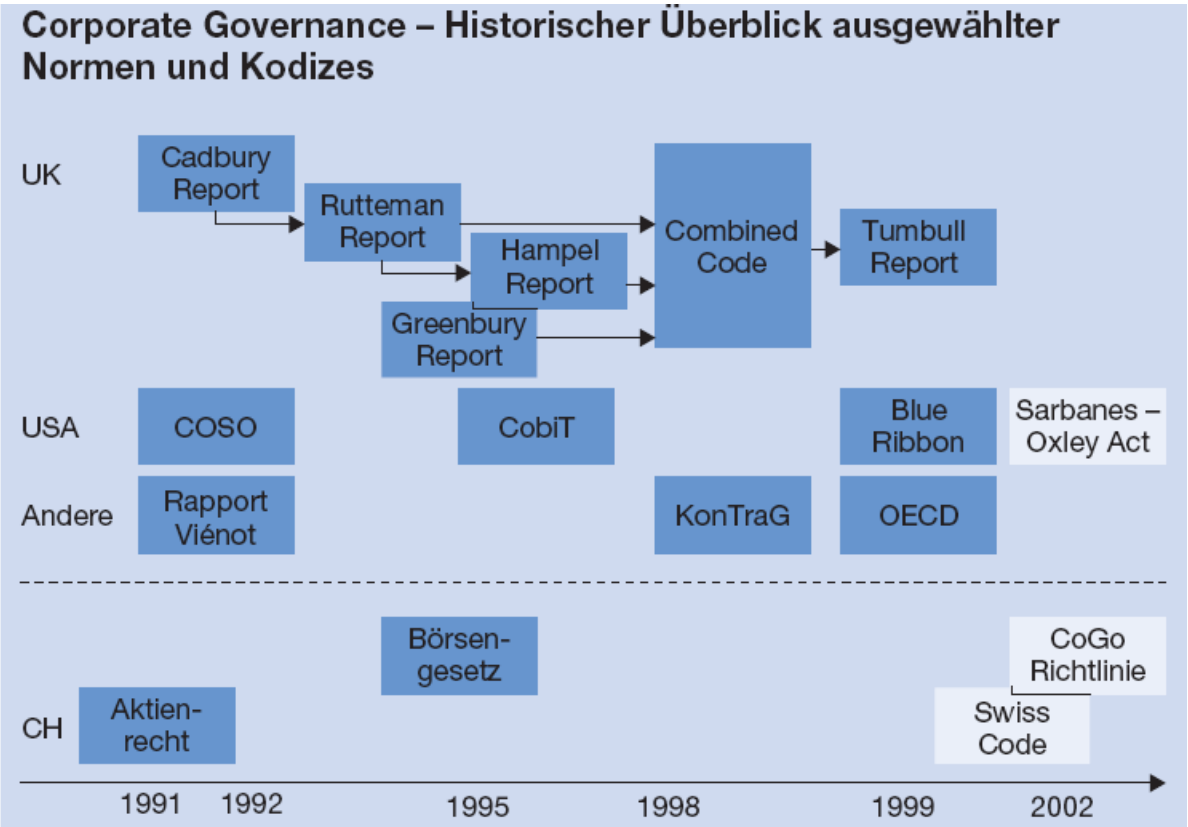



*Abbildung 1: Entwicklung Corporate Governance*

Lange Zeit fehlte es in Deutschland an effektiven Regelungen zur Corporate Governance. Im Jahre 1998 ist dann aber ein wichtiges Reformgesetz, nämlich das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz81 (KonTraG) in Kraft getreten. Ziele des Gesetzes sind die Erhöhung der Transparenz, die Stärkung der Kontrolle durch die HV, die Verbesserung der Tätigkeit des Aufsichtsrats und der Abbau von Stimmrechtsdifferenzierungen sowie die Verbesserung der Qualität der Abschlussprüfung und der Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Abschlussprüfer. Für ausländische Investoren ist dabei vor allem die Transparenz der Rechnungslegung wichtig.

Mit der Gesetzesänderung ist es deutschen Unternehmen nun ermöglicht worden, Konzernabschlüsse nach den International Finance Reporting Standard (IFRS), vormals IAS, International Accounting Standards) und den US-amerikanischen Generally Accepted Accounting Principles (US-GAAP) zu veröffentlichen.

## 2.3. Sarbanes-Oxley Act

In den USA ist der Sarbanes-Oxley Act seit Mitte 2002 Gesetz. Seine Detailbestimmungen wurden vom SEC entwickelt und der „Sox“ unterscheidet 4 Kategorien

- Emittenten
- Verwaltungsräte und oberstes Management des Emittenten
- Audit Committees
- Prüfungsgesellschaften

### 2.3.1. Emittenten

Keine Kreditvergabe an Verwaltungsräte und Direktionsmitglieder

Sofortige Meldepflicht bei Änderungen der finanziellen oder operativen Situation

Berichterstattung über Wirksamkeit des internen Kontrollsystems

Ausweis aller materieller Ausserbilanzgeschäfte

Verbot von Zusatzdienstleistungen durch Revisionsstelle

Nachweis von ethischen Grundsätzen im Finanz- und Rechnungswesen für das oberste Management

Informanten-Schutzprogramm

Strafverschärfung für Betrugsdelikte

### 2.3.2. Verwaltungsräte und oberstes Management des Emittenten

Eidesstattliche Erklärung durch CEO und CFO in Bezug auf „True and Fair View“

Beeinflussungsverbot des Buchprüfers

Möglichkeiten des SEC, Salärzahlung an das oberste Management einzufrieren

Rückzahlungspflicht von Boni bei rückwirkenden Korrekturen von Konzernbilanzen

Ausschlussmöglichkeit von Verwaltungsräten und Manager durch SEC

### 2.3.3. Audit Committees

Direkte Verantwortung für Selektion, Entschädigung und Überwachung des Konzernprüfers

Kompetenz zusätzliche Berater zu bestellen

Unabhängigkeit der Mitglieder vom Emittenten

Mind. ein Mitglied muss Finanzexperte sein

Offene Türen für Mitarbeiter, welche als Informanten Unstimmigkeiten in einer Unternehmung melden wollen (Compliance-Helpline, Beispiel NAVEX www.ethicspoint.com)

### 2.3.4. Prüfungsgesellschaften

Registrierung durch SEC

Einhaltung der Standards

Einreichung von Arbeitspapieren an SEC

Mögliche Sanktionen durch SEC

Rotation der Prüfpartner alle 5 Jahre

Wartefrist von 1 Jahr für Mitarbeiter der Prüfgesellschaft für Schlüsselpositionen beim Emittenten

Berichterstattung ans Audit Committee über alternative Behandlungsmöglichkeiten von Tatbeständen in der Konzernrechnung

# Teil II Liquiditätsmanagement

## 1. Kapitalbedarfsermittlung

### 1.1. Feststellung des Kapitalbedarfes

Der Kapitalbedarf setzt sich aus dem Bedarf für das Umlauf- (UV) und Anlagevermögen (AV) zusammen. Der Kapitalbedarf für das letztere ergibt sich aufgrund der Preise oder Kostenvoranschläge für die Potentialfaktoren. Da diese Güter über eine längere Zeitperiode genutzt werden, folgt daraus ein langfristiger Kapitalbedarf, das heisst das Kapital wird für längere Zeit benötigt. Demgegenüber handelt es sich beim UV um einen kurzfristigen Kapitalbedarf. Bei der Ermittlung des Kapitalbedarfs für das UV ist zu beachten, dass die Produktion und der Absatz von Gütern und damit die Ein- und Auszahlungsströme zeitlich auseinanderfallen. Zusätzlich müssen noch die Zahlungsfristen der Kunden sowie die Zahlungsfristen der Unternehmung gegenüber den Lieferanten miteinbezogen werden.

### 1.2. Cash-Cycle

Der Cash-Cycle (auch als Schema der Kapitalbindung oder als Kapitalbedarfsrechnung bezeichnet) zeigt die Zusammenhänge von Waren-/Materialflüssen und Liquiditätsflüssen auf. Folgend der Cash-Cycle eines Warenhandelsbetriebes, welches die Kapitalbindungszeit bzw. die Vorfinanzierungsspanne ausweist.

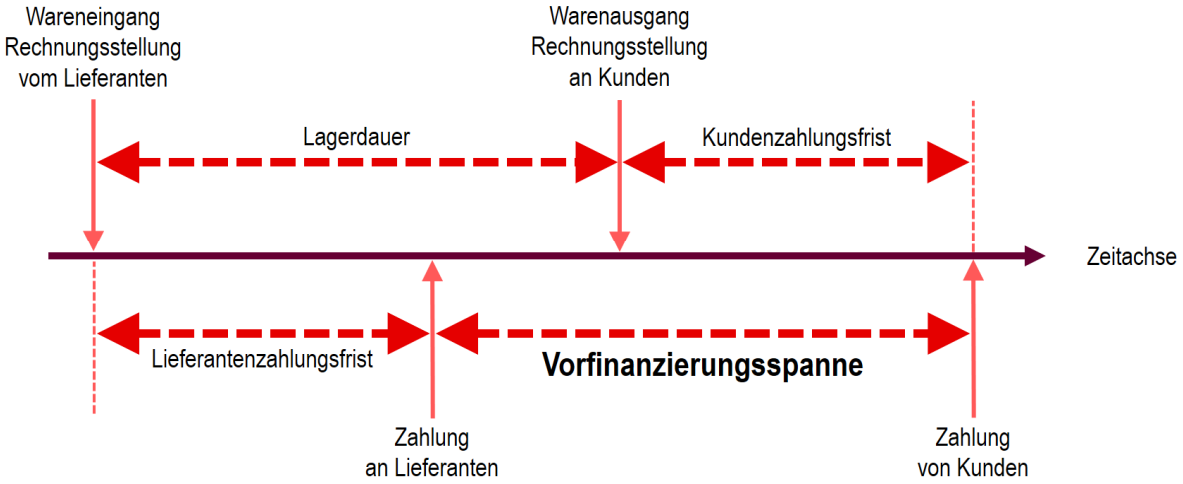



*Abbildung 2: Cash-Cycle eines Handelsbetriebes*

$$VFS = LD + DZF - KZF$$

*Formel 1: Cash-Cycle eines Handelsbetriebes*

Der Cash-Cycle eines Industriebetriebes wird durch Produktions- und Lagerzeiten ausgedehnt wie das folgende Beispiel zeigt.

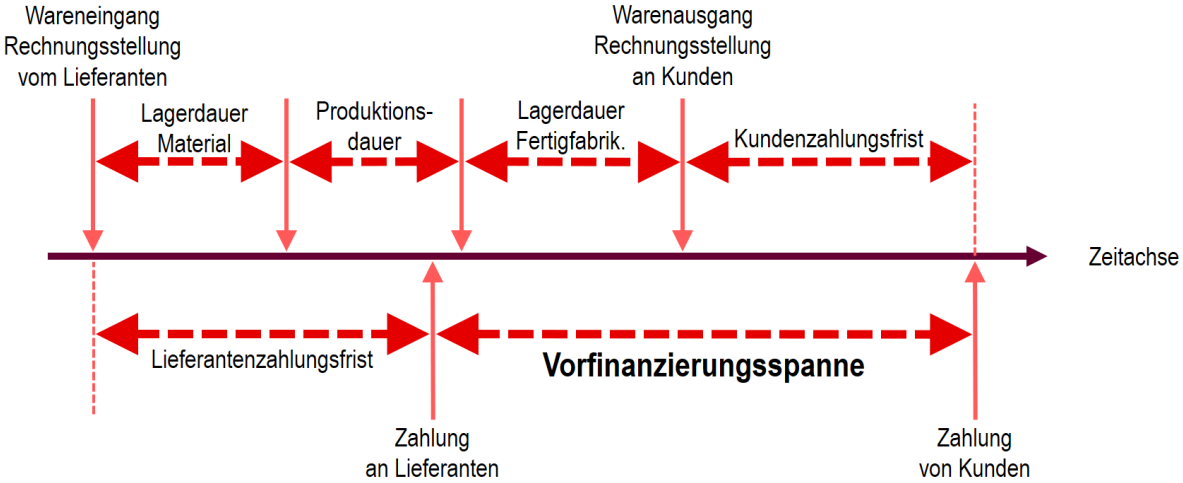



*Abbildung 3: Cash-Cycle eines Industriebetriebes*

$$VFS = LD_{Mat} + PD + LD_{HF/FF} + DZF - KZF$$

*Formel 2: Cash-Cycle eines Industriebetriebes*

## Aufgabe FINM-Teil II.1: Cash-Cycle

Berechnen Sie die Vorfinanzierungszeitspanne eines Produktionsbetriebes anhand folgender Werte:

| | |
|---|---|
| Mittlere Kreditorenzahlungsfrist: | 30 Tage |
| Mittlere Lagerdauer: | 10 Tage |
| Mittlere Produktionsdauer: | 60 Tage |
| Mittlere Debitorenzahlungsfrist: | 45 Tage |

## Aufgabe FINM-Teil II.2: Kapitalbindung und Kapitalbedarfsermittlung

Folgende Eckdaten einer Industrieunternehmung sind bekannt: Jahresverkaufsumsatz CHF 108 Mio.; Materialaufwand 40 % des Jahresumsatzes; Energieaufwand 5% des Jahresumsatzes (fällig mit Beginn Produktion 1); Personalaufwand 30% des Jahresumsatzes (fällig per Ende Produktionsstufe 1); übriger Betriebsaufwand 15% des Jahresumsatzes (fällig per Ende Produktionsstufe 2). Andere Aufwendungen und Erträge sind zu vernachlässigen.

Das Material wird nach der Materialkontrolle für rund 20 Tage eingelagert (Eingangslager). Die Kreditoren bezahlt die Lurter AG innerhalb von 10 Tagen nach erfolgter Lieferung. Der Prozess in der Produktionsstufe 1 dauert 10 Tage. Danach werden die erstellten Halbfabrikate für 30 Tage zwischengelagert. Nach der Zwischenlagerung werden die Halbfabrikate in der Produktionsstufe 2 fertig verarbeitet, was 10 Tage dauert. Die Fertigfabrikate werden sodann für 30 Tage an das Fertigfabrikate-Lager gelegt. Den Kunden wird eine Zahlungsfrist von 60 Tagen eingeräumt, welcher diese auch einhalten.

a) Stellen Sie die Kapitalbindung (Cash Cycle) schematisch dar und berechnen Sie die Kapitalbindungsdauer (Vorfinanzierungsspanne) in Tagen.

b) Berechnen Sie den maximalen Kapitalbedarf für das Umlaufvermögen (ein Jahr entspricht 360 Tagen) in CHF.

c) Folgende Optimierungsmöglichkeiten werden vorgeschlagen:

- Die Kreditorenfrist für Materiallieferungen von 30 Tagen wird voll ausgenützt.
- Durch die Einführung des „just-in-time“-Ansatzes fallen alle Lagerzeiten weg (Material-, Halbfabrikate- und Fertigfabrikate-Lager).
- Die Zahlungsfrist der Kunden wird auf 30 Tage reduziert.

  Berechnen Sie den neuen Kapitalbedarf in CHF, wobei Sie davon ausgehen, dass alle anderen Grössen gleichbleiben.

## 2. Cashflow

Cashflow-Berechnung nach der «Praktikermethode»:
operativer Cashflow = Reingewinn + Abschreibungen

operativer Cashflow = Liquiditätszufluss durch Umsatztätigkeit innerhalb einer Periode
Cashloss = negativer Cashflow
Cashdrain = Mittelabfluss durch Umsatz-, Investitions- bzw. Finanzierungstätigkeit

### 2.1. Cashflow-Berechnung direkt

+ liquiditätswirksame Erträge
- liquiditätswirksame Aufwände
= operativer Cashflow

### 2.2. Cashflow-Berechnung indirekt

+ Reingewinn
+ liquiditätsunwirksamer Aufwand
- liquiditätsunwirksamer Ertrag
= operativer Cashflow

### 2.3. Typische Elemente der Cashflow-Berechnung

#### 2.3.1. Liquiditätswirksamer Warenertrag[2]

+ Saldo Konto WarenErtrag
+ Abnahme Debitorenbestand
- Zunahme Debitorenbestand
**= liquiditätswirksamer WarenErtrag (Zahlungen von Debitoren)**

#### 2.3.2. Liquiditätswirksamer Warenaufwand[2]

- Saldo Konto WarenAufwand
- Zunahme Konto WarenBestand
+ Abnahme Konto WarenBestand
= WarenEinkauf (Summe aller Kreditorenrechnungen)
- Abnahme Kreditorenbestand
+ Zunahme Kreditorenbestand
**= liquiditätswirksamer WarenAufwand (Zahlungen an Kreditoren)**

## 3. Ausprägungen des Cashflows

### 3.1. Betriebs-/Unternehmens-Cashflow

Der Liquiditätszufluss aus betrieblicher Umsatztätigkeit ergibt den betrieblichen Cashflow. Der betriebliche Cashflow plus Liquiditätszufluss aus neutraler Umsatztätigkeit ergibt den unternehmerischen Cashflow.

### 3.2. Brutto-/Netto-Cashflow

Der Cashflow vor Abzug der Gewinnausschüttung wird '**$\text{Cashflow}_{\text{Brutto}}$**' genannt, der Cashflow nach Abzug der Gewinnausschüttung ergibt den '**$\text{Cashflow}_{\text{Netto}}$**'.

### 3.3. Cashflow-Stufen

operativer Cashflow = Liquiditätsveränderung durch Umsatztätigkeit

Cashflow aus Investitionstätigkeit = Nettoinvestition

Cashflow aus Finanzierungstätigkeit = Nettofinanzierung

2 Die Operatoren zeigen die Richtung der durch die entsprechenden Vorgänge ausgelösten Liquiditätsflüsse.

# 4. Mittelflussrechnung – Cashflow Statement

## 4.1. Jahresrechnungen

| | |
|---|---|
| Bilanz: | Zeitpunktrechnung, zeigt Vermögens- und Schuldenstatus |
| Erfolgsrechnung: | Zeitraumrechnung, zeigt Erfolgsausweis |
| Mittelflussrechnung: | Zeitraumrechnung, zeigt Liquiditätsveränderung |

## 4.2. Ausprägungen der Mittelflussrechnung

Die Mittelflussrechnung zeigt Herkunft und Verwendung der finanziellen Mittel (bzw. Liquidität) innerhalb einer Periode. Die Mittelflussrechnung bezieht sich immer auf eine Gruppe von Konten, meist solche des Umlauf- bzw. des Nettoumlaufvermögens, welche als Fond der Mittelflussrechnung bezeichnet werden. Verbreitet werden die Fonds liquide Mittel (Geldflussrechnung und Nettoumlaufvermögen (Kapitalflussrechnung) verwendet. Wird die Geldflussrechnung auf zukünftige Perioden projiziert, entspricht sie dem klassischen Finanzplan.

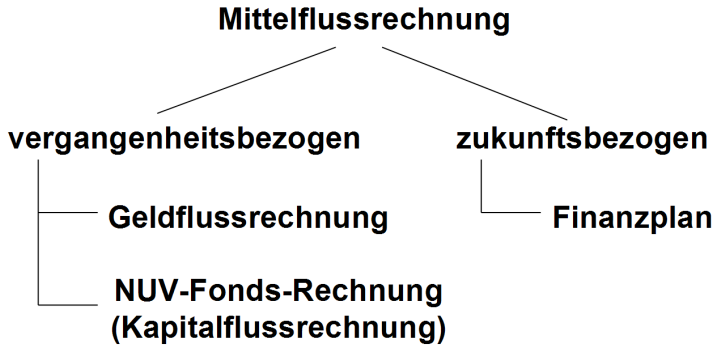



*Abbildung 4: Ausprägungen von Mittelflussrechnungen*

## 4.3. Die Mittelflussrechnung zum Nettoumlaufvermögen (Kapitalflussrechnung)

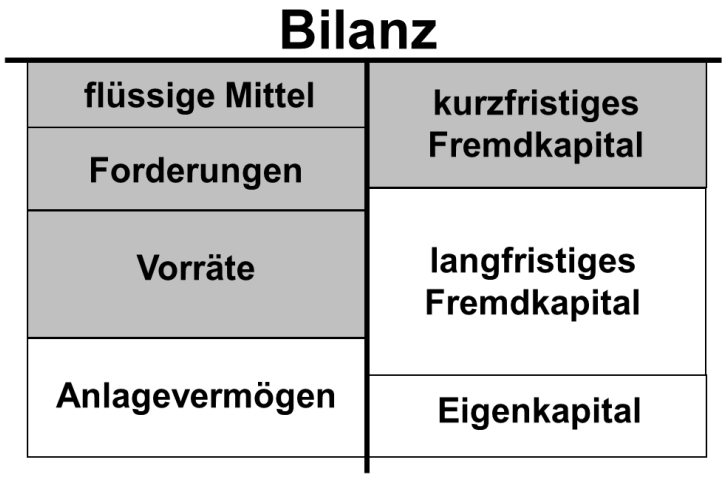



*Abbildung 5: Nettoumlaufvermögen*

## 4.4. Die Geldflussrechnung

### 4.4.1. Motive und Ursachen für die Liquiditätsveränderungen

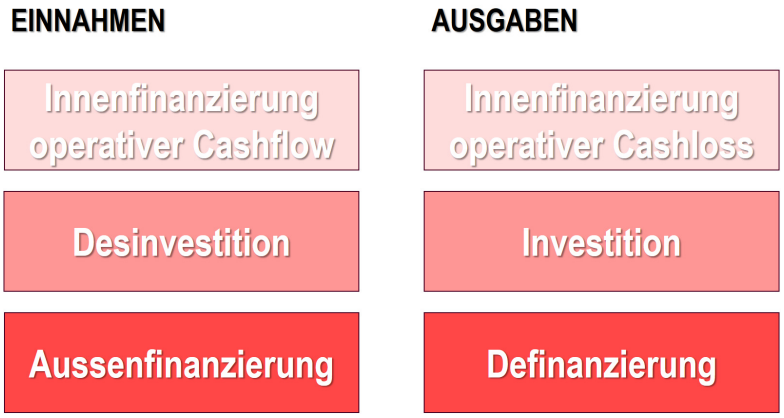



*Abbildung 6: Motive und Ursachen für die Liquiditätsveränderungen*

### 4.4.2. Darstellungsformen der Geldflussrechnung

**Geldflussrechnung in Folioform**

| | |
|---|---|
| **Einnahmen (Zuflüsse von liquiden Mitteln)** | **Ausgaben (Abflüsse von liquiden Mitteln)** |
| **Nettoabnahme an liquiden Mitteln** | **Nettozunahme an liquiden Mitteln** |

*Abbildung 7: Geldflussrechnung in Folioform*

**Geldflussrechnung nach Bereichen**

| | |
|---|---|
| Umsatzbereich | Operativer Cashflow |
| Investitionsbereich | + Desinvestition<br>- Investition<br>= Nettoinvestition (Cashflow aus Investitionstätigkeit) |
| Finanzierungsbereich | + Finanzierung<br>- Definanzierung<br>= Nettofinanzierung (Cashflow aus Finanzierungstätigkeit) |
| | Veränderung liquide Mittel |

*Abbildung 8: Geldflussrechnung nach Bereichen*

## 4.5. Gestaltungsformen von Mittelflussrechnungen

Das folgende Beispiel zeigt die verschiedenen Darstellungs-Strukturen der einzelnen Bereiche einer Mittelflussrechnung.

**Ausgangslage**

| Bilanzen | 20_0 | 20_1 | | 20_0 | 20_1 |
|---|---|---|---|---|---|
| Liquide Mittel | 77 | 82 | kfr. Verbindlichkeiten (Kred.) | 161 | 182 |
| Forderungen (Debitoren) | 119 | 135 | Dividendenschulden | 28 | 26 |
| Vorräte (Warenbestand) | 410 | 444 | lfr. Verbindlichkeiten | 620 | 600 |
| mat. Anlagevermögen | 344 | 368 | Rückstellungen | 50 | 55 |
| imm. Anlagevermögen | 115 | 106 | Grundkapital (Aktienkapital) | 200 | 250 |
| fin. Anlagevermögen | 40 | 42 | Zuwachskapital (Reserven) | 42 | 61 |
| | | | Gewinnvortrag | 4 | 3 |
| | **1'105** | **1'177** | | **1'105** | **1'177** |

| Erfolgsrechnung | 20_1 | | 20_1 |
|---|---|---|---|
| Warenaufwand | 724 | Warenertrag | 1810 |
| Personalaufwand | 514 | | |
| Bertiebsaufwand | 253 | | |
| Verwaltungsaufwand | 144 | | |
| Abschreibungen mat. AV | 86 | | |
| Abschreibungen imm. AV | 23 | | |
| Finanzaufwand | 31 | | |
| Steueraufwand | 7 | | |
| Reingewinn | 28 | | |
| | **1'810** | | **1'810** |

Zusatzinformationen:

- Im Geschäftsjahr 20_1 wurde materielles Anlagevermögen im Umfang von 32 zum Buchwert verkauft.
- Die Zunahme im finanziellen Anlagevermögen ist auf die Aufwertung einer Beteiligung zurückzuführen. Diese Aufwertung wurde über das Konto Finanzaufwand erfasst.
- Die Veränderung der Rückstellungen wurde über das Konto Betriebsaufwand verbucht.
- Die Dividendenzuweisung aus dem Reingewinn 20_1 beträgt 25 und ist bereits verbucht.
- Es wurde im Jahr 20_1 ein Patent erworben.

### 4.5.2. Umsatzbereich

Direkte Berechnung des operativen Cashflows mit Ausweis der effektiven Liquiditätsflüsse und mit Ausweis von Cashflow Brutto und Cashflow Netto.

| | | |
|---|---|---|
| Warenertrag | 1'810 | |
| Forderungen Veränderung | -16 | |
| Zahlungen von Kunden | | 1'794 |
| Warenaufwand | -724 | |
| Vorräte Veränderung | -34 | |
| Wareneinkauf | -758 | |
| kfr. Verbindlichkeiten (Kred.) Veränd. | 21 | |
| Zahlungen an Lieferanten | | -737 |
| Personalaufwand | | -514 |
| Bertiebsaufwand | -253 | |
| Rückstellungen Veränderung | 5 | |
| Zahlungen für Betriebsaufwand | | -248 |
| Verwaltungsaufwand | | -144 |
| Finanzaufwand | -31 | |
| Veränderung fin. AV | -2 | |
| Zahlungen für Finanzaufwand | | -33 |
| Steueraufwand | | -7 |
| **operativer Cashflow Brutto *zur Liquidität*** | | **111** |
| Dividendenzuweisung | | -25 |
| **operativer Cashflow Netto *zur Liquidität*** | | **86** |

Direkte Berechnung des operativen Cashflows mit Ausweis der Cashflow-Stufe Nettoumlaufvermögen und Liquidität sowie mit Ausweis von Cashflow Brutto und Cashflow Netto.

| | | |
|---|---|---|
| Warenertrag | 1'810 | |
| Warenaufwand | -724 | |
| Personalaufwand | -514 | |
| Rückstellungen Veränderung | 5 | |
| Bertiebsaufwand | -253 | |
| Verwaltungsaufwand | -144 | |
| Finanzaufwand | -31 | |
| fin. AV Veränderung | -2 | |
| Steueraufwand | -7 | |
| **operative Cashflow zum NUV** | **140** | *1)* |
| Forderungen Veränderung | -16 | |
| Vorräte Veränderung | -34 | *2)* |
| kfr. Verbindlichkeiten (Kred.) Veränd. | 21 | |
| **operative Cashflow Brutto zur Liquidität** | **111** | |
| Dividendenzuweisung | -25 | |
| **operative Cashflow Netto zur Liquidität** | **86** | *3)* |

Cashflow-Stufen:

1) Veränderung des Nettoumlaufvermögens durch Umsatztätigkeit (operative Tätigkeit).

2) Veränderung der Liquidität durch Umsatztätigkeit (operative Tätigkeit).

3) Liquidität aus Umsatztätigkeit, welche nach Gewinnverteilung in der Unternehmung verbleibt

Indirekte Berechnung des operativen Cashflows mit Ausweis des liquiditätswirksamen Aufwandes und des liquiditätsunwirksamen Ertrages sowie mit Ausweis von Cashflow Brutto und Cashflow Netto.

| | | |
|---|---|---|
| Reingewinn | | 28 |
| Abschreibungen mat. AV | 86 | |
| Abschreibungen imm. AV | 23 | |
| kfr. Verbindlichkeiten (Kred.) Veränd. | 21 | |
| Rückstellungen Veränderung | 5 | |
| liquiditätsunwirksamen Aufwendungen | | 135 |
| Forderungen Veränderung | -16 | |
| Vorräte Veränderung | -34 | |
| Veränderung fin. AV | -2 | |
| liquiditätsunwirksamen Erträge | | -52 |
| **operative Cashflow Brutto zur Liquidität** | | **111** |
| Dividendenzuweisung | | -25 |
| **operative Cashflow Netto zur Liquidität** | | **86** |

Indirekte Berechnung des operativen Cashflows mit Ausweis der Cashflow-Stufen Nettoumlaufvermögen und Liquidität sowie mit Ausweis von Cashflow Brutto und Cashflow Netto.

| | |
|---|---|
| Reingewinn | 28 |
| Abschreibungen mat. AV | 86 |
| Abschreibungen imm. AV | 23 |
| Rückstellungen Veränderung | 5 |
| Veränderung fin. AV | -2 |
| **operative Cashflow zum NUV** | **140** |
| Forderungen Veränderung | -16 |
| Vorräte Veränderung | -34 |
| kfr. Verbindlichkeiten (Kred.) Veränd. | 21 |
| **operative Cashflow Brutto zur Liquidität** | **111** |
| Dividendenzuweisung | -25 |
| **operative Cashflow Netto zur Liquidität** | **86** |

### 4.5.3. Investitionsbereich

Direkte Berechnungsmethode mit Ausweis der summarischen Geldflüsse.

| | | |
|---|---|---|
| mat. Anlagevermögen | Verkauf | 32 |
| mat. Anlagevermögen | Kauf | -142 |
| imm. Anlagevermögen | Kauf | -14 |
| fin. Anlagevermögen | | - |
| **Nettoinvestitionen** | | **-124** |

Indirekte Berechnungsmethode mit Ausweis der Erweiterungs- und Ersatzinvestitionen.

| | | |
|---|---|---|
| mat. Anlagevermögen Veränderung | -24 | Erweiterungs-investitionen |
| imm. Anlagevermögen Veränderung | 9 | |
| fin. Anlagevermögen Veränderung | -2 | |
| Abschreibungen mat. AV | -86 | Ersatz-investitionen |
| Abschreibungen imm. AV | -23 | |
| Aufwertung fin. AV | 2 | |
| **Nettoinvestitionen** | **-124** [4] | |

[4] Auch als Cashflow aus Investitionstätigkeit bezeichnet.

### 4.5.4. Finanzierungsbereich

Folgend die Ermittlung der Nettofinanzierung auf Basis des operativen Cashflows Brutto (Entity).

| | |
|---|---|
| Dividenden, Auschüttung | -27 |
| Langfristiges Fremdkapital, Amortisation | -20 |
| Grundkapital (Aktienkapital), Emission | 50 |
| Reserven, Agio | 15 |
| Gewinnvortrag | - |
| **Nettofinanzierung** | **18** |

Folgend die Ermittlung der Nettofinanzierung auf Basis des operativen Cashflows Netto (Equity).

| | | |
|---|---|---|
| Dividenden Veränderung | -2 | |
| Langfristiges Fremdkapital, Amortisation | -20 | |
| Grundkapital (Aktienkapital), Emission | 50 | |
| Reserven, Agio | 15 | |
| Gewinnvortrag | - | |
| **Nettofinanzierung** | **43** | *5)* |

5) Auch als Cashflow aus Finanzierungstätigkeit bezeichnet.

### 4.5.5. Veränderung der gesamten Liquidität

Die Summierung der einzelnen Stufen des Cashflow-Statements ergibt die Veränderung der Gesamtliquidität in der betreffenden Periode.

Berechnungsvariante auf Basis des operativen Cashflows Brutto.

| | |
|---|---|
| operativer Cashflow Brutto zur Liquidität | 111 |
| Nettoinvestitionen | -124 |
| Nettofinanzierung | 18 |
| **Veränderung Liquidität** | **5** |

Berechnungsvariante auf Basis des operativen Cashflows Netto.

| | |
|---|---|
| operative Cashflow Netto zur Liquidität | 86 |
| Nettoinvestitionen | -124 |
| Nettofinanzierung | 43 |
| **Veränderung Liquidität** | **5** |

### 4.5.6. Veränderung des Nettoumlaufvermögens

Mit der Kapitalflussrechnung wird die gesamte Veränderung des Nettoumlaufvermögens nachgewiesen.

| | |
|---|---|
| operative Cashflow zum NUV | 140 |
| Nettoinvestitionen | -124 |
| Nettofinanzierung | 18 |
| **Veränderung Nettoumlaufvermögen** | **34** |

# 5. Muster digitaler Geschäftsmodelle

## 5.1. Free

Beim Muster „Free“ bietet ein Unternehmen sein Kernprodukt kostenlos an. Das klang früher vielleicht etwas abenteuerlich, aber heute gibt es mit Suchmaschinen oder sozialen Netzwerken viele prominente Beispiele dafür. Getreu dem bekannten Satz: “If you are not paying for the product, you are the product” stellen sie ihre Funktionen den Nutzern völlig kostenlos zur Verfügung, während sie dafür deren Daten monetarisieren.

Allerdings braucht man zur Realisierung dieses Musters nicht gleich eine Suchmaschine: Ein anderes erfolgreiches Beispiel dieses Musters war etwa das Mobile Game Angry Birds; es ist bis heute völlig kostenlos und unheimlich weit verbreitet. Verkauft wird dafür jede Menge Merchandise und die Lizenz an den zornigen Vögeln wird für Kinofilme und Brettspiele vergeben. Diese Produkte subventionieren das kostenlose Spiel, dessen weite Verbreitung wiederum ihren Verkauf ankurbelt. Ähnlich verfahren auch viele Bands, die ihre Musik zunächst kostenlos verbreiten, dann aber Geld über Konzerttickets verdienen.

Fragestellung: How can we make turnover when we offer our core product for free?

## 5.2. Freemium

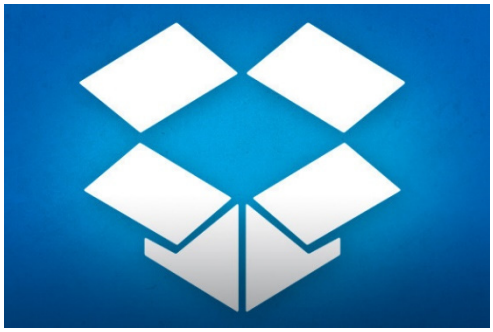
Das Kunstwort Freemium beschreibt das Muster in welchem eine Basisversion des Produktes kostenfrei angeboten wird, eine Premiumversion mit Zusatzfunktionen können Nutzer dann dazukaufen oder abonnieren. Es gibt einige bekannte digitale Geschäftsmodelle zu diesem Muster, etwa bei Dropbox, Spotify oder LinkedIn.

Dropbox zum Beispiel stellt als Filehosting-Dienst jedem Nutzer, der sich registiert, kostenfrei zwei Gigabyte Cloud-Speicherplatz zur Verfügung. Die kann man ohne weitere Verpflichtung und unbefristet nutzen. Wenn der Speicherplatz allerdings nicht mehr ausreicht, kann man diesen gegen eine monatliche Gebühr allerdings erhöhen oder etwa im Rahmen von Firmenpaketen weitere Nutzer hinzubuchen. Die kostenfreie Nutzung erhöht Nutzerbasis und Bekanntheitsgrad, während die Abonnements (siehe Subscription) wiederkehrende Einnahmen generieren. Free und Freemium eignen sich besonders für digitale Produkte wie Software-as-a-Service, da deren Distribution auf digitalem Weg mit geringeren Kosten verbunden ist, als die physischen Produkte.

Fragestellung: How can we provide a free basic service and charge for premium services?

## 5.3. Subscription

Abonnements haben sie nicht zuletzt durch das Internet zu einem weit verbreiteten Bezahlmuster entwickelt. Primär für Software, für Streaming-Dienste oder andere Services, die wiederholt durch Nutzer in Anspruch genommen werden, bietet sich dieses Muster an. Bekannt ist es von Unternehmen wie Netflix und Software-Anbietern wie Salesforce oder Adobe, die die Nutzung ihrer Inhalte respektive ihrer Software gegen einen monatlichen Betrag ermöglichen. Es ist aber nicht zwingende Voraussetzung, ein digitales Produkt anzubieten, um von diesem Muster Gebrauch zu machen.



So hat zum Beispiel auch der Werkzeughersteller Hilti ein Subscription-Modell für die Bereitstellung physischer Produkte. Für Kunden hat das den Vorteil, die Leistung nicht ständig erneut kaufen zu müssen, sondern im Rahmen planbarer Zahlungen – meist überschaubarer Beträge – dauerhaft Zugriff darauf zu haben. Auch für den Anbieter der Subscription erhöht das die Planbarkeit, denn die Akquise von Nutzern fällt mit einer hohen Wahrscheinlichkeit damit zusammen, dass diese sich über einen längeren Zeitraum an die Leistung binden. Diese Bindung kann natürlich durch das Angebot und Vertragsmodalitäten nochmals erhöht werden. (siehe auch Muster «Lock-in»)

Fragestellung: How can we provide a free basic service and charge for premium services?

## 5.4. Lock-in

Kunden werden – oft im Zuge einer Subscription – an ein Produkt gebunden, indem die zeitlichen, finanziellen oder anderweitigen Kosten für einen Ausstieg oder Wechsel gesteigert werden. Ein weltbekanntes Beispiel dafür ist Apple, dessen proprietäres Produkt-Ökosystem aus Plattform und Hardware einen Umstieg auf Konkurrenzprodukte extrem aufwendig macht.

Eine „weichere“ Möglichkeiten, die Kosten einer Kündigung zu erhöhen findet sich bei Amazon Prime: Mit dem Angebot erhält man sehr viele Vorteile, unter anderem bessere Versandbedingungen, den Zugang zu Streamingdiensten für Serien, Filme und Musik, einen unbegrenzten Cloud-Service für Fotos, privilegierten Zugriff auf bestimmte Angebote sowie exklusive Artikel. All diese Vorteile würden bei Nichtverlängerung oder Kündigung des Service wegfallen und könnten nicht weiter genutzt werden. Weitere Möglichkeiten, die Ausstiegskosten zu erhöhen ergeben sich über die Vertragsmodalitäten (was allerdings nicht immer der kundenfreundlichste Weg ist.).

Fragestellung: How can we force customer loyalty by high changing costs?

## 5.5. Solution Provider

Das Unternehmen verkauft nicht nur ein Produkt, sondern bettet es in eine Gesamtlösung ein, die möglichst alle Aufgaben und Probleme rund um das Produkt löst. Ein bekanntes deutsches Beispiel ist das Unternehmen Heidelberger Druckmaschinen: Rund um die Maschine werden dort Monitoring- und Beratungsleistungen angeboten, die den Kunden helfen, ihre Druckprozesse zu optimieren. Dieses Rundum-Sorglos-Paket führt dazu, dass es für Kunden eigentlich gar keinen Grund mehr gibt, sich nach Alternativen umzuschauen.

In diesem Zusammenhang werden viele neue Services durch digitale Technologien wie intelligente Maschinen, Datenanalytik und Remote Support erst möglich. Und was die Geschäftsmodellinnovation in der Digitalisierung angeht, ist Heidelberger übrigens eines der Vorzeigebeispiele aus Deutschland, mit dem es sich absolut lohnt, sich auseinanderzusetzen.

Fragestellung: How can we provide a complete solution to our clients?

## 5.6. Rent instead of buy

Die Unternehmen verkaufen ihre Produkte nicht, sondern gewähren ihren Kunden gegen einen kleineren Betrag zeitlich limitierte Nutzungsrechte. Das generiert potenziell mehr Einnahmen als ein einmaliger Verkauf, während Kunden den Vorteil haben, keine grossen Investitionen tätigen zu müssen, um das Produkt nutzen zu können.

Bekannt ist das Muster von Diensten wie Car2Go: Hier wird ein physisches Produkt – das Auto – nicht für jeden Einzelkunden jeweils einzeln hergestellt und verkauft, sondern von vielen Nutzern zeitlich gestaffelt in Anspruch genommen. Die Nutzung selbst wird über eine Online-Plattform, in diesem Fall eine App, koordiniert.

Fragestellung: How can we offer limited usage rights instead of a product?

## 5.7. Long-Tail

Statt weniger “Blockbuster”-Artikel werden bei diesem Muster massenweise Nischenprodukte für kleine Beträge verkauft. Das Muster taucht zum Beispiel bei Diensten auf, bei denen Sie Domain-Namen registrieren können, oder bei Services wie iTunes, bei denen man einzelne Songs für Euro- oder Cent-Beträge ersteht. Dieses Modell, das beim Verkauf physischer Produkte eine grosse räumliche Fläche beanspruchen würde, wird beim Handel mit digitalen Produkten erst interessant; denn die erfordern ja nur Speicherplatz.

Ein weiteres gutes Beispiel für das Modell sind Jobbörsen wie Stepstone oder indeed. Auf diesen Plattformen kaufen Unternehmen die Veröffentlichung individueller Stellenanzeigen; jedes „Produkt“ wird also genau einmal verkauft. Gleiches gilt für bekannte Portale wie eBay, wo Millionen punktueller Handelsbeziehungen gegen einen Kleinstbetrag, den die Verkäufer dort zahlen müssen, bereitgestellt werden.

Fragestellung: How can we sell small niche products in large numbers?

### 5.8. User Designed

Bei diesem Muster lagern Unternehmen kreative Arbeit an Ihre Kunden aus: Diese bekommen die Möglichkeit, Produkte selbst zu gestalten. So lässt beispielsweise Spreadshirt, ein Online-Shop für T-Shirts, seine Nutzer eigene Designs für deren Kleidungsstücke entwerfen und auch auf der Plattform verkaufen. Damit wird der Shop ohne weiteren Aufwand des Anbieters mit einer Vielzahl kreativer Ideen gefüllt.

Über eine Online-Plattform funktioniert das besonders gut, da hier zentral und automatisiert – und damit ohne viel Zeit- und Personalaufwand Ideen aufgenommen werden können; ausserdem lassen sich diese Ideen am Bildschirm auch besser visualisieren, als am Telefon. Weiterer Vorteil: Während die Kunden dem Unternehmen quasi Arbeit abnehmen, bekommen sie dabei noch ein gutes Gefühl. Denn die kreative Arbeit, die sie in das Shirt stecken, wertet es in ihren Augen sogar auf! (Stichwort: Ikea-Effekt[18]) Weitere Beispiele für das Muster finden sich bei Online-Möbelhändlern wie MYCS oder auf Plattformen wie Quirky.

Fragestellung: How can we make the customer invent and sell their products?

### 5.9. Orchestrator

Unternehmen konzentrieren sich bei diesem Muster auf ihre Kernkompetenzen, während andere Aktivitäten an Experten oder Dienstleister abgegeben werden. Besonders im Online-Bereich existieren etwa Cloud Services, IT-Dienstleister, Agenturen oder Infrastrukturanbieter, die viele Probleme lösen können, wenn intern Know-how oder Ressourcen nicht vorhanden sind. Dabei werden Partner und Dienstleister aktiv koordiniert, was durch digitale Kommunikationsmöglichkeiten heute deutlich einfacher ist.

Fragestellung: How can we outsource everything except our core competence?

### 5.10. Platform Business

Plattformstrategien gehören zu den erfolgreichsten Mustern der digitalen Wirtschaft. Sie bringen auf einer Plattform unterschiedliche Nutzergruppen zusammen, die dort miteinander interagieren. Suchmaschinen wie Google verkuppeln ihre Nutzer, mit Werbekunden sowie Anbietern von Internetseiten. Eine Plattform wie eBay fungiert als Marktplatz für Käufer und Verkäufer. Über Technologien wie die Blockchain wird dieses Muster aber auch etwa für den Energiemarkt oder für Finanztransaktionen denkbar.

Je mehr Teilnehmer eine solche Plattform nutzen, desto interessanter wird sie und zieht im Umkehrschluss noch mehr Nutzer an. Aber auch im Kleinen können sie durchaus funktionieren, solange sie füreinander relevante Akteure zusammenbringen. So können zum Beispiel auf der Website houseplans.com Architekten standardisierte Baupläne listen lassen, die dann Interessenten für einen Bruchteil des Preises für einen individuellen Plan kaufen können. SAP hingegen bietet mit der eigenen SAP Community ein Netzwerk an Foren, Blogs und Wikis in verschiedenen Sprachen, in denen Mitarbeiter und Nutzer sich über die Produkte austauschen und sich gegenseitig bei Problemen helfen. Durch den User Generated Content wird der Kundensupport unterstützt. Beide Plattformen reichen bei Weitem nicht an die Nutzerzahlen von Facebook oder Google heran, sind aber durch die thematische Fokussierung trotzdem erfolgreich. Ähnlich eingegrenzt ist es denkbar, Menschen in der Region, in der ein Unternehmensstandort sitzt, über eine Plattform zusammenzubringen.

Fragestellung: How can we bring market partners together on a platform?

## 6. Digitale Geschäftsmodelle und Innovation

Wie auf Grund der vorstehenden Beispiele zu erkennen ist, sind diese Muster weder unbekannt noch überaus komplex. Sie sind auch nicht voneinander abgegrenzt, sondern in vielen Fällen sinnvoll miteinander kombinierbar. Der innovative Aspekt ist die Abbildung digitaler Elemente in einem klassischen Geschäftsmodell und damit eine Verstärkung herkömmlicher Wertschöpfungsprozesse.

18 IKEA-Effect: Der Name rührt daher, dass Menschen Dingen, in die sie eigene Arbeit investieren, tendenziell mehr Wert zumessen. Der bekannte schwedische Möbelhändler hat sich das zum Konzept gemacht; dabei spart er Kosten für Lieferung, Montage, und Lagerfläche – und seine Kunden finden das auch noch «hygge».