

Titelthema

Familienunternehmen

Investitionen | Einkauf | Vertrieb

Special

Unternehmer- nachfolge

Special

Vorgezogene Übergabe
Endzeit der Erbschaftsteuer

Special

Ungeklärtes Eigentum
Nicht konforme Beschlüsse

Kapitalanlage & Vermögen

Erstklassige Adressen
Die branchenbesten Anbieter

Bewusste Zukunftsgestaltung Zeitgemäße Erweiterung des Investitionsbegriffs

BETRIEBSWIRTSCHAFT Im Zeichen der zunehmenden Komplexität wird es schwieriger, Prioritäten zu setzen und Unternehmen konsequent zu entwickeln. Dies um so mehr, je weicher das Geschäftsmodell ist. Gleichwohl ist jede Investition an ihrer Rentabilität zu messen, wobei ihr Sinn und Zweck zwar stets in Anspruch genommen werden wird, aber erst die Effekte erweisen, ob die Entscheidung zu den prognostizierten Ergebnissen führt. Insofern ist das Investitionscontrolling im Mittelstand noch verbesserungsfähig.

Investitionen unterliegen ehernen Regeln, die nicht einmal durch die Globalisierung in Frage stehen: Sie müssen messbare Beiträge zur Verwirklichung der übergeordneten Unternehmensziele liefern. Dabei geht es insbesondere um die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit sowie um die Steigerung der Ertragskraft und des Unternehmenswerts. Zudem sind die Zukunftsfähigkeit, die Tragfähigkeit und die Robustheit des Geschäftsmodells wichtige Themen von Investitionen aller Art, wobei die klassische Terminologie immer auf das Anlagevermögen zielt.

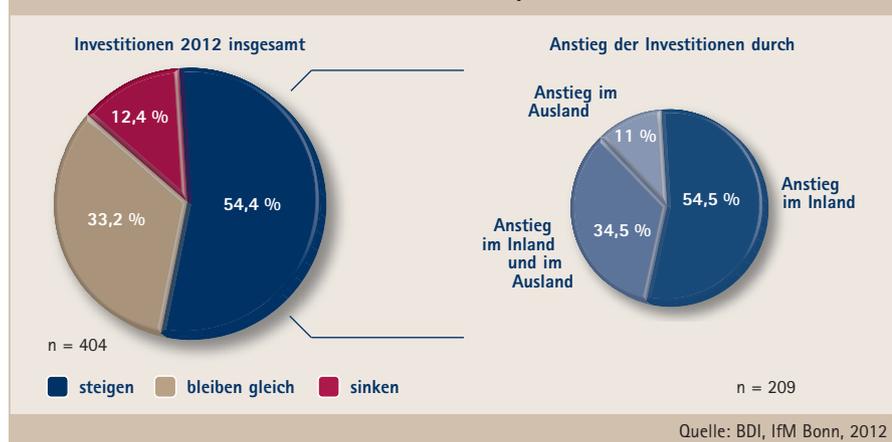
Investitionsrechnungen beziehen sich daher in der Regel auf Maschinen, Anlagen und Gebäude, die als aktivierungsfähige Objekte über ihre Nutzungsdauer und ihren Werteverzehr in Form von Abschreibungen ergebniswirksam und cashwirksam an das Unternehmen zurückfließen. Solche Investitionen in das Anlagevermögen, aber auch in die IT und die Infrastruktur, haben in den letzten Jahren der Globalisierung im Zuge der Automatisierung durch den raschen technologischen Fortschritt sowie die kürzeren Technologiezyklen vieler Produkte und

Verfahren zugenommen. Dies hat zu der Konsequenz geführt, dass sich die Amortisationszeiten trotz gestiegener Investitions- und Kapitalrisiken verkürzen sollten.

Will man unter diesen Vorzeichen durch Investitionen strategische Vorteile erreichen, etwa die Erringung einer Markt-, Technologie- oder Kostenführerschaft, ist es erforder-

Es geht um die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, die Steigerung der Ertragskraft und des Unternehmenswerts

Familienunternehmen in Deutschland | Investitionen



lich, »kritische« Größen darzustellen, um eine solche Wirkung zu erzielen. Das Motto lautet dann »Klotzen statt kleckern«.

Insofern sind besonders investitions- und kapitalintensive Branchen wie die Papiererzeugung, die Zementherstellung, die Spanplattenproduktion und die Chip-Fertigung grundsätzlich auch nicht für mittelständische Familienunternehmen geeignet, wobei Ausnahmen die Regel bestätigen. Die Gefahr, seine Existenz infolge von Fehlinvestitionen zu gefährden, ist in diesen Industrien für Familienunternehmen in Anbetracht der möglichen Markt- und Beschäftigungsschwankungen signifikant hoch.

Die bisherige Betrachtung, die nach Branchen und Marktsegmenten zu differenzieren ist, zeigt, dass Investitionen auch bei ihrer engeren Auslegung auf das Anlagevermögen mittel- und langfristige, also strategische, Effekte auf Unternehmen haben. In diesem Sinne ist es heute ganz wesentlich, im Rahmen seiner klar definierten Geschäftsfelder und im Rahmen seiner reflektierten Wertschöpfungsstruktur zukunftsorientiert zu agieren. Die Schlüsselfrage lautet dabei stets gleich: »Wo und wie, also in welchem Maße und in welcher Form, ist markt- und ertragswirksam nachhaltig zu investieren?«

Erweitert man den Investitionsbegriff hinsichtlich der Mittelallokation über das Anlagevermögen hinaus und bezieht auch Komponenten des Umlaufvermögens ein, etwa Bestände und Forderungen, werden Investitionsbudgets noch einem anderen Stresstest unterzogen. Dann können nämlich auch längere Zahlungsziele für Kunden und höhere Lagerbestände an Fertigwaren im Rahmen bestimmter Markt- und Wettbewerbsstrategien Instrumente sein, um Wettbewerbsvorteile durch höhere Lieferflexibilität zu gewinnen. Diese Maßnahmen kosten allesamt Geld und sind daher als strategische Marktinvestitionen zu interpretieren, die ihren »Return« als wachsende Marktanteile, als größere Stückzahlen oder als bessere Verkaufserlöse generieren.

Aber auch Investitionen in Forschung und Entwicklung oder in die Stärkung der Innovationskraft allgemein sind Teil einer

erweiterten, ganzheitlichen Investitionsbetrachtung. Der wesentliche Unterschied von Investitionen im engeren Sinne und Investitionen im weiteren Sinne liegt darin, dass Investitionen in das Anlagevermögen wegen ihrer zeitlichen Bindung und ihrer erst später eintretenden Wirkung schwer korrigierbar sind. Allerdings ist es möglich, dieses relativ hohe, starre Investitionsrisiko aktiv zu gestalten, indem die Kapazitätsrisiken und die Technologierisiken aufgeteilt oder an Vorlieferanten ausgelagert werden.

Demgegenüber sind Investitionen in produktionsferne Wertschöpfungsstufen eher und schneller neu auszurichten, was aber nie dazu führen sollte, solche Beschlüsse weniger professionell vorzubereiten und umzusetzen! Diese Daueraufgabe, stetig, gezielt und wirksam zu investieren, immer wieder nachhaltig zu lösen, ist ein unabdingbares Element erfolgreicher Unternehmensführung, vielleicht sogar der Prüfstein echten Unternehmertums, da die Risiken aus Investitionen über den Bestand des Großen und Ganzen entscheiden. Aber auch die Wahrnehmung von Chancen, der Aufbau von Erfolgspotenzialen und die Realisierung von Effizienzreserven setzen Investitionen voraus. Chance und Risiko sind die beiden Seiten jeder Investition. Es kommt darauf an, die richtige Balance zu halten. ■



Prof. Dr. Norbert Wieselhuber

*Prof. Dr. Norbert Wieselhuber,
Geschäftsführender Gesellschafter
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München*

Familienunternehmen in Deutschland | Aufwandsquoten für FuE

