

INVESTITION

LAST ODER LUST,
FREUDE ODER FRUST,
ZU INVESTIEREN





**LEUV, LEDUV oder doch lieber Digitaldruck? Die Druck-
technologie ist immer noch im Umbruch. Man informiert
sich also über die neuesten Trends in den verschiedenen
Bereichen – sucht Ideen für die zukünftige Unternehmens-
entwicklung – erwartet Bestätigung für Investitionsvor-
haben – befragt Gleichgesinnte, Lieferanten, Konkurren-
ten. Aber schlussendlich ist man trotzdem alleine mit der
Frage: Investieren wir? Und investieren wir richtig?**

Bruno Stolz

Investitionen gehören zum Lebenszyklus einer Unternehmung wie die Jahreszeiten zu einem Kalenderjahr: Es wird gesät, es wächst und am Schluss wird geerntet. Doch wie stellen wir es an, dass am Schluss die eingefahrene Ernte auch ausreicht, um unsere Existenz zu sichern, neues Saatgut zu kaufen, die Maschinen zu ersetzen? Oder in der Sprache der Unternehmensführung: Wie müssen wir uns verhalten, damit wir mit der neuen Investition genügend verdienen, damit wir die Löhne und übrigen Ausgaben zahlen, die Schulden zurückzahlen und die Maschine nach Ablauf der Nutzungsfrist wieder ersetzen können? Das Naheliegendste zur Überprüfung dieser Gedanken ist das Erstellen eines Finanzplanes – doch macht langfristige Planung überhaupt Sinn? Können wir den Markt, die Konjunktur, die technologische Entwicklung einigermaßen genau voraussagen? Wie bringen wir die unterschiedlichen Zeithorizonte unter einen Hut?

► UNTERSCHIEDLICHE ZEITHORIZONTE

Die Herausforderung: Investitionen haben einen Zeithorizont von vier bis acht Jahren, Cashflow und Liquidität lassen sich jedoch kaum für die nächsten Monate vorhersagen. Planung ist darum nicht die Vorhersage der zukünftigen Geldströme, Planung heisst, sich mit der Frage zu befassen: Wie viel Cashflow und Liquidität brauche ich minimal, um finanziell zu überleben, die Schulden zu tilgen, Investitionen zu finanzieren? Es geht also um das Minimal- und nicht Maximalprinzip, wobei zu beachten ist, dass dieses «minimal» für viele mehr ist, als sie sich maximal vorstellen können.

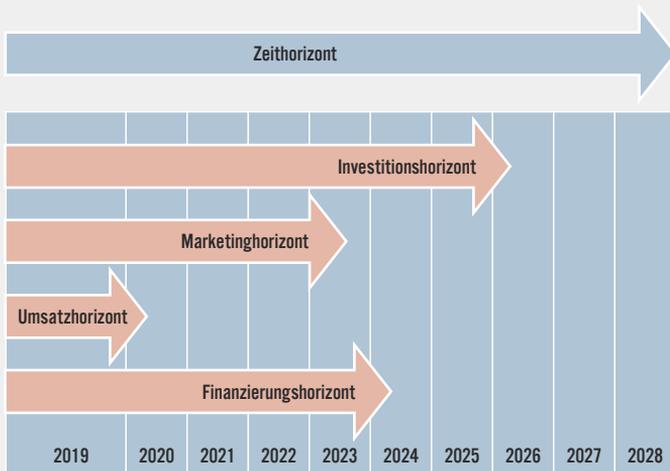


Abbildung «Planungszeiträume»¹

Im Zusammenhang mit der Planung und damit mit dem Investitionsentscheid stellen sich drei zentrale Fragen:

► ERSTE ZENTRALE FRAGE: GIBT ES DEN MARKT?

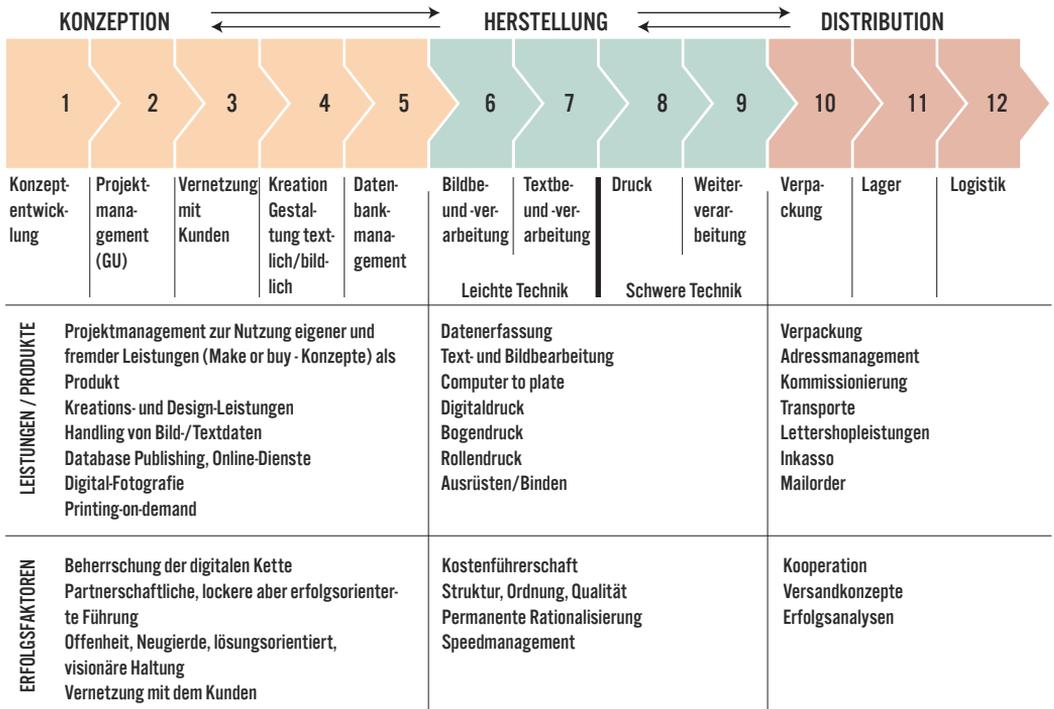
Sich mit Investitionsfragen auseinandersetzen heisst immer auch den Markt und die eigene Marktstellung analysieren. Hilfestellung bei dieser Positionierung bietet uns dabei die Wertschöpfungskette: Welche Leistungen bieten wir heute an? Welche Leistungen bieten wir in Zukunft an? Sind wir Produzent oder Händler? Sind wir stark in den neuen Medien? In der Vorstufe? Im Druck?

Auf diesem strategischen Entscheid basiert der Investitionsentscheid. Das Wissen um diese gegenseitige Abhängigkeit ist umso wichtiger, als die Unternehmensressourcen (Finanzen, Personal) normalerweise limitiert sind. Darum müssen die Investitionsentscheide umso bewusster gefällt werden.

► INVESTITIONEN UND PRODUKTIVITÄTSSTEIGERUNGEN

Investitionen sind normalerweise mit einer Produktivitätssteigerung im Druck verbunden. Schätzungen gehen von Leistungssteigerungen von rund 30 % alle drei bis fünf Jahre aus. Ersetzen wir also eine siebenjährige Druckmaschine, muss das Unternehmen mit einem Kapazitätssprung von mehr als 50 % rechnen. Als Kaufmann stellen sich uns automatisch zwei Fragen. Erstens: Wer kauft uns diese zusätzliche Produktionsmenge ab? Zweitens: Zu welchem Preis können wir diese zusätzliche Leistung am Markt verkaufen? Wie wirkt sich die neue Investition auf unser Preisniveau aus? Sinken die Stückkosten? Und wenn ja, geben wir den ganzen Produktivitätsgewinn an unsere Kunden weiter? Und wenn ja, wie decken wir dann höhere Lohn- und Materialkosten?

► DIE WERTEKETTE ALS ERKLÄRUNGSMODELL



Fazit: Alle Marktteilnehmer wollen die eigene Wertkette verlängern!

Abbildung «Wertekette als Erklärungsmodell»²

► INVESTITIONEN UND MARKETINGSTRATEGIE

Die Fragestellung verkompliziert sich noch, denn es ist davon auszugehen, dass auch die Konkurrenz investiert und damit ebenfalls Mehrkapazitäten schafft.

Welche Entscheidungen trifft aber die Konkurrenz in Bezug auf die Marktbearbeitung und das Preisniveau?

Antwort auf diese Fragen geben uns unsere Marketingstrategie und daraus abgeleitet die Verkaufsstrategie, umgesetzt durch unsere Verkaufsorganisation. Nicht wegdiskutieren lässt sich aber die Tatsache, dass diese Mehrkapazität am Markt auch abgesetzt werden muss, wollen wir nicht eine Beeinträchtigung unserer Rentabilität riskieren. Wichtig ist dabei wiederum die Überprüfung der finanziellen Konsequenzen durch eine Simulation mehrerer Varianten.

► ZWEITE ZENTRALE FRAGE: WAS ÄNDERT SICH IN DER ORGANISATION?

Investitionen müssen immer auch Anlass sein, unsere Organisation zu überprüfen: Ist die aktuelle Organisationsform noch die richtige? Brauchen wir noch so viele Chefs, Koordinatoren und Führungskräfte? Entsprechen die Qualifikationen unserer Mitarbeiter noch der neuen Situation? Können Funktionen zusammengelegt/eingespart werden (Stichworte: Hilfsfunktionen, Einsetzbarkeit der Mitarbeiter an mehreren Arbeitsplätzen, Ersatz von unproduktiver Arbeitszeit durch Arbeiten, die dem Auftrag direkt dienen)? Investitionen sind immer mit Kapitalbedarf und Folgekosten verbunden. Warum diese Kosten nicht teilweise durch Einsparungen im Betrieb finanzieren?

► DRITTE ZENTRALE FRAGE: KÖNNEN WIR UNS DAS ÜBERHAUPT LEISTEN?

Betrachten wir die Ursachen von Firmenkonkursen, so steht an erster Stelle immer die mangelnde Liquidität. Allerdings ist diese nicht die Ursache per se, sondern nur die letzte Konsequenz in einer Ursachenkette. Gründe dafür können zu grosse Investitionen, aber auch zu tiefer Umsatz, verbunden mit zu hohen Kosten und damit einem zu tiefen Cashflow, sein. Kommen dann noch Fehlinvestitionen und Schuldenrückzahlungen dazu, ist der Liquiditätsengpass nicht mehr abzuwenden. Kurzfristige Massnahmen in der Bilanz (Verlängerung der Kreditorenzahlungsfrist, Neuverschuldung, Abbau von nicht betriebsnotwendigem Vermögen) gewähren dabei nur Aufschub, um die Erfolgsrechnung, sprich den Cashflow, wieder ins Lot zu bringen.

219

Ein Liquiditätsrisiko liegt aber in der Natur der Sache. Investitionen beanspruchen immer Liquidität. Dieses Risiko lässt sich auch mit der besten Planung nicht eliminieren. Mit einer fundierten Planung lassen sich aber Simulationen durchspielen, die uns im Sinne der Szenariotechnik Antworten diskutieren lassen, bevor sich die Situation konkret einstellt. Elemente einer solchen Szenariodiskussion sind mehrjährige Budgets und eine Mittelflussrechnung.

► INVESTITIONEN UND CASHFLOW

In der Prognose der Erfolgsrechnung werden die zu erwartenden Umsätze sowie die zur Leistungserbringung notwendigen Aufwände prognostiziert. Aus der Differenz zwischen Umsatz und liquiditätswirksamem Aufwand ergibt sich der Cashflow als wichtigste Kenngrösse der Unternehmensfinanzierung. Der Cashflow wird oft auch als die «Eigenfinanzierungskraft» der Unternehmung bezeichnet. Die Höhe des notwendigen Cashflows

kann nicht in einer Prozentzahl definiert werden, sondern ist von der individuellen Situation (Investitionsbedarf, Schuldensituation, Dividendenpolitik) der Unternehmung abhängig.

► INVESTITIONEN UND BUDGETIERUNG

Aus dieser Finanzplanung ist ersichtlich, wie sich die erwarteten Cashflows sowie die übrigen liquiditätswirksamen Einflüsse auf die flüssigen Mittel der Unternehmung auswirken. Es versteht sich von selbst, dass dieser Bestand nie unter null sinken darf, würde dies doch zur Illiquidität führen. Mit dem SKUGRA-Planungsinstrument der Finanzprognose können wir die Frage nach der finanziellen Tragbarkeit einer Investition beantworten. Eine Unterdeckung an flüssigen Mitteln heisst aber nicht zwingend, dass die Investition nicht tragbar ist, jedoch muss im Sinne des Denkens in Alternativen abgeklärt werden, unter welchen Bedingungen diese trotzdem getätigt werden kann.

► INVESTIEREN MIT LUST UND FREUDE

Die folgenden Erkenntnisse helfen uns, Investitionen nicht zu Last und Frust, sondern zu Freude und Lust werden zu lassen:

- ▶ Investitionsentscheide sind Chefsache.
- ▶ Investitionen sind immer mit Risiken verbunden. Das Investitionsrisiko lässt sich nicht ausschalten. Sicherheit in der Planung von Investitionen gibt es nicht – wir können aber die verschiedenen Risikofaktoren definieren, sie quantifizieren und deren Einfluss in verschiedene Szenarien durchdenken.
- ▶ Rechnen Sie verschiedene Varianten und rechnen Sie auf der Ebene der Erfolgsrechnung und prüfen Sie die Auswirkungen in der Bilanz! (Platzkostenrechnung und Betriebsabrechnung sind wenig geeignete Instrumente als Basis für Investitionsentscheide.)
- ▶ Erfolgsrezept in der Investitionsstrategie: So wenig Maschinen wie möglich, aber so modern wie möglich, und diese dafür mehrschichtig ausgelastet.

Also: Investieren mit Lust und Freude – aber abgesichert durch eine rechnerische Überprüfung, die mehrere Szenarien durchspielt und sich am obgenannten «Minimalprinzip» orientiert.

► CHECKLISTE «INVESTIEREN JA ODER NEIN?»

Mit dem folgenden Test sehen Sie, ob Sie Ihre Investitionsentscheide im Griff haben. Bitte kreuzen Sie jeweils an, ob Sie den Aussagen zustimmen (Ja) oder nicht (Nein). Am Ende zählen Sie die Kreuzchen je Spalte zusammen. Keine Sorge: Wenn Sie weniger gut abschneiden, erhalten Sie immerhin Fingerzeige, wo Sie ansetzen können.

	JA	NEIN
Wir haben eine klar formulierte Unternehmensstrategie.		
Unsere Investitionsstrategie ist abgeleitet von der Unternehmensstrategie.		
Wir informieren uns regelmässig über den neuesten Stand der Technik auch in Bereichen, die für uns neu wären, aber zu unserer Wertschöpfungskette passen würden.		
Wir investieren erst, wenn wir die langfristige finanzielle Machbarkeit überprüft haben.		
Wir arbeiten mit einem langfristigen finanziellen Steuerinstrument (laufend aktualisierte Finanzplanung).		
Wir arbeiten mit einem kurzfristigen finanziellen Steuerinstrument (Budget mit laufendem Soll-Ist-Vergleich).		
Unsere Maschinen sind optimal auf die Bedürfnisse unserer Kunden ausgerichtet.		
Unsere Investitionsplanung orientiert sich an den zukünftigen Bedürfnissen unserer Kunden.		
Bei Investitionsentscheiden beziehen wir auch die Überprüfung der Organisation (Prozesse, Mitarbeiter etc.) mit ein.		
Bei Investitionen wissen wir, wie sich diese auf unsere Kosten- und Angebotspreise auswirken.		
In unseren Investitionsentscheiden berücksichtigen wir immer auch die Auswirkungen auf unseren Verkauf (Umsatzziele, Argumentarium etc.).		
Unsere Investitionen finanzieren wir aus eigener Kraft, d. h. der Cashflow ist gross genug, um den Investitionsbetrag «zurückzuverdienen».		
Eine voraussehbare Kapazitätsausweitung können wir auf dem Markt (bisherige oder auch neue Kunden) absetzen.		

Mehr als 10 «Ja»-Antworten

Sehr gut! Sie setzen sich intensiv mit der Machbarkeit von Investitionen auseinander. Ihre Investitionsentscheide fällen Sie aufgrund von Fakten (wobei das Bauchgefühl ohne Weiteres als zusätzliche Entscheidungshilfe dienen kann). Auch wenn bei Investitionsentscheiden immer eine gewisse Unsicherheit mitspielt, haben Sie doch die möglichen Risiken durchgespielt und Sie wissen, welche Handlungsalternativen Sie haben, wenn sich die Situation unverhofft ändern sollte. Sie haben beste Voraussetzungen für eine erfolgreiche Investitionspolitik Ihres Betriebes. Machen Sie weiter so!

Zwischen 7 und 10 «Ja»-Antworten

Gut! Sie wissen einiges über die Herausforderungen beim Investieren. Trotzdem gibt es noch manche «blinde Flecken». Erstellen Sie eine Pendenzenliste und daraus abgeleitet einen Massnahmenplan, der Ihnen hilft, Investitionsentscheide in Zukunft noch besser abzusichern. Auch wenn negative Überraschungen nie ausgeschlossen werden können, sind Sie dann auf schwierige Situationen vorbereitet.

Weniger als 7 «Ja»-Antworten

OOPS! Es ist Ihnen möglicherweise klar, wie wichtig eine fundierte Kenntnis bezüglich der Investitionsentscheide ist. Und Sie haben möglicherweise auch schon erfahren, wie wichtig diese Kenntnisse für erfolgreiche Investitionen sind. Nur bei der Umsetzung scheitern Sie zum Teil noch. Überprüfen Sie anhand der Checkliste, wo in Ihrem Betrieb die Defizite liegen und leiten Sie daraus einen Massnahmenplan ab. Definieren Sie mit einer klaren Strategie und Kennziffern wie EBITDA, Cashflow etc. die Meilensteine. Schreiben Sie uns – allen viscom-Mitgliedern senden wir GRATIS die Excel-Tools für Finanzplanung und Budget/Kostenrechnung zu.

