



Bild: Christian Grass

Der Neubau eines Betriebsgebäudes, wie hier in Österreich, stellt besonders Familienunternehmen vor große Herausforderungen.

Erfolgreich investieren

Betriebsführung | Folgendes Szenario: Eine Zimmerei erlebt eine anhaltende Phase guter Auslastung und wächst kontinuierlich. Doch mittlerweile ist es im wahrsten Sinne des Wortes in der Werkstatt „eng“ geworden. Somit stellt sich dem Unternehmer die Frage nach dem nächsten Investitionsschritt. Was soll er tun? Rechnet sich das? Überwiegen die Chancen, oder sind die Risiken zu groß? **Helmut Schwartl**



Bild: Schwartl

Investitionen methodisch geplant und erfolgreich umgesetzt (von links): Branchenberater Helmut Schwartl, Georg Hawran und Tilman Vorholz (Holzbau Vorholz Hawran GmbH).

Tatsächlich ist das Investitionsklima nach wie vor als sehr gut einzuschätzen. Die wesentlichen Indizien, etwa ein weiter niedriges und damit sehr günstiges Zinsniveau für Investitionen, der anhaltende Trend zum nachhaltigen Bauen und zum ökologischen Werkstoff Holz, und vielversprechende Aussichten für eine weitere gute allgemeine wirtschaftliche Lage sprechen allesamt dafür.

Eine beispielhafte Ausgangslage

Nehmen wir an, unser Holzbaubetrieb ist ein Einzelunternehmen. Die Umsätze in den letzten Jahren stiegen stetig und bewegten sich zuletzt um 1,4 Millionen Euro jährlich. Die Betriebsergebnisse im Bereich zwischen 55.000 Euro und 100.000 Euro waren zwar

auskömmlich, aber nicht gerade üppig. Der Unternehmer ist mittlerweile verärgert über die beengten Verhältnisse. Zu gerne würde er stärker an den Sparten Mehrfamilienhäuser und Gewerbebauten in Holzbauweise partizipieren. Auch der eine oder andere Mitarbeiter zeigte sich zuletzt unzufrieden mit den nicht mehr optimalen Arbeitsbedingungen. Nun bietet sich eine Chance: der Unternehmer hat die Möglichkeit, einen Teil des nachbarlichen Grundstücks zu erwerben, und könnte dann seine Werkstattfläche umfangreich erweitern, neue Lagermöglichkeiten schaffen und seine technische Ausstattung verbessern. Die Box „Investitionskonzept“ zeigt eine strukturierte Vorgehensweise: Ein schlüssiges und realistisches Investitionskonzept verschafft dem Unternehmer Sicherheit und Transparenz und ist bei umfangreichen Vorhaben eine wertvolle Unterlage, wenn es gilt, Finanzpartner zu gewinnen.

Umsetzung der Investition – konsequentes Baukostencontrolling

Nicht selten ist das Phänomen anzutreffen, dass man bei Eigenprojekten nicht ganz so genau hinschaut wie bei großen Fremdprojekten. Läuft es wie gewünscht, ist alles gut. Unangenehm kann es dann werden, wenn

man auf halbem oder dreiviertel Weg feststellt, dass wohl eine Nachfinanzierung nötig sein wird. Eine konsequente Baukostenüberwachung ist daher dringend zu empfehlen.

WARUM?

Strategische Gründe für Investitionen

Die Gründe können ausgesprochen vielfältig sein und hängen von der individuellen Situation eines Betriebs ab. Zum Beispiel:

- Weiteres Wachstum ermöglichen: Im einleitenden Beispiel sind die Kapazitätsgrenzen erreicht. Man sucht gangbare Möglichkeiten, neue räumliche und ggf. auch technische Kapazitäten zu schaffen, um den Anforderungen des Marktes gerecht werden zu können.
- „Effizienter und damit wirtschaftlicher werden“ ist eine wichtige Motivation für markante Investitionen. Platzmangel kann zu einer Vielzahl unnötiger Arbeitsschritte führen und dann auch bei hoher Auslastung bessere Ergebnisse verhindern.
- Geschäftsfelder ausbauen, neue Geschäftsfelder erschließen: Wer, nur um ein Beispiel zu nennen, mehrere Anfragen nach einem Gewerbebau in Holzbauweise ablehnen musste, weil die betrieblichen Möglichkeiten begrenzt sind, hat allen Grund, über Investitionen nachzudenken, die Abhilfe schaffen können.

- Äußeres Erscheinungsbild verbessern: oft ein Grund, für eine Modernisierungsinvestition tief in die Tasche zu greifen. Nicht selten ist dies auch im Zusammenhang mit einer mittel- oder langfristig geplanten Nachfolgeregelung zu sehen. Ein möglicher Familien- oder auch Fremdnachfolger wird eher zu überzeugen sein, wenn er einen attraktiven und modern ausgestatteten Betrieb vorfindet.
- Schließlich seien noch die anhaltend günstigen Finanzierungsbedingungen erwähnt. Gerade bezogen auf die Betriebsgröße verhältnismäßig hohe Investitionen benötigen zumeist eine überwiegende, mitunter gar vollständige Fremdfinanzierung. Die historisch günstigen derzeitigen Zinskonditionen können den entscheidenden Ausschlag geben, dass sich das Vorhaben wirtschaftlich „rechnet“.

Autor
Helmut Schwartl berät seit vielen Jahren mittelständische Unternehmen. Mehr Infos unter www.helmut-schwartl.de.

WIE?

Investitionskonzept – systematische Vorgehensweise

Bezogen auf den geschilderten Beispielbetrieb kann eine durchdachtes Konzept wie folgt aussehen:

- Beurteilung der aktuellen Lage: Wie ist der Stand der Dinge bei der vorhandenen Finanzierung, der Liquidität, de, Auftragsbestand und der Auslastung sowie dem Marktumfeld?
- Dann gilt es die Argumente für die Investition zu sammeln und zu bewerten. Beispiele: Welche Hemmnisse können beseitigt werden? Verbessern sich das Handling in der Werkstatt und der Arbeitsfluss? Gibt es mehr Lagermöglichkeiten? Mit welchem Effizienzzuwachs (zum Beispiel in Prozent der produktiven Zeit) ist realistisch zu rechnen?
- Mit der technischen Planung und Konstruktion erfolgt eine detaillierte Investitionskostenkalkulation. Es empfiehlt sich, diese so sorgfältig anzugehen, als wäre es ein Fremdauftrag (Grundstückskosten, Planungskosten,

eigenes Gewerk, Fremdgewerke, Nebenkosten).

- Dann heißt es, die Finanzierung näher zu beleuchten. Können Eigenmittel eingebracht werden, oder ist eine überwiegende oder gar vollständige Fremdfinanzierung erforderlich? Wer wäre der geeignete Finanzpartner (Hausbank, weitere Banken)? Könnten Förderprogramme eingebunden werden, und mit welchem Kapitaldienst ist zu rechnen? Der oberste Grundsatz bei der Finanzplanung muss lauten: liquide bleiben! Es empfiehlt sich daher, eine Pufferposition einzubauen (zum Beispiel zehn bis zwanzig Prozent der kalkulierten Summe), zumal die Umsetzung des Vorhabens nicht immer glatt gelingt.
- Für den Unternehmer aber auch für Finanzpartner ist es wichtig zu wissen, wie sich gerade bei großen Investitionen Umsätze und Erträge entwickeln sollen. Erzielte Effizienzoptimierungen sollen sich schließlich in Umsatz-

zuwachsen und besseren Ergebnissen zeigen. Für Banken ist der entscheidende Faktor, ob die Kapitaldienstfähigkeit gegeben ist. Eine Vorschau für das Investitionsjahr und ein bis zwei Jahre nach Umsetzung gibt dazu Antwort.

- Danach können die Suche nach und die Verhandlung mit möglichen Finanzinstituten beginnen
- Auch wird der Holzbauunternehmer berücksichtigen, ob und in welchem Umfang sich weitere betriebliche Strukturen verändern werden. Bezogen auf die Personalstruktur könnten dann die Fragestellungen lauten: Muss man sich personell vergrößern? Wenn ja, wo und wie? Braucht es Weiterbildungsmaßnahmen? Weitere Antworten wird unser Unternehmer möglicherweise auf eine sich verändernde Organisationsstruktur, eine ausgebauten Kundenstruktur und auf zusätzliche Vermarktungsmaßnahmen finden müssen.