



Steuern / Buchhaltung / Controlling

▷ Finanzen

Manfred Schwarz

Erfolgreiche Investitionsplanung und Investitionsdurchführung

Probeseiten

Weitere Informationen zur Fachbroschüre
und eine Bestellmöglichkeit finden Sie [hier](#).



Verlag Dashöfer

Manfred Schwarz

Erfolgreiche Investitionsplanung und Investitionsdurchführung



Verlag Dashöfer GmbH

Fachverlag für Wirtschaft, Behörden, Selbständige
und Freiberufler

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg
Telefon: 0 40 /41 33 21-0 · Fax: 0 40/41 33 21-10
E-Mail: info@dashoefer.de · Internet: www.dashoefer.de

Stand: Februar 2010

Copyright © 2010 Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg. Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern.

Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden.

Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der uneinheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld
Druck: Nuntius Marketing Logistik e. K., Bargkoppelweg 72, 22145 Hamburg

Inhaltsverzeichnis

1	Investitionsarten und Risiken bei einer Investition	1
2	Investitionsprozess	2
2.1	Strategische Überlegungen	2
2.1.1	Umfeldanalyse	2
2.1.2	Branchenlebenszyklus	3
2.1.3	Wettbewerbssituation innerhalb einer Branche	4
2.1.4	Eigenes Unternehmen	5
2.2	Auswirkung der Investition auf wichtige betriebliche Bereiche	9
3	Investitionsrechnung	12
3.1	Statische Verfahren	12
3.1.1	Kostenvergleichsrechnung	12
3.1.2	Gewinnvergleichsrechnung	13
3.1.3	Rentabilitätsvergleichsrechnung (ROI)	14
3.1.4	Amortisationsrechnung	15
3.1.5	Beispielrechnung zu den statischen Verfahren	15
3.2	Dynamische Verfahren	17
3.2.1	Kapitalwertmethode	18
3.2.2	Interner Zinsfuß	19
3.2.3	Annuitätenmethode	20
3.3	Break-Even-Point-Rechnung	21
4	Investitionsentscheidung und Durchführung	24
5	Überprüfung der Investition – Ableitung von Maßnahmen	25
6	Anlagen	26
6.1	Checkliste zur Kostenerfassung der geplanten Investition	26
6.2	Veränderung der Kostenstruktur durch die Investition	28
6.3	Errechnung des neuen Break-Even-Points	29

1 Investitionsarten und Risiken bei einer Investition

Unabhängig davon, ob die anstehende Investition in Ihrem Unternehmen von externen Geldgebern (z. B. Banken, Leasinggesellschaften, neuen stillen Beteiligten usw.) oder in hohem Maße durch Eigenkapital (z. B. Kapitalerhöhung, Equity-Fonds usw.) finanziert werden soll, stellt sich die Kernfrage: **Welcher Typ von Investition soll finanziert werden?**

- **Erweiterungsinvestitionen:**
 - Produktion von Gütern und Dienstleistungen, die für das Unternehmen neu sind
 - Erweiterung bestehender Kapazitäten für die bisher bereits produzierten Güter und Dienstleistungen
- **Rationalisierungsinvestitionen:**
 - Verringerung der Fertigungstiefe (Folgen u. a.: Personaleinsparung, Veränderung des Materialeinsatzes / der Fremdleistungen)
 - bei gleicher Kapazität Verringerung der Kosten
- **Ersatzinvestitionen:**
 - Austausch der Produktionsanlagen

Je nach Investitionstyp ergeben sich auch unterschiedliche Fragestellungen oder mögliche Risiken, die es im **Vorfeld** abzuklären gilt. Nur wenn dieser Punkt von Ihnen sorgfältig und umfassend geprüft wurde, wird die Finanzierung und schließlich auch das Investitionsvorhaben erfolgreich sein.

Jede Investition ist mit Risiken verbunden. Erfahrungsgemäß steigt der Risikogehalt mit der Größe und Komplexität der Investition an.

Nachfolgend nun einige wichtige Risiken, wobei die Aufzählung niemals komplett sein kann.

- Umsätze werden nicht so erzielt, wie sie geplant wurden
- Preise lassen sich nicht im erhofften Maße am Markt durchsetzen
- Mengen können nicht im geplanten Umfang abgesetzt werden
- wichtige Kunden fallen aus bzw. bevorzugen andere Produkte
- Währungskurse verändern sich nicht wie geplant bzw. die politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen in den Abnehmerländern bzw. Rohstofflieferantenstaaten entwickeln sich nicht wie geplant
- Konkurrenz verhält sich anders als erwartet
- technische Neuerungen und ihre Auswirkungen auf Ihre Produkte waren nicht vorhersehbar
- Rohstoffe verteuern sich in höherem Maße als geplant
- andere Rohstoffe gewinnen an Bedeutung
- Mitarbeiter benötigen längere Einarbeitungszeiten
- neue Maschine passt nicht in den bisherigen Produktionsprozess (zu hoher / niedriger Output)
- ungeahnte Schwierigkeiten bei der Erstellung der neuen Güter

Um all diese Risiken systematisch zu erfassen und zu quantifizieren, ist es notwendig, vor der Durchführung der Investition den Investitionsprozess zu systematisieren.

2 Investitionsprozess

Der Investitionsprozess gliedert sich in folgende Phasen:

- strategische Überlegungen
- Auswirkungen der Investition auf wichtige betriebliche Bereiche
- Investitionsrechnung
- Investitionsentscheidung und Durchführung
- Überprüfung der Investition
- Ableitung von Maßnahmen

2.1 Strategische Überlegungen

Die strategischen Überlegungen sind Grundvoraussetzung für **alle** weiteren o. g. Schritte.

Tipp:

Beginnen Sie niemals eine Investition gleich bei der Investitionsrechnung!

Die Investitionsüberlegungen müssen eingebettet sein in die gesamte Unternehmensstrategie.

Mit Hilfe der strategischen Unternehmensplanung soll u. a. dargestellt werden,

- wie Unternehmensziele erreicht werden,
- welche Wege zu dieser Zielerreichung führen,
- welche Produkte und Märkte wann und wie tangiert werden,
- welcher Mitteleinsatz (Personal, Maschinen usw.) notwendig ist.

Vor der Realisierung jeder größeren Investitionsmaßnahme ist deren Auswirkung in folgenden Schritten abzuführen:

- Umfeldanalyse,
- eigenes Unternehmen,
- daraus resultierend: Stärke / Schwäche und somit Chance und Risiko,
- letztlich: Investitionsbeurteilung unter strategischen Aspekten.

2.1.1 Umfeldanalyse

Hier werden die Einflussfaktoren genannt, die auf das Unternehmen **extern** einwirken. Diese sind u. a.:

- Gesetzgebung,
- öffentliche Meinung,
- gesellschaftliche Entwicklung / Normen / Trends,
- technische Neuerungen,

- Branchenentwicklung und Branchenlebenszyklus.

Sollten Sie etwa in einer stagnierenden Branche tätig sein und eine Erweiterungsinvestition planen, muss ausführlich dargelegt werden, warum es gerade Ihrem Unternehmen gelingen wird, Umsatzzuwächse (Erhöhung der Menge und / oder Erhöhung des Preises) mit der neuen Maschine zu erreichen.

In diesem Zusammenhang erhöhen Sie auch die Planungsqualität, wenn Sie zugleich in der Lage sind, die Mitbewerber zu nennen, von denen Sie die Umsatzanteile gewinnen wollen.

2.1.2 Branchenlebenszyklus

Jede Branche unterliegt einem ihr eigenen Lebenszyklus. Je nach Branche ist dieser unterschiedlich lang. So können Branchen eingeteilt werden in:

Junge Branche

- Merkmale u. a.:
 - neue Produkte
 - hohe technische Innovation
 - oftmals unscharfe Rahmenbedingungen
 - hohes Marktwachstum
 - zahlreiche Unternehmensgründungen und Pleiten
 - starkes öffentliches Interesse
 - hoher Investitionsbedarf
 - oftmals Kapitalprobleme
- Beispiel: Neuer Markt
- häufigster Investitionstyp: Erweiterungsinvestition

Reife Branche

- Merkmale u. a.:
 - langsames Marktwachstum
 - zunehmender Wettbewerbsdruck
 - Beginn von schrumpfenden Margen
 - somit zunehmender Kostendruck
 - Spezialisierung von Unternehmen
- häufigste Investitionstypen:
 - Erweiterungsinvestition
 - Rationalisierungsinvestition

Schrumpfende Branche

- Merkmale u. a.:
 - verstärkter, harter Wettbewerbsdruck
 - zunehmende Betriebsstilllegungen
 - Umsatzrückgänge (Preis und / oder Menge)

- Rationalisierungsdruck
- häufigste Investitionstypen:
 - Rationalisierungsinvestition
 - Desinvestition

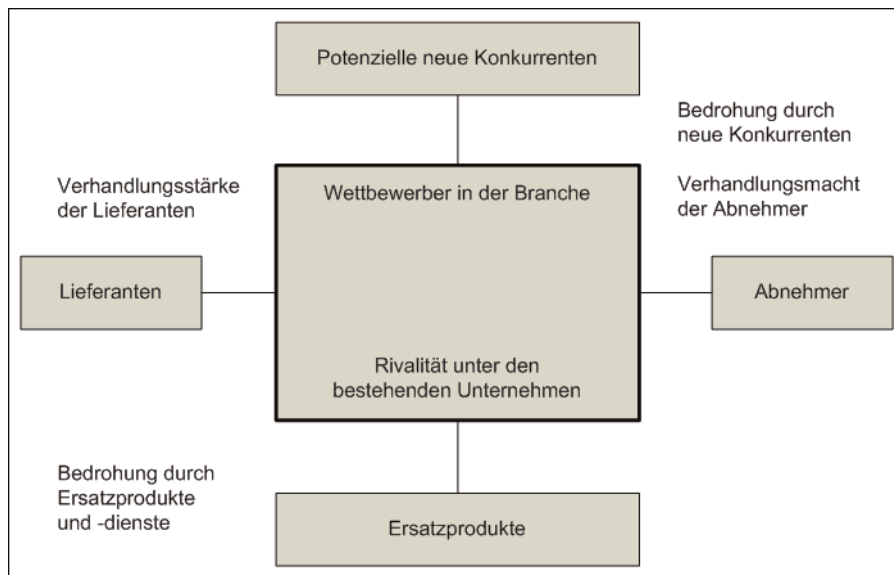
Wichtige Fragen an diesem Punkt:

In welchem Stadium befindet sich die Branche, in der Sie tätig sind?

Welche Art von Investition planen Sie?

2.1.3 Wettbewerbssituation innerhalb einer Branche

Ein weiterer strategischer Aspekt bezieht sich auf die unterschiedlichen Wettbewerbssituationen innerhalb einer Branche. Anschaulich verdeutlicht dies das nachfolgende Schaubild (nach Porter):



Die einzelnen Ausprägungen bedeuten im Wesentlichen:

- **Markteintrittsbarrieren:**

Mögliche Markteintrittsbarrieren können sein:

 - bestehender, fester Kundenstamm, den ein Mitbewerber nicht hat
 - Vertriebskanäle (z. B. Zugang zu Spezialhandelsgeschäften)
 - Image und Markenname
 - Standortvorteil (wichtig beim Einzelhandel, z. B. Fußgängerzone)
 - staatliche Zulassungsvoraussetzungen (z. B. Kaminkehrer)
 - hohe Anlaufverluste (z. B. Flugzeugbau)
 - hohes Investitionsvolumen
 - Patente und besonderes technisches Know-how

- **Verhandlungsstärke der Lieferanten:**

- immer dann gegeben, wenn nur wenige Lieferanten mit Spezialprodukten am Markt sind
- starke Risikoabwälzung auf die Vorlieferanten (teilweise in der Automobilindustrie)

- **Verhandlungsmacht der Abnehmer:**

Je größer die Verhandlungsmacht der Abnehmer, desto größer / härter ist der Wettbewerb in der Branche. Eine hohe Verhandlungsmacht ist u. a. in folgenden Situationen gegeben:

- markt- / branchendominierendes Unternehmen (z. B. in der EDV-Branche)
- zunehmende Konzentrationsprozesse (z. B. im Lebensmitteleinzelhandel)
- Nachfrageoligopol
- Produkte identisch und somit jederzeit austauschbar

- **Rivalität unter bestehenden Unternehmen:**

Die Rivalität ist bei stagnierenden oder schrumpfenden Branchen höher als bei wachsenden:

- persönliche Gründe
- hohe Fixkosten im Verhältnis zum Rohertrag, d. h. Zwang zur Auslastung der Produktionskapazitäten
- Oligopol (z. B. Erdölindustrie)
- hohe Marktaustrittsbarrieren: z. B. Fixkosten des Austritts (z. B. Sozialplankosten), öffentlicher Druck (z. B. Arbeitsplätze in einer bestimmten Region), hohe Verluste beim Verkauf der bestehenden Anlagen (z. B. Spezialmaschinen), negatives Image und Kursverluste

- **Bedrohung durch Ersatzprodukte:**

- Jedes Unternehmen will möglichst als erstes die Ersatzprodukte am Markt haben, um für sich Wettbewerbsvorteile zu erhalten und in der Anfangsphase höhere Margen durchzusetzen.
- Ersatzprodukte sind meist billiger in der Herstellung bzw. bieten bei gleichem Herstellungsaufwand mehr Kundennutzen.
- Immer dann besonders relevant, wenn das alte Produkt schon längere Zeit am Markt ist (**Produkt-Lebenszyklus**).

2.1.4 Eigenes Unternehmen:

In dieser strategischen Phase der Investitionsüberlegung stellt sich bei der Betrachtung des eigenen Unternehmens die Frage nach den **eigenen Stärken und Schwächen**.

Gefragt wird also nach der strategischen Situation und den daraus herzuleitenden „Normstrategien“. Mit der Beantwortung dieser Frage ist dann auch die Schwierigkeit verbunden zu beurteilen, ob die geplante Investition für das Unternehmen in dieser Situation strategisch passt.

Nachfolgend sollen drei Techniken vorgestellt werden.