Kapitalbedarfsermittlung im Tischlerhandwerk

<table>
<thead>
<tr>
<th>Anlagevermögen</th>
<th>Umlaufvermögen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>gepl. Anlageverm. in DM</td>
<td>gepl. Umlaufverm. in DM</td>
</tr>
<tr>
<td>= geplantes Anlageverm. in DM</td>
<td>= geschätztes Umlaufverm. in DM</td>
</tr>
<tr>
<td>= gepl. Besch. zahl</td>
<td>= x x DM</td>
</tr>
<tr>
<td>153.000</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>+ 130.000</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Berechnungsweise, Vergleichszahlen, Formulare zur Betriebsgründung und -erweiterung mit Kurzeläuterungen

IHW-Studien und -Berichte Nr. 58

Institut für Handwerkswirtschaft
Kapitalbedarfsermittlung im Tischlerhandwerk

Berechnungsweise, Vergleichszahlen, Formulare zur Betriebsgründung und -erweiterung mit Kurzerläuterungen

IHW-Studien und -Berichte Nr. 58
Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung ........................................................................................................................... 5

A) Grundsätzliches zum betrieblichen Kapitalbedarf und zur Kapitalbedarfsrechnung ................................................................. 7

B) Daten zur Vermögens- und Kapitalausstattung im Tischlerhandwerk als Anhaltspunkte für die Ermittlung und Beurteilung des Kapitalbedarfs für Anlage- und Umlaufvermögen ............................................. 8

1.) Übersicht zur Höhe und Zusammensetzung des Gesamtvermögens und -kapitals (nur zur Orientierung) ........................................ 8
2.) Gegenstände des Anlagevermögens (ohne Grundvermögen) .......... 9
3.) Kennzahlen zum Anlagevermögen ............................................................. 12

C) Die praktische Durchführung der Kapitalbedarfsrechnung .......... 13

1.) Arbeitsschritte .............................................................................................. 13
2.) Hauptschema zur Ermittlung des Kapitalbedarfs bei Betriebsgründung .............................................................................. 15
3.) Schema zur Ermittlung des zusätzlichen Kapitalbedarfs sowie der Veränderung im Betriebsvermögen und in der Finanzierung bei Betriebserweiterungen ........................................................................... 16

D) Arbeitsblätter zur gesonderten Ermittlung des Kapitalbedarfs für das Anlagevermögen und Berechnungsschemata für das Umlaufvermögen ................................................................. 17

1.) ARBEITSBLATT I: Ermittlung des Kapitalbedarfs für Grundvermögen ............................................................................. 17
2.) ARBEITSBLATT II: Ermittlung des Kapitalbedarfs für Anlagevermögen (außer Grundvermögen) ........................................... 18
3.) Berechnungsalternativen zur Ermittlung des voraussichtlichen Kapitalbedarfs für das Umlaufvermögen ............................... 20

Schlußbemerkung .............................................................................................................. 22
Vorbemerkung

Die Frage des betrieblichen Kapitalbedarfs und dessen Finanzierbarkeit steht bei Betriebsgründungen wie bei Betriebserweiterungen neben der Nachfragesituation im Vordergrund aller Überlegungen. Der sich laufend verschärfende Wettbewerb und der technische Fortschritt bewirken eine stetige Zunahme des Umsatzes und der Bedeutung des Kapitalbedarfs.

Allein schon die Substanzerhaltung und die laufende Umsatzerfinanzierung bei gleichbleibendem Leistungsvolumen erfordern infolge der Preiserhöhungen einen zusätzlichen nominellen Kapitalbedarf. Dessen Finanzierung aus dem oft recht bescheidenen Gewinn ist beim geltenden Steuersystem häufig nur zum Teil möglich - eine der Ursachen zunehmender Fremdfinanzierung auch ohne betriebliche Expansionsmaßnahmen.

Daher ist die Kenntnis des branchentypischen Kapitalbedarfs bei Betriebsgründungen, Erweiterungen und Umstellungen unerläßlich. Dies betrifft gleichermaßen Unternehmer wie Berater, Kreditinstitute und Träger gewerbefördernder Maßnahmen.


A) Grundsätzliches zum betrieblichen Kapitalbedarf und zur Kapitalbedarfsrechnung

In der betrieblichen Kapitalbedarfsrechnung wird in systematischer Form die zur Beschaffung von Anlagevermögen und Vorräten wie auch die zur laufenden Umsatzfinanzierung erforderliche Kapitalkommission ermittelt. Bei Betriebsgründungen entspricht der Kapitalbedarf der Höhe des insgesamt notwendigen Betriebsvermögens. Bei Betriebsveränderungen und anderen Anlässen für Kapitalbedarfsrechnungen bestehender Betriebe (Umbestellungen, Standortverlagerungen, Fälligkeitsgründungen u.a.) entsteht Kapitalbedarf in Höhe der durch die jeweilige Maßnahme verursachten Vermögensausweitung.

Zur Berechnung des Kapitalbedarfs muß somit zunächst immer das voraussichtlich insgesamt bzw. zuständig erforderliche Betriebsvermögen erfaßt werden. Dabei sollte grundsätzlich unterschieden werden

- Anlagevermögen: Grundstücke und Gebäude, Maschinen, Werkzeuge, Betriebsausstattung, Fahrzeuge, Büroausstattung
- Umlaufvermögen: Lagerbestände, angefangene sowie fertige noch nicht abgerechnete Arbeiten, Kundenforderungen, liquide Mittel

Diese Trennung ist in der Kapitalbedarfsrechnung vor allem notwendig

zur Untergliederung des Kapitalbedarfs nach der Fristigkeit: Wegen der längeren Kapitalbindung im Anlagevermögen ist dessen Höhe maßgebend für den Bedarf an langfristig zur Verfügung stehendem Kapital (Eigenkapital, langfristiges Fremdkapital), während für das Umlaufvermögen kurzfristiges Fremdkapital (wie Bank-Kontokorrentkredite, Lieferantenkredite) eingesetzt werden kann.

weil der unterschiedlichen Berechnungsweise: Das Anlagevermögen sollte immer möglichst genau nach Einzelbeträgen geplant werden, das Umlaufvermögen kann auch pauschal angesetzt werden.

Den grundsätzlichen Aufbau einer Kapitalbedarfsrechnung zeigt das folgende Schema:

(a) Kapitalbedarf für Anlagevermögen
(b) = Kapitalbedarf für Umlaufvermögen
(c) = Gesamt-Kapitalbedarf
(d) = verfügbares Eigenkapital
(e) = Bedarf an Fremdkapital davon
(f) = Bedarf an langfristigem Fremdkapital (mindestens in Höhe der Differenz zwischen Anlagevermögen und Eigenkapital)
(g) = Bedarf an kurzfristigem Fremdkapital (als Restbetrag)

Anhaltspunkte zur Orientierung über die branchenübliche Höhe des angeführten Einzelpositionen der Kapitalbedarfsrechnung geben die nachfolgenden Zusammenstellungen von Prozentanteilen und Pro-Kopf-Zahlen.

1) Hinweise zur Ermittlung der bereinigten Beschäftigtenzahl:
Den Pro-Kopf-Zahlen liegt eine auf die jährliche Normalarbeitszeit abgestellte bereinigte Beschäftigtenzahl zugrunde, die den Betriebsinhaber und mithelfende Familienangehörige einschließt. Teilzeitbeschäftigte sowie das ganze Jahr durch den Betrieb tätige Mitarbeiter sind mit einer der tatsächlichen Arbeitszeit entsprechenden Beschäftigtenzahl anzusetzen. Lohnpflichtige sind bei einer jährlichen Nettoeinkommen mit 0,5 in die Beschäftigtenzahlen einzurechnen, bei nicht ganzjährig Beschäftigten mit einem entsprechend niedrigerem Wert.
Bei der Verwendung der Pro-Kopf-Zahlen für die voraussichtliche Höhe des Umlaufvermögens im Hauptschema Seite 15 und Schema Seite 20 ist darauf zu achten, daß die geplante Beschäftigtenzahlen zugrundegelegt werden, die in gleicher Weise bereinigt wurden.
B) Daten zur Vermögens- und Kapitalausstattung im Tischlerhandwerk als Anhaltspunkte für die Ermittlung und Beurteilung des Kapitalbedarfs für Anlage- und Umlaufvermögen

Branchenvergleichszahlen können bei der Kapitalbedarfsrechnung direkt verwendet werden zur Errechnung des Umlaufvermögens (siehe Erläuterungen Seite 14). Der Kapitalbedarf für Anlagevermögen weicht dagegen bei Betriebsgründungen und häufig auch nach größeren Betriebserweiterungen stark vom Branchendurchschnitt ab, da Hochrechnungen in ähnlicher Form wie beim Umlaufvermögen nicht möglich sind (siehe Erläuterungen Seite 13).

1.) Übersicht zur Höhe und Zusammensetzung des Vermögens und -kapitals zu Bilanzwerten (nur zur Orientierung)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bezeichnung des Gegenstandes</th>
<th>Anschaffungspreise (Neuwert)</th>
<th>Beispiel: Ausstattung eines Betriebes mit 4 Beschäftigten</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>von bis</td>
<td>Investitionsbetrag bei Anschaffung neu/neugebr.</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------------------------</td>
<td>-------------------------------</td>
<td>----------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>2 3</td>
<td>4 5 6</td>
</tr>
<tr>
<td>Maschinen, Werkzeuge</td>
<td>DM DM</td>
<td>DM DM</td>
</tr>
<tr>
<td>Bandsäge</td>
<td>4.000 8.000</td>
<td>1 6.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Formatsäge</td>
<td>16.000 40.000</td>
<td>1 20.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Schleifmaschine</td>
<td>18.000 20.000</td>
<td>1 18.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Bänderhobelmaschine</td>
<td>12.000 24.000</td>
<td>1 16.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Komb. Tischfräse m. Zusatzgerät</td>
<td>16.000 24.000</td>
<td>1 17.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Kettenfräse</td>
<td>5.000 8.000</td>
<td>1 6.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Verleimstanzer, Rahmenpresse</td>
<td>8.000 20.000</td>
<td>1 9.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Stationäre Oberfräse</td>
<td>10.000 20.000</td>
<td>1 12.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Langlochbohrmaschine</td>
<td>8.000 12.000</td>
<td>1 10.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Astlochbohrmaschine</td>
<td>3.500 5.000</td>
<td>1 4.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Bandschleifmaschine</td>
<td>12.000 20.000</td>
<td>1 14.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Kantenschleifmaschine</td>
<td>6.000 12.000</td>
<td>1 8.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Hydraulische Furnierpresse</td>
<td>20.000 30.000</td>
<td>1 22.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Furniersäge</td>
<td>16.000 30.000</td>
<td>1 19.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Furnierlehrmaschine</td>
<td>6.000 16.000</td>
<td>1 10.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Kantenlehrmaschine</td>
<td>20.000 120.000</td>
<td>1 25.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Kompressorlage</td>
<td>6.000 10.000</td>
<td>1 7.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Kleinmasch. u. Werkzeuge</td>
<td>5.000 10.000</td>
<td>5.000 10.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Handkreissäge u. a.</td>
<td>20.000 25.000</td>
<td>25.000 10.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Betriebsausstattung</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Heizung</td>
<td>20.000 120.000</td>
<td>25.000 10.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Absaugung</td>
<td>40.000 160.000</td>
<td>45.000 15.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Spritzwands. - Gerät, Trockenw.</td>
<td>40.000 60.000</td>
<td>40.000 8.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Böcke, Regale u. a.</td>
<td>1.000 3.000</td>
<td>2.000 1.200</td>
</tr>
<tr>
<td>Kraftfahrzeuge</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kleinlastkraftwagen</td>
<td>25.000 40.000</td>
<td>25.000 12.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Personenkraftwagen</td>
<td>20.000 40.000</td>
<td>20.000 12.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Anhänger</td>
<td>6.000 14.000</td>
<td>6.000 3.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Bürowirtschaft</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Personal-Computer</td>
<td>2.000 5.000</td>
<td>2.000 2.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Software</td>
<td>2.000 10.000</td>
<td>2.400 2.400</td>
</tr>
<tr>
<td>Drucker</td>
<td>8.000 15.000</td>
<td>1.000 500</td>
</tr>
<tr>
<td>Schreibmaschine</td>
<td>3.000 7.000</td>
<td>500 200</td>
</tr>
<tr>
<td>Rechnmaschine</td>
<td>50 100</td>
<td>100 100</td>
</tr>
<tr>
<td>Büroökonom 1.000 2.000 5.000</td>
<td>3.000 8.000</td>
<td>3.000 1.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Summe</td>
<td>425.000 150.000</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

1) Hauptstreuungsfeld von Preisen für die in Spalte 1 bezeichneten Gegenstände in Ausführungen, wie sie bei kleineren und mittleren Betrieben üblich sind.
2) Diese Beträge wurden als Summe von Anschaffungspreisen für eine durchschnittliche Ausstattung bei Betrieben mit 2 bis 5 Beschäftigten ermittelt.
3) Gebraucht gekauft
### b) Gegenstände des Anlagevermögens bei Betrieben mit Schwerpunkt Bautischerei

- mit Anschaffungspreisen und Ausstattungsbeispiel -

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bezeichnung des Gegenstandes</th>
<th>Anschaffungspreise (Neuwert)</th>
<th>Beispiel: Ausstattung eines Betriebes mit 4 Beschäftigten</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Hauptsteuergeld(^1)</td>
<td>Anzahl</td>
</tr>
<tr>
<td>------------------------------</td>
<td>----------------------</td>
<td>--------</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Maschinen, Werkzeuge</td>
<td>DM</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Pendelsäge</td>
<td>6.000 12.000</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Bandäge</td>
<td>4.000 8.000</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Zuschnitt-Kreissäge</td>
<td>16.000 30.000</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Formatsäge</td>
<td>16.000 40.000</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Abriebholzmaschine</td>
<td>18.000 20.000</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Dickenholzmaschine</td>
<td>12.000 24.000</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Dübelmaschine</td>
<td>8.000 20.000</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Komb. Tischfräse m. Zusatzgerät</td>
<td>16.000 24.000</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Kettenfräse</td>
<td>5.000 8.000</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Verleimständere, Rahmenpresse</td>
<td>8.000 20.000</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Langlochbohrmaschine</td>
<td>8.000 12.000</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Astrolochbohrmaschine</td>
<td>3.500 5.000</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Bandscheibendrehmaschine</td>
<td>12.000 20.000</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Kompressorlader</td>
<td>6.000 10.000</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Kleinmasch. und Werkzeuge</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>(Handholz-, Bohrmaschine, Handkreissäge u.a.)</td>
<td>5.000(^2)</td>
<td>10.000(^2)</td>
</tr>
<tr>
<td>Trockenkammer</td>
<td>20.000 50.000</td>
<td>1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Betriebseinsatzung

| Heizung                      | 20.000\(^2\) | 120.000\(^2\) | 25.000 10.000\(^2\) |
| Abgasung                    | 40.000\(^2\) | 160.000\(^2\) | 45.000 15.000\(^2\) |
| Böcke, Regale u.ä.          | 1.000\(^2\) | 3.000\(^2\)  | 2.000 1.200\(^2\)   |

### Kraftfahrzeuge

| Kleinlastkraftwagen         | 25.000 40.000 | 1 | 25.000 12.000\(^2\) |
| Personenkraftwagen          | 20.000 40.000 | 1 | 20.000 12.000\(^2\) |
| Anhänger                    | 6.000 14.000  | 1 | 6.000 3.000\(^2\)   |

### Büroausstattung

| Personal-Computer          | 2.000 5.000   | 1 | 2.000 2.000  |
| Software                   | 2.000 10.000  | 1 | 2.400 2.000  |
| Drucker                    | 800 1.500    | 1 | 1.000 500    |
| Schreibmaschine             | 300 700      | 1 | 500 200      |
| Rechenmaschine              | 50 100       | 1 | 100 100      |
| Büromöbel                   | 2.000\(^2\)  | 5.000\(^2\) | 3.000 1.000\(^2\) |

**Summe** 326.000 127.500

**Nicht unbedingt erforderlich bzw. nur unter besonderen betrieblichen Gegebenheiten - z.B. in der Zusammensetzung der Geschäftsfelder oder bei größeren Betrieben - notwendig:**

| Pendelsägen                  | 6.000 12.000 |
| Zuschnitt-Kreissäge          | 16.000 30.000 |
| Dübelmaschine               | 8.000 20.000 |
| Stationäre Oberfräse        | 10.000 20.000 |
| Kantenscheibendrehmaschine  | 6.000 12.000 |
| Furniersäge                 | 16.000 30.000 |
| Fumierzubehörmaschine        | 8.000 16.000 |
| Kantenfräsmaschine          | 20.000 120.000 |
| Versetzhobelmaschine        | 40.000 120.000 |
| Breitbandscheibendrehmaschine | 65.000 120.000 |
| CNC-Bearbeitungszentrum     | 120.000 250.000 |
| Trockenkammer               | 20.000 50.000 |

\(^1\) Siehe Seite 9
\(^2\) Siehe Seite 9
3.) Kennzahlen zum Anlagevermögen

Nur zur allgemeinen Orientierung, nicht als Berechnungsgrundlage durchschnittliche Wertansätze bestehender Betriebe mit entsprechendem Abschreibungsstand

<table>
<thead>
<tr>
<th>Anlagevermögen mit und ohne Grundvermögen pro Beschäftigten</th>
<th>Bilanzwerte</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Durchschnitt</td>
</tr>
<tr>
<td>Anlagevermögen außer Grundvermögen</td>
<td>19.000 DM</td>
</tr>
<tr>
<td>Grundvermögen</td>
<td>25.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Anlagevermögen insgesamt</td>
<td>44.000</td>
</tr>
</tbody>
</table>

b) Einzelpositionen des Anlagevermögens ohne Grundvermögen (Bilanzwerte)

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>durchschnittlich pro Beschäftigten</th>
<th>durchschnittl. Anteil am Anlageverm. o. Grundverm.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Maschinen, Werkzeuge</td>
<td>10.000 DM</td>
<td>53 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Betriebs- und Bureaustattung</td>
<td>4.000</td>
<td>21 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Fuhrpark</td>
<td>3.500 DM</td>
<td>18 %</td>
</tr>
<tr>
<td>sonst. Anlagevermögen</td>
<td>1.500</td>
<td>8 %</td>
</tr>
<tr>
<td>insgesamt</td>
<td>19.000</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

4.) Kennzahlen zum Umlaufvermögen im Tischlerhandwerk

a) Umlaufvermögen insgesamt

| Umlaufvermögen pro Beschäftigten | Branchen-Durchschnitt | Hauptstreuungsfeld |
|----------------------------------|-----------------------|
| Umlaufvermögen in Prozent eines Jahres-Umsatzes | 49.000 DM | 40.000 - 60.000 DM |
| pro Beschäftigten | 31 % | 23 - 39 % |

b) Einzelpositionen des Umlaufvermögens

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>pro Beschäftigten</th>
<th>durchschnittl. Anteil am Umlaufvermögen</th>
<th>entspr. .. % eines Jahresumsatzes</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Lagerbestand</td>
<td>8.400 DM</td>
<td>17 %</td>
<td>5 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Angefangene sowie fertige und noch nicht abgerechnete Arbeiten</td>
<td>11.200 DM</td>
<td>23 %</td>
<td>7 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Kundenforderungen</td>
<td>20.700 DM</td>
<td>42 %</td>
<td>13 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Liquidität</td>
<td>5.500 DM</td>
<td>11 %</td>
<td>3 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Sonstiges Umlaufvermögen</td>
<td>3.200 DM</td>
<td>7 %</td>
<td>2 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

1) Ermittlung des Anlagevermögens bzw. des Kapitalbedarfs für das Anlagevermögen nur über Einzelansätze gemäß Arbeitsblatt I und II (s. Seiten 17 und 18)

C) Die praktische Durchführung der Kapitalbedarfsrechnung

1.) Arbeitsschritte

a) Errechnung des Kapitalbedarfs für Anlagevermögen


Zu Arbeitsblatt I (Seite 17):


Zu Arbeitsblatt II (Seiten 18/19):


Zu beachten sind auch Beschaffungs-, Installations- oder sonstige (aktivierungspflichtige) Nebenkosten, die direkt den Investitionsbetrag für das einzelne Beschaffungsobjekt oder unter 2.2 als Summe bzw. pauschaler Schätzbetrag zugerechnet werden können.
b) Errechnung des Kapitalbedarfs für Umlaufvermögen

(Hauptschema Seite 15 Spalten 4 bis 8 und Schemata Seiten 20 und 21)


Im Fall der Betriebserweiterung oder -umstellung eignet sich hierfür meist eine Fortrechnung des bisherigen Umlaufvermögenbetrages im Verhältnis der erwarteten Versicherung der Umsätze oder der Beschäftigungszahlen (siehe 3 c). Sofern jedoch größere Veränderungen in der Lagerhaltung, der durchschnittlichen Bearbeitungsdauer der einzelnen Aufträge oder in der Zahlungsweise der Kunden zu erwarten sind, sollte dies in einer nach Einzelpositionen des Umlaufvermögens gegliederten Rechnung durch entsprechende Zu- oder Abschläge berücksichtigt werden (siehe 3 d).

c) Errechnung des Gesamt-Kapitalbedarfs bei Betriebserweiterung im Hauptschema

Seite 15 und bei Betriebserweiterung im entsprechenden Schema Seite 16


d) Errechnung des Bedarfs an Fremdkapital als Differenz zwischen dem Gesamtkapitalbetrag und dem verfügbaren Eigenkapital

Zur realistischen Beurteilung der Eigenkapitalbasis und des Bedarfs an langfristigem Fremdkapital sollten dabei nur solche Eigenmittel berücksichtigt werden, die sicher eingebracht werden können (wenn diese auch zum Planungszeitpunkt noch nicht verfügbar sein müssen).

e) Ermittlung des Bedarfs an langfristigem Fremdkapital, ausgehend von der Differenz zwischen Eigenkapital und Anlagevermögen


---

2) Hauptschema zur Ermittlung des Kapitalbedarfs bei Betriebserweiterung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Spalten-Nr.</th>
<th>Rechen-Beispiel 1</th>
<th>Rechen-Beispiel 2</th>
<th>Rechen-Beispiel 3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Spalte 1</td>
<td>DM</td>
<td>DM</td>
<td>DM</td>
</tr>
<tr>
<td>Spalte 2</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Spalte 3</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Spalte 4</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Spalte 5</td>
<td>0,5</td>
<td>0,5</td>
<td>0,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Spalte 6</td>
<td>0,1</td>
<td>0,1</td>
<td>0,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Spalte 7</td>
<td>0,01</td>
<td>0,01</td>
<td>0,01</td>
</tr>
<tr>
<td>Spalte 8</td>
<td>0,001</td>
<td>0,001</td>
<td>0,001</td>
</tr>
</tbody>
</table>

1) Vergleichsweise als Anhaltspunkt zur Ermittlung des Umlaufvermögens im Falle des Betriebserweiterungsbetrages. Die Rechnung in Spalte 5 kann hinsichtlich der Buchungshilfen und der Buchungsstellen variieren.
3.) Schema zur Ermittlung des zusätzlichen Kapitalbedarfs sowie der Veränderung im Betriebsvermögen und in der Finanzierung bei Betriebserweiterungen

mit Rechenbeispiel für das Tischlerhandwerk

<table>
<thead>
<tr>
<th>Spalten-Nr</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
<th>8</th>
<th>9</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vermögen u. Kapital vor der Erweiterung</td>
<td>350.000</td>
<td>+ 180.000</td>
<td>+ 530.000</td>
<td>+ 250.000</td>
<td>+ 780.000</td>
<td>/ 350.000</td>
<td>170.000</td>
<td>+ 260.000</td>
<td>vor Erweiterung</td>
</tr>
<tr>
<td>+ Erhöhung durch die Erweiterung(1)</td>
<td>+ 100.000</td>
<td>+ 50.000</td>
<td>+ 150.000</td>
<td>+ 50.000</td>
<td>+ 200.000</td>
<td>/ 50.000</td>
<td>100.000</td>
<td>+ 50.000</td>
<td>nach Erweiterung</td>
</tr>
<tr>
<td>= Vermögen u. Kapital nach der Erweiterung</td>
<td>450.000</td>
<td>+ 230.000</td>
<td>+ 680.000</td>
<td>+ 300.000</td>
<td>+ 980.000</td>
<td>/ 400.000</td>
<td>270.000</td>
<td>+ 310.000</td>
<td>Zunahme ca. %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

\(1\) Zur Ermittlung der Zugänge beim Anlagevermögen siehe Arbeitsblatt I und/oder II

\(2\) Zur Ermittlung der Zunahme des Umlaufvermögens siehe Berechnungsalternativen 3c) und 3d) Seiten 20 und 21; vereinfacht kann auch der in Spalte 4 vorgetragene Wert des bisherigen Umlaufvermögens um den in Spalte 9 ermittelten (oder geschätzten) Prozentsatz der Umsatzzunahme erhöht werden.

\(3\) Werden in Verbindung mit der geplanten Erweiterungsmaßnahme Gegenstände des Anlagevermögens verkauft oder in Zahlung gegeben, sind die Verkaufserlöse bzw. Anrechnungsbeträge von den Anschaffungswerten abzuziehen und als Erhöhungsbetrag nur der Saldo der Veränderungen anzusetzen.

---

D) ARBEITSBLATT: Ermittlung des Kapitalbedarfs für Grundvermögen

1.) ARBEITSBLATT: Ermittlung des Kapitalbedarfs für Grundvermögen

- Entwicklung der Grundstückswerte (Grundstückswerte 1. Planung)
- Entwicklung der Anlagenkosten (Anlagenkosten 1. Planung)
- Entwicklung der Umlaufvermögen (Umlaufvermögen 1. Planung)

<table>
<thead>
<tr>
<th>1. Planung</th>
<th>2. Planung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>DM</td>
<td>DM</td>
</tr>
<tr>
<td>DM</td>
<td>DM</td>
</tr>
<tr>
<td>DM</td>
<td>DM</td>
</tr>
<tr>
<td>DM</td>
<td>DM</td>
</tr>
<tr>
<td>DM</td>
<td>DM</td>
</tr>
<tr>
<td>DM</td>
<td>DM</td>
</tr>
</tbody>
</table>

---

1.) ARBEITSBLATT: Berechnungsschema für das Anlagevermögen und Berechnungsschema für das Umlaufvermögen

- Anlagevermögen
  - Grundvermögen
  - Sonstiges Anlagevermögen

- Umlaufvermögen
  - Liquidität
  - Gesamtbetrechnung
### 2. ARBEITSBLATT II: Ermittlung des Kapitalbedarfs für Anlagevermögen (außer Grundvermögen)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bezeichnung des Gegenstandes</th>
<th>Anschaffungspreise (Neuwert)</th>
<th>geplanter Investitionsbetrag&lt;sup&gt;1&lt;/sup&gt;</th>
<th>1. Planung</th>
<th>2. Planung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Hauptstreueungsfeld&lt;sup&gt;2&lt;/sup&gt;</td>
<td>von</td>
<td>bis</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>a) Einzelanschaffungen</td>
<td></td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Maschinen und Werkzeuge</td>
<td></td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Bandsäge</td>
<td></td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Formatsäge</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Pendelsäge</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Zuschnittkreissäge</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Abricht- und Hobelmaschinen</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Dickenhobelmaschinen</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Vierseitenhobelmaschine</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Komb. Tischfräsen u. Zusatzein</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Kettenfräse</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Stationäre Oberfräsere</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Langlochbohrmaschinen</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Astlochbohrmaschinen</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Bandschleifmaschine</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Breitbandschleifmaschine</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Kantenschleifmaschine</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Dübelschleifmaschine</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Verstärker, Rahmepresse</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Hydraulische Furnierpresse</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Furniersäge</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Furnierklebenmaschine</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Kantenleimmaschinen</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>CNC-Bearbeitungsziendverh.</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Kompressoranlage</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Kleinmaschinen und Werkzeuge</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>(Handhobel, Handbohrmaschinen,</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Handkreissäge u. a.)</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Trockenkammer</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Betriebsausrüstung</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Heizung</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Abgasung</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Spritzwand, -geräte, Trockenwagen</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Böcke, Regale u. a.</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Kraftfahrzeuge</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Kleinlastkraftwagen</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Personenkraftwagen</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Anhänger</td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Kapitalbedarf für Einzelanschaffungen insgesamt**

**b) Pauschalanschaffungen**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bezeichnung des Gegenstandes</th>
<th>Anschaffungspreise (Neuwert)</th>
<th>geplanter Investitionsbetrag&lt;sup&gt;1&lt;/sup&gt;</th>
<th>1. Planung</th>
<th>2. Planung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Hauptstreueungsfeld&lt;sup&gt;2&lt;/sup&gt;</td>
<td>von</td>
<td>bis</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Büroausstattung</td>
<td></td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Personal-Computer</td>
<td></td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Software</td>
<td></td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Drucker</td>
<td></td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Schreibmaschine</td>
<td></td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Rechenmaschine</td>
<td></td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Büromöbel</td>
<td></td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>sonst Büroausstattung</td>
<td></td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>(Zeichentisch, Kopier-, Faxgerät)</td>
<td></td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>
| Kapitalbedarf für Pauschalanschaffungen insgesamt**

**c) Beschaffungs-, Installations- und sonstige aktivierungspflichtige Nebenkosten**

(soweit noch nicht in Spalte 4 und 5 enthalten)

**Kapitalbedarf für Anlagevermögen ohne Grundvermögen insgesamt**

---

<sup>1</sup> und <sup>2</sup> Hauptstreueungsfeld von Preisen für die in Spalte 1 bezeichneten Gegenstände in Ausführungen, wie sie bei kleineren und mittleren Betrieben üblich sind. Die Preise von Ausführungen für größere oder spezialisierte Betriebe können erheblich über die in Spalte 3 angegebenen Werte hinausgehen, die mit <sup>1</sup> gekennzeichneten Beträge wurden als Summe von Anschaffungspreisen für eine durchschnittliche Ausstattung bei Betrieben mit 2 bis 5 Beschäftigten ermittelt.

<sup>3</sup> einschließlich einiger zusätzlicher Beschaffungs-, Installations- und sonst. aktivierungspflichtiger Nebenkosten.

<sup>4</sup> Hier sind zusammengefaßte Aufwendungen für die Anschaffung mehrrer Anlagegegenstände zu einem Gesamtpreis oder die Übernahme von Betriebsausstattungen anzusetzen.

Fußnoten siehe nächste Seite.

Arbeitsblatt II
3.) Berechnungsvarianten zur Ermittlung des voraussichtlichen Kapitalbedarfs für das Umlaufvermögen

a) Errechnung des Umlaufvermögens über die Kennzahl "Umlaufvermögen pro Beschäftigten"

Einfachste Form der pauschalen Ermittlung des Umlaufvermögens:
Berechnungsschema und Vergleichszahlen direkt im Haupt-Berechnungsschema (Seite 15, Spalten 4 bis 8)

b) Errechnung des Umlaufvermögens über eine Verhältniszahl zum voraussichtlichen Umsatz

(ungleich von der Gewerbeanschaffung)

Faustregel zur Schätzung des Umlaufvermögens nach dem Umsatz:

Das Umlaufvermögen entspricht im Tischlerhandwerk
durchschnittlich rund einem Drittel (31%) eines Jahresumsatzes
(Hauptstreuungsfeld 20% bis 40% eines Jahresumsatzes)

Anhaltspunkte für Umsatzschätzungen:
"Jahresumsatz pro Beschäftigten" durchschnittlich 160.000 DM
(Hauptstreuungsfeld 130.000 DM bis 186.000 DM)

Schema zur Errechnung des Umlaufvermögens über den Pro-Kopf-Umsatz

<table>
<thead>
<tr>
<th>geplante Beschäftigtenzahl</th>
<th>x angenommener Umsatz pro Beschäftigten</th>
<th>= voraussichtl. Jahresumsatz</th>
<th>x angenommene %-satz des Umlaufvermögens</th>
<th>= voraussichtliches Umlaufvermögen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Beispiel: 3 x 130.000 DM</td>
<td>= 390.000 DM</td>
<td>= 33%</td>
<td>= 130.000 DM</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1. Planung</td>
<td>x 130.000 DM</td>
<td>= 130.000 DM</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2. Planung</td>
<td>x 130.000 DM</td>
<td>= 130.000 DM</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3. Planung</td>
<td>x 130.000 DM</td>
<td>= 130.000 DM</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

(c) Errechnung der voraussichtlichen Zunahme des Umlaufvermögens bestehender Betriebe entsprechend einer erwarteten Umsatzsteigerung

Bei Ermittlung zusätzlichen Kapitalbedarfs bestehender Betriebe ist in Spalte 6 des Hauptschemas nur der Betrag für die Zunahme des Umlaufvermögens anzusetzen. Eine Fortrechnung nach dem folgenden Schema kann erfolgen, wenn der Gesamtwert der Außenstände wie auch der Lagerbestände voraussichtlich im Durchschnitt ähnlich wie die Umsätze zunehmen. (Die Berechnung kann auch direkt auf dem Schema Seite 16 unter Verwendung der angeführten Spalte 9 vorgenommen werden.)


2) Erläuterungen zur Beschäftigtenzahl siehe Seite 6

---

Schema zur Fortrechnung des Umlaufvermögens

<table>
<thead>
<tr>
<th>Beispiel</th>
<th>Bisheriges Umlaufvermögen</th>
<th>x %-Satz der Umsatzsteigerung</th>
<th>= Zunahme des Umlaufvermögens bei proportionaler Fortrechnung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>200.000 DM</td>
<td>x 25%</td>
<td>= DM</td>
</tr>
<tr>
<td>1. Planung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2. Planung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3. Planung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

(d) Errechnung des Umlaufvermögens nach Einzelpositionen

Anzuwenden, wenn für einzelne Positionen bereits Planungsdaten oder entsprechende Erfahrungswerte vorliegen, wie z.B. der Wert übernommener oder gesondert geplanter Lagerbestände; die übrigen Positionen können in diesem Fall nach den unter a) bis c) genannten Verfahren pauschal angesetzt bzw. fortgerechnet werden (siehe hierzu auch untenstehende Vergleichszahlen). Bei Verwendung dieses Schemas zur Fortrechnung von Einzelpositionen des Umlaufvermögens bestehender Betriebe sind - wie bei dem Schema zu c) - jeweils nur die Zunahmebeträge (ggf. die Abnahme einzelner Positionen als Minusbeträge) anzusetzen.

Schema zur Errechnung des Umlaufvermögens nach Einzelpositionen bei Betriebsgründung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Lagerbestand 1) + Angefl. u. noch nicht abger. Arbeiten</th>
<th>Kundenforderungen 2) + Lique de Mittel und sonstiges Umlaufvermögen</th>
<th>= Umlaufvermögen insgesamt</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Planung</td>
<td>8.400 DM</td>
<td>8.700 DM</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Planung</td>
<td>11.200 DM</td>
<td>11.700 DM</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Vergleichszahlen als Anhaltspunkte für die Schätzung eventuell noch fehlender Einzelpositionen für das Tischlerhandwerk

Durchschnittswerte pro Beschäftigten und in % des Jahresumsatzes

<table>
<thead>
<tr>
<th>5%</th>
<th>7%</th>
<th>13%</th>
<th>5%</th>
<th>31%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>8.400 DM</td>
<td>11.200 DM</td>
<td>20.700 DM</td>
<td>8.700 DM</td>
<td>49.000 DM</td>
</tr>
</tbody>
</table>

1) Durchschnittliche Lagerdauer: 5 Wochen.
2) Durchschnittlich von den Kunden in Anspruch genommenes Zahlungsohle: 5 Wochen.
Schlußbemerkung

Bei der Planung der langfristigen Fremdfinanzierung sind sowohl bei Betriebsgründungen wie bei Betriebserweiterungen auch die öffentlichen Finanzierungshilfen, insbesondere solche für das Handwerk und die mittelständische Wirtschaft, zu berücksichtigen. Neben den vorhandenen Sicherheiten zur Beschaffung von langfristigen Fremdkrediten sollten auch die Möglichkeiten der Kreditgarantiegemeinschaften des Handwerks, die Bürgschaften bei Krediten für Investitionen, Existenzgründungen und begrenzt bei Betriebsmittelkrediten gewährt werden, geprüft werden.


Weitere IHW-Studien zum Kapitalbedarf liegen vor für folgende Handwerkszweige:

- Elektroinstallateure
- Steinmetze

Veröffentlichungen des Instituts seit 1994

ohne Nr. Marketing im Elektroinstallateur-Handwerk
Handbuch für den Praktiker 2. Auflage
1997, 341 Seiten, DM 108,00 ISBN 3-925397-93-0

Handwerkswirtschaftliche Reihe

Nr. 107 B. Bertram-Pfister, H. Landecki
Branchenstudie im Elektroinstallateur-Handwerk
Band 1: Strukturvergleich und Entwicklung
1994, 141 Seiten, DM 24,80 ISBN 3-925397-07-8

Nr. 108 B. Bertram-Pfister, H. Landecki
Branchenstudie im Elektroinstallateur-Handwerk
Band 2: Personal- und Absatzwirtschaftliche Analyse
1994, 71 Seiten, DM 15,90 ISBN 3-925397-08-6

Nr. 112 W. U. Schwarz
Strategische Unternehmensführung im Handwerk
Konzeption und empirische Ergebnisse im Bau- und Ausbaugewerbe
1998, 210 Seiten, DM 47,50 ISBN 3-925397-12-4

IHW - Studien und -Berichte

Nr. 32 Praxisseminar IV/95
Existenzsicherung von Handwerksunternehmen
1995, 87 Seiten, DM 18,50

Nr. 33 B. Bertram-Pfister, H. Landecki
Der Kapitalbedarf und seine Ermittlung im Steinmetzhandwerk
2. Auflage 1995, 20 Seiten, DM 8,00

Nr. 34 U. B. Billesberger
Praxisanleitung zur Stärken-Schwächen-Analyse im Steinmetzhandwerk
1995, 44 Seiten, DM 14,50

Nr. 35 G. Mayer, W. Schwarz
Märktsituation und Marktverhalten von Betrieben des Elektroinstallateur-Handwerks
1995, 40 Seiten, DM 12,50

Nr. 36 Praxisseminar V/95
Aktuelle Fragen der Personalwirtschaft und deren Berücksichtigung in der betriebswirtschaftlichen Beratung von Handwerksunternehmen
1995, 141 Seiten, DM 22,50

Nr. 37 B. Bertram-Pfister, H. Landecki
Strukturdaten für Grabmalesteinmetze
Arbeitsunterlagen für betriebliche Auswertungen
1995, 21 Seiten, DM 8,50

Nr. 38 B. Bertram-Pfister, H. Landecki
Strukturdaten für Bausteinmetze
Arbeitsunterlagen für betriebliche Auswertungen
1995, 21 Seiten, DM 8,50

Nr. 39 Praxisseminar VI/95
Instrumente zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk
- Planung, Steuerung, Kontrolle
1996, 111 Seiten, DM 20,50

Nr. 40 U. Billesberger, B. Bertram-Pfister
Praxisanleitung zur Stärken-Schwächen-Analyse im Elektroinstallateur-Handwerk
1996, 44 Seiten, DM 14,50
Nr. 41  Praxisseminare II und III 1995
Existenzgründungsberatung im Handwerk
1996, 192 Seiten, A4, DM 25,00

Nr. 42  Praxisseminar VII/95
Aufgabenschwerpunkte bei Krisen- und Sanierungsberatungen im Handwerk
1996, 229 Seiten, A4, DM 27,00

Nr. 43  U. B. Billesberger
Praxisanleitung zur Stärken-Schwächen-Analyse im Buchbinderhandwerk
1996, 44 Seiten, A4, DM 14,50

Nr. 44  U. B. Billesberger
Praxisanleitung zur Stärken-Schwächen-Analyse im Sattlerhandwerk
1996, 44 Seiten, A4, DM 14,50 Nr. 42

Nr. 45  U. B. Billesberger
Praxisanleitung zur Stärken-Schwächen-Analyse im Zimmererhandwerk
1996, 44 Seiten, A4, DM 14,50

Nr. 46  Praxisseminar '96
Ausgewählte Problembereiche der Betriebsübergabe-/nachfolge
1996, Seiten 116, A4, DM 24,50

Nr. 47  U.B. Billesberger / B. Knoop
Praxisanleitung zur Stärken-Schwächen-Analyse im Kürschnerhandwerk
1997, 44 Seiten, A4, DM 14,50

Nr. 49  B. Bertram-Pfister
Eigenkapitalausstattung und Fremdfinanzierung im Handwerk
1997, 40 Seiten, A4, DM 14,50

Nr. 50  K.-P. Ohland, A. Schafft
Beratung von Handwerksbetrieben in der Krise und im Insolvenzfall
1997, 112 Seiten, A4, DM 24,50

Nr. 51  U. B. Billesberger
Praxisanleitung zur Stärken-Schwächen-Analyse im Hochbauhandwerk
1997, 44 Seiten, A4, DM 18,50

Nr. 52  U. B. Billesberger
Praxisanleitung zur Stärken-Schwächen-Analyse im Schreinerhandwerk
1997, 44 Seiten, A4, DM 18,50

Nr. 53  U. B. Billesberger
Praxisanleitung zur Stärken-Schwächen-Analyse im Dachdeckerhandwerk
1997, 52 Seiten, A4, DM 18,50

Nr. 54  U. B. Billesberger
Praxisanleitung zur Stärken-Schwächen-Analyse im Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik-Handwerk
1997, 48 Seiten, A4, DM 18,50

Nr. 55  U. B. Billesberger
Praxisanleitung zur Stärken-Schwächen-Analyse im Malerhandwerk
1997, 48 Seiten, A4, DM 18,50

Nr. 56  W. U. Schwarz
Ungenutztes Erfolgspotential, Strategische Planung
Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksunternehmen der Bau- und Ausbaubranche
1997, 36 Seiten, A4, DM 16,50

Nr. 57  W. U. Schwarz
Erfolgsfaktoren in Unternehmen des Bau- und Ausbaubrancks
Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksunternehmen der Bau- und Ausbaubranche
1997, 36 Seiten, A4, DM 16,50