

SCHÄFFER

POESCHEL

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Teil 1 – Grundlagen: Der Investitionsprozess.....	1
1 Vom Bedarf zur Planung: Die Investitionsziele festlegen.....	3
1.1 Investitionsbedarf erkennen	5
1.1.1 Frühe Signale wahrnehmen.....	6
1.1.2 Offenen Austausch pflegen.....	9
1.1.3 Produktlebenszyklen verfolgen.....	10
1.2 Investitionsziele aus der Strategie ableiten	12
1.2.1 Strategische Basis	14
1.2.2 Vom Leitbild zum Investitionsziel.....	15
1.2.2.1 SWOT-Analyse.....	16
1.2.2.2 Balanced Scorecard.....	17
1.2.2.3 Wissensbilanz	19
1.2.2.4 Ziele	20
1.3 Die Rolle als Unternehmer und Führungskraft	21
1.3.1 Der unternehmerische Aspekt: Mut, Energie und Weitblick.....	21
1.3.2 Die Führungskultur.....	22
1.3.3 Einbindung der Know-how-Träger	24
1.4 Zusammenfassung	25
2 Investitionsrechnung: Die Alternativen bewerten	26
2.1 Qualitative Methoden.....	26
2.1.1 Checklistenverfahren	27
2.1.2 Nutzwertanalyse	28
2.2 Quantitative Methoden.....	32
2.2.1 Statische Investitionsrechenverfahren	33
2.2.1.1 Kostenvergleichsrechnung.....	34
2.2.1.2 Gewinnvergleichsrechnung	36
2.2.1.3 Amortisationsrechnung.....	37
2.2.1.4 Rentabilitätsrechnung	41
2.2.1.5 Praxisbeurteilung der statischen Rechenverfahren	42
2.2.2 Dynamische Investitionsrechenverfahren	43
2.2.2.1 Dynamische Amortisationsrechnung mit Diskontierung ...	43
2.2.2.2 Kapitalwertmethode.....	44
2.2.2.3 Interne Zinsfußmethode.....	47
2.2.2.4 Annuitätenmethode	48
2.2.3 Vollständiger Finanzplan	50
2.3 Bewertung von Investitionen unter Unsicherheit.....	52
2.3.1 Korrekturverfahren	52
2.3.2 Sensitivitätsanalyse.....	53
2.3.3 Risikoprofile.....	54

2.4	Vorgehensweise: Auswahl der Investition	55
2.4.1	Schritt 1: Datenermittlung	55
2.4.2	Schritt 2: Anwendung der Bewertungsverfahren	56
2.4.3	Schritt 3: Erstellung des Investitionsantrags.....	57
2.4.4	Schritt 4: Entscheidung über das Investitionsprogramm	60
2.5	Zusammenfassung.....	61
3	Risikomanagement: Risiken erkennen und einschränken	63
3.1	Wie Risikomanagement unter die Räder kommt	64
3.2	Risiken erkennen: Was kann passieren?	66
3.2.1	Typische Investitionsrisiken in der Praxis	66
3.2.2	Strukturierte Informationssammlung.....	67
3.3	Risiken bewerten: Wo lauern die wirklichen Gefahren?	69
3.3.1	Das Risiko abschätzen	69
3.3.2	Modelle für die Risikoanalyse	71
3.3.3	Die Risiken auswählen, die Sie managen wollen.....	72
3.4	Risiken einschränken: Zwei zentrale Stellhebel.....	76
3.4.1	Strategie 1: Den Schaden begrenzen	76
3.4.1.1	Handlungsoptionen schaffen	78
3.4.1.2	Typische Risiken – und wie sich deren Schaden begrenzen lässt	79
3.4.1.3	Risiken durch Versicherungen absichern	80
3.4.2	Strategie 2: Die Eintrittswahrscheinlichkeit verkleinern	80
3.4.2.1	Vorkehrungen gegen das Risiko	81
3.4.2.2	Vorkehrungen bei gesetzlichen Risiken	83
3.5	Den Risikoprozess steuern.....	83
3.6	Zusammenfassung.....	85
4	Finanzierung: Investitionen bezahlen.....	87
4.1	Risiken und Kosten der Finanzierung bewerten	88
4.1.1	Vorbereitung auf das Rating	89
4.1.2	Basis der Kennzahlen: Bilanz und GuV	90
4.1.3	Erfolgskennzahlen	92
4.1.3.1	Cashflow und Cashflow-Rate	92
4.1.3.2	Gesamtkapitalverzinsung und Gesamtkapitalrendite	93
4.1.3.3	Personalkostenquote.....	94
4.1.4	Finanzierungs- und Liquiditätskennzahlen	94
4.1.4.1	Anlagendeckung.....	94
4.1.4.2	Dynamischer Verschuldungsgrad	95
4.1.5	Bilanzstrukturkennzahlen und sonstige Kennzahlen	95
4.1.5.1	Eigenkapitalquote.....	95
4.1.5.2	Sonstige Kennzahlen.....	96
4.2	Finanzierungsinstrumente.....	97
4.2.1	Innenfinanzierung: Aus eigener Kraft.....	98
4.2.1.1	Gewinnthesaurierung.....	99
4.2.1.2	Abschreibungen	99
4.2.1.3	Rückstellungen.....	100

4.2.2	Außenfinanzierung: Zusätzliche Schubkraft für das Unternehmen	101
4.2.2.1	Leverage-Effekt: Mit Fremdkapital zu höherer Rendite	101
4.2.2.2	Der Bankkredit	104
4.2.2.3	Öffentliche Förderprogramme	106
4.2.2.4	Leasing	108
4.2.2.5	Lieferantenkredit	109
4.2.2.6	Factoring	110
4.2.2.7	Beteiligungskapital	111
4.2.2.8	Mezzanine	112
4.3	Finanzierungsprozess in sechs Schritten	113
4.3.1	Schritt 1: Prüfung des Investitionsprogramms	113
4.3.2	Schritt 2: Entscheidung über die Finanzierungsstruktur	115
4.3.3	Schritt 3: Finanzierungskonzept erstellen	116
4.3.3.1	Vorgespräche mit den Financiers	116
4.3.3.2	Verfassen des Konzepts	117
4.3.4	Schritt 4: Verhandlungen mit den Geldgebern	117
4.3.5	Schritt 5: Verträge rechtswirksam unterzeichnen	119
4.3.6	Schritt 6: Kommunikation mit den Geldgebern	119
4.4	Zusammenfassung	120
5	Umsetzung: Die Investition tätigen	122
5.1	Umsetzungsprozess in sechs Schritten	123
5.1.1	Schritt 1: Die Projektorganisation einrichten	124
5.1.1.1	Festlegung der Aufbauorganisation	124
5.1.1.2	Bestimmung von Projektleiter, Teammitgliedern und Ressourcen	125
5.1.1.3	Den Überblick gewinnen: Die AKV-Matrix	126
5.1.2	Schritt 2: Feinplanung erstellen	128
5.1.3	Schritt 3: Die Lieferanten beauftragen	129
5.1.4	Schritt 4: Das Investitionsprojekt managen	130
5.1.5	Schritt 5: Abnahmen erteilen	132
5.1.6	Schritt 6: Das Projekt abschließen	133
5.2	Den Umsetzungsprozess steuern und kontrollieren	133
5.2.1	Das magische Dreieck des Projektmanagements	133
5.2.2	Kosten planen und verfolgen	134
5.2.3	Change Request: Änderungswünsche prüfen	136
5.2.4	Claim Management: Nachforderungen abwehren	138
5.2.5	Laufende Projektüberwachung	140
5.2.5.1	Meilensteintrendanalyse	140
5.2.5.2	Überwachung Investitionsbudget	141
5.2.5.3	Earned-Value-Analyse	143
5.2.6	Information über den Projektstatus	147
5.2.7	Umgang mit kritischen Situationen	148
5.3	Kritischer Erfolgsfaktor: Führung und Kommunikation	149
5.3.1	Führungsaufgaben der Geschäftsleitung	150
5.3.2	Führungsaufgaben des Projektleiters	151
5.4	Zusammenfassung	152

6	Nutzungsphase: Das Investitionsziel erreichen	154
6.1	Die Investition auf Kurs halten	155
6.1.1	Strategische Steuerung: Marktsignale wahrnehmen – und handeln	155
6.1.2	Kontinuierliche Verbesserung: Korrigieren und optimieren	156
6.2	Effektives Controlling sicherstellen	157
6.2.1	Die Investition ins Unternehmenscontrolling überführen.....	157
6.2.2	Die richtigen Kennzahlen definieren	158
6.2.3	Zielkontrolle nach zwei Jahren	159
6.3	Die Investition erneuern oder beenden.....	160
6.3.1	Ersatzinvestition: Den richtigen Zeitpunkt finden	160
6.3.2	Desinvestition: Die Aktivität aufgeben	163
6.3.2.1	Ausgangslage	164
6.3.2.2	Analyse der Situation.....	164
6.3.2.3	Prüfung der Desinvestition.....	164
6.3.2.4	Vergleich der Alternativen	165
6.3.2.5	Vorbereitung der Desinvestition.....	165
6.3.2.6	Umsetzung der Desinvestition	166
6.4	Zusammenfassung.....	166
7	Investitionscontrolling: Damit die Rechnung aufgeht.....	167
7.1	Organisation des Controllings	168
7.1.1	Planungsphase: Die Controlling-Strukturen festlegen	168
7.1.2	Umsetzungsphase: Effektives Projektcontrolling sicherstellen	169
7.1.3	Nutzungsphase: Überleitung in die Kostenrechnung	169
7.2	Die Rolle des Controllers	170
7.3	Standards für Investitionen setzen	171
7.3.1	Transparenz und Vergleichbarkeit	172
7.3.2	Vorgaben für den Investitionsantrag.....	173
7.3.3	Anreizsystem installieren	174
7.4	Zusammenfassung.....	175
Teil 2 – Spezialbereiche des Investitionsmanagements.....		177
8	Investitionen auslagern	179
8.1	Varianten einer Auslagerung.....	180
8.1.1	Kooperationen	180
8.1.1.1	Gemeinsame Investition in eine Vertriebsplattform	181
8.1.1.2	Kooperieren statt alleine investieren	181
8.1.2	Outsourcing	182
8.1.3	Betreibermodelle	184
8.1.3.1	Der Zulieferer übernimmt die Investition	184
8.1.3.2	PPP-Projekte und Contracting.....	185
8.2	Entscheidungskriterien.....	186
8.2.1	Bewertung der Alternativen »Make« und »Buy«	187
8.2.2	Beispielrechnung: Investieren oder Einkaufen	188
8.3	Zusammenfassung.....	190

9	Lernen von den Besten: Investitionsstrategien der Marktführer.....	191
9.1	Benchmarking: Wie man von anderen lernen kann.....	193
9.1.1	Möglichkeiten und Grenzen des Benchmarkings	193
9.1.2	Von der eigenen Branche lernen	194
9.1.3	Von anderen Branchen lernen.....	195
9.2	Erkenntnisse: Was man von anderen lernen kann	196
9.2.1	Beispiele: Marktführer und ihre Strategiemuster	196
9.2.1.1	In Synergien investieren: Maschinenfabrik Berger.....	196
9.2.1.2	Investieren in der Produktnische: Klingengerhstellers Frielinghaus	197
9.2.1.3	Erfolg durch innovative Konzepte: Anlagenbauer Egon Evertz.....	198
9.2.1.4	Mit schwäbischer Solidität: Fertighaus Weiss GmbH	199
9.2.1.5	Den Markenaufbau im Blick: Faber-Castell AG	199
9.3	Die fünf häufigsten Erfolgsmuster	200
9.4	Zusammenfassung.....	200
10	Investitionen in Forschung und Entwicklung.....	202
10.1	Der Schritt zum innovativen Unternehmen.....	203
10.1.1	Prozessziel festlegen.....	203
10.1.2	Den Innovationsprozess installieren.....	205
10.1.3	Investitionsbedarf.....	205
10.2	Von der Idee zum Prototyp: Den Innovationsprozess betreiben.....	207
10.2.1	Systematisch Ideen generieren.....	207
10.2.2	Ideenfindung breit anlegen – und erst dann filtern.....	208
10.2.3	Ideen selektieren und testen.....	210
10.2.4	Den Innovationsprozess steuern	212
10.2.4.1	Ideennachschub sicherstellen.....	212
10.2.4.2	Prozesscontrolling: Zeit und Kosten im Blick.....	212
10.3	Innovationen absichern.....	213
10.4	Zusammenfassung.....	215
11	Investieren in Krisenzeiten	216
11.1	Unternehmensstrategie: Die Substanz bewahren.....	217
11.2	Investitionsstrategie in der Krise	218
11.2.1	Ziel 1: Kostenstrukturen verbessern	219
11.2.1.1	Kapazitäten anpassen	219
11.2.1.2	Prozesse und Abläufe optimieren	221
11.2.2	Ziel 2: Erlöse stabilisieren und langfristig sichern	221
11.2.2.1	Das Investitionsprogramm festlegen	222
11.3	Umsetzung: Investieren – und Liquidität halten.....	223
11.3.1	Szenarien berechnen.....	223
11.3.2	Integrierte Unternehmens- und Liquiditätsplanung	224
11.3.3	Finanzierung in der Krise	226
11.4	Zusammenfassung.....	227

12	Investieren in Umwelt und Nachhaltigkeit	228
12.1	Motive für Investitionen in Nachhaltigkeit.....	229
12.1.1	Langfristiges Motiv: In die Zukunftsfähigkeit investieren	229
12.1.1.1	Dreiklang aus ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit.....	230
12.1.1.2	Zukunftsrisiken begrenzen	230
12.1.1.3	Investoren erwarten langfristige Wertsteigerung	232
12.1.2	Kurzfristige Motive: Gesetzliche Vorgaben, Kosten- und Absatzeffekte.....	232
12.2	Nachhaltiges Handeln im Unternehmen verankern	233
12.2.1	Nachhaltigkeit als Unternehmensziel	234
12.3	Vom Leitgedanken zur konkreten Investition	235
12.4	Controlling: Nachhaltigkeit messen und steuern	237
12.4.1	Einbeziehung von Nachhaltigkeit in Rechnungswesen und Controlling	237
12.4.2	Kennzahlen für ein Nachhaltigkeits-Controlling	237
12.4.3	Standard für das Nachhaltigkeitsreporting	242
12.5	Zusammenfassung.....	244
13	Investieren in intellektuelles Kapital.....	245
13.1	Die Wissensbilanz – ein Instrument für den Investor	246
13.1.1	Das Wissensbilanzmodell.....	246
13.1.2	Nutzen der Wissensbilanz aus Sicht des Investors	248
13.2	Wissensbilanz in der Praxis: Die weichen Faktoren managen	249
13.2.1	Die Wissensbilanz einführen	249
13.2.2	Den Investitionsbedarf aus der Wissensbilanz ableiten	250
13.3	Zusammenfassung.....	255
14	Schlussakkord: Der Dreiklang des Investitionsmanagements.....	256
14.1	Strategie.....	256
14.2	Betriebswirtschaft.....	257
14.3	Führung.....	257

Anhang: Werkzeuge für das Investitionsmanagement	259
1. Checklistenverfahren.....	261
2. Nutzwertanalyse.....	263
3. Kostenvergleichsrechnung.....	266
4. Gewinnvergleichsrechnung.....	269
5. Amortisationsrechnung.....	272
6. Rentabilitätsrechnung.....	278
7. Kapitalwertmethode.....	282
8. Interne Zinsfußmethode.....	286
9. Annuitätenmethode.....	289
10. Vollständiger Finanzplan.....	291
11. Ersatz einer Anlage (optimaler Ersatzzeitpunkt).....	294
12. Lebenszykluskosten.....	297
13. Ermittlung der optimalen Nutzungsdauer.....	299
Glossar.....	301
Literatur- und Quellenverzeichnis.....	317
Stichwortverzeichnis.....	321
Der Autor.....	325

Alle Werkzeuge aus dem Anhang können als Excel-Dokumente unter www.schaefer-poeschel.de/webcode aus dem Internet heruntergeladen werden. Ihren persönlichen Zugangscode finden Sie ganz vorne im Buch.