

# MANAGEMENT-INFO

## EIN SERVICE FÜR KLIENTEN UND INTERESSENTEN



### KLUGE INVESTITIONSENTSCHEIDUNGEN WÄHREND DER (COVID-19)KRISE TREFFEN

Die COVID-19-Krise ruft zumindest kurzfristig betrachtet in vielen Unternehmen den Drang bzw. die Notwendigkeit von **drastischen Einsparungen** hervor. Sofern jedoch ein bestimmter Grundoptimismus an bessere Zeiten und an ein Überwinden dieser Krise besteht, sollte sich ein Unternehmen auch mit der Thematik **Investitionen** auseinandersetzen. Investitionen können dabei allerdings eine ambivalente Rolle spielen. Auf der einen Seite sind gerade **Einsparungen bei Investitionen** ein (auf den ersten Blick) wirksames Mittel zur **Schonung der Liquidität**. Überdies stellen nicht durchgeführte Investitionen eine „taktische Manövriermasse“ dar, um kurzfristig operative Zahlungen leisten zu können. Andererseits können gerade **unterlassene Investitionen** die mittel-

und langfristigen Renditemöglichkeiten gefährden, da beispielsweise ohne Investitionen gerade dann die (Produktions)Anlagen veraltet sind oder zu geringe Kapazitäten zu Verfügung stehen, wenn das wirtschaftliche Umfeld wieder zur alten Stärke zurückgefunden hat.

**Negativ** betrachtet positioniert sich das Unternehmen durch **nicht getätigte Investitionen** möglicherweise schwächer am Markt und **verschlechtert** dadurch seine **Marktposition** sogar langfristig. Dabei ist auch das **Risiko** eines sogenannten **Investitionsstaus** zu beachten. Neben dem richtigen Zeitpunkt für die generelle Entscheidung für Investitionen müssen noch die **Implementierungsdauer** der Investitionen sowie der damit zusammenhän-

#### INHALT AUSGABE NR. 61

- » Kluge Investitionsentscheidungen während der (COVID-19)Krise treffen
- » Erfolgreich Verhandeln und Konflikte lösen durch das (erweiterte) „Harvard-Konzept“

## KLUGE INVESTITIONSENTSCHEIDUNGEN WÄHREND DER (COVID-19)KRISE TREFFEN

(FORTSETZUNG VON SEITE 1)

gende **Investitionszyklus** berücksichtigt werden – erfolgt dies nicht, kann es zu einem Investitionsstau kommen. Eine **durchdachte Investitionsstrategie** (welche z.B. Investitionszyklen und Konjunkturzyklen berücksichtigt) und ein damit zusammenhängendes **robustes Investitionsmanagement** sind also unabdingbar, um den **Umschwung** aus einer drohenden Verlustsituation hin zu längerfristigen **Gewinnen** erreichen zu können.

Der Grundgedanke für eine durchdachte Investitionsstrategie liegt darin, dass durch **Investitionen** und **Kapitaleinsatz** zusätzliche **Gewinne** erwirtschaftet werden sollen. Investitionen können nach **unterschiedlichen Zielen** eingeordnet werden – beispielsweise als Investition in **zusätzliche Kapazitäten** zwecks Wachstums. Investitionen in **neue Technologien** können z.B. zu effizienteren Produktionsprozessen führen und durch Kostenreduktion die Gewinne erhöhen. Schließlich können Investitionen **tragfähiges Wachstum** bewirken und damit der Nachhaltigkeit des unternehmerischen Handelns dienen.

### ERSATZINVESTITIONEN, ERWEITERUNGSINVESTITIONEN UND INNOVATIONINVESTITIONEN

Eine häufige **Einteilung** von **Investitionen** erfolgt in **Ersatz-, Erweiterungs- und Innovationsinvestitionen**. Ersatzinvestitionen ersetzen Güter, welche sich durch den Wertschöpfungsprozess abgenutzt haben; es kommt jedoch zu keiner Erweiterung der originären Kapazitäten. Hingegen **vergrößern Erweiterungsinvestitionen** die **Kapazitäten** des Unternehmens, ohne jedoch das Geschäftsmodell grundsätzlich zu verändern. **Innovationsinvestitionen** schließlich bilden die Basis für eine **tiefgreifende Veränderung** des **Geschäftsmodells** des Unternehmens, etwa durch **neue Produkte**, Märkte oder Herstellungsverfahren. Die unterschiedlichen Kategorien von Investitionen sind jedenfalls durch **verschieden hohe Risiken** und einen jeweils **unterschiedlichen Zeithorizont** gekennzeichnet – gerade in Krisenzeiten sind das wesentliche Aspekte.

So können Ersatzinvestitionen in der aktuellen Corona-Krise ausgelassen werden, um die Liquiditätsreserven zu stärken. Dies ist auch betriebswirtschaftlich durchaus verständlich, da aufgrund der **geringeren Nachfrage** die **Produktion gedrosselt** werden kann. Längerfristig betrachtet, insbesondere bei einer Marktberuhigung, müssen die Produktionskapazitäten jedoch wieder erhöht werden – unter Umständen kann dies aufwendiger sein als zum Zeitpunkt der verschobenen Investition, da sich die Rahmendbedingungen, wie etwa Infrastruktur oder Geschäftsbeziehungen und -erfahrungen, inzwischen geändert haben. **Innovationsinvestitionen** hingegen sind zumindest kurzfristig gesehen mit **hohem Risiko** und bloß einer **geringen Rendite** verbunden. In Krisenzeiten sind Unternehmen daher oftmals dazu verleitet, solche Investitionen hintanzustellen, wengleich dadurch **strategische Optionen** fallengelassen werden.

Die richtige Investitionsentscheidung und damit verbunden das Investitionsmanagement können mittels Einordnung der potentiellen Investitionen in die bereits erwähnten Kategorien unterstützt werden (auch z.B. durch eine **Matrixdarstellung**). Die Einteilung erfolgt dabei in Abhängigkeit von der **Rendite** (Return on Investment) **einerseits** und von den **Kapitalanforderungen** (ausgedrückt am Anteil vom Investitionsbudget) **andererseits**. Wenn Investitionen eine **hohe Rendite** (verglichen mit dem benötigten Investitionskapital) bieten und zugleich einen **großen Anteil** an dem **Investitionsbudget** benötigen, können sie grundsätzlich als **attraktive** Investitionen betrachtet werden (auch wenn sie aufgrund der hohen Kapitalanforderungen andere Investitionen verdrängen). Ein anderes Feld (Kategorie) erfasst Investitionen, die ebenfalls eine hohe Rendite versprechen, jedoch nur einen geringen Anteil am Investitionsbudget benötigen. Deutlich **weniger attraktiv** sind jene Investitionen, welche einen **hohen Kapitalbedarf** zeigen, der erwartete **ROI** jedoch nur **sehr bescheiden** ausfällt. Die vierte Kombination ist schließlich jene

aus geringer Rendite und geringem Anteil am Investitionsbudget. Gerade in Krisenzeiten wie der aktuellen COVID-19-Krise liegt die Herausforderung für Unternehmen auch darin, das **Investitionsportfolio ganzheitlich** zu betrachten und Renditeforderungen mit der beschränkten Verfügbarkeit von Kapital auszubalancieren.

### QUALITATIVE UND QUANTITATIVE INVESTITIONSBEWERTUNG ALS SCHLÜSSEL ZUM ZIEL

Für die **erfolgreiche Umsetzung** von Investitionsstrategien können **qualitative und quantitative Investitionsbewertungen** herangezogen werden. Die **qualitativen Faktoren** sind dabei oftmals wirtschaftlicher, **technischer**, sozialer oder **rechtlicher Natur**. Dabei können auch Parameter einer Investition wie z.B. strategischer Nutzen, Flexibilität, ökologische Nachhaltigkeit oder bestehende Erfahrung (in Bezug auf Investitionen) eine wichtige Rolle spielen. Dadurch kann sich herausstellen, dass eine **Investition** aufgrund von **qualitativen Vorteilen** auch **in Krisenzeiten vorgenommen** werden sollte, selbst wenn **quantitativ betrachtet** (d.h. typischerweise die Rendite) **kein** zwingender Anlass für eine **Investition** bestand.

Der **strategische, langfristige Nutzen** einer Investition kann darin bestehen, dass es zu positiven Werbeeffekten und **Kundenbindung** kommt und somit auch eine renditemäßig geringer dimensionierte Investition während Krisenzeiten zu attraktiven **Folgaufträgen** führt. Der **ausschließliche quantitative Fokus** auf jede einzelne Investition für sich könnte hingegen langfristig betrachtet **irreführend** sein. **Flexibilität** ist auch in Krisenzeiten grundsätzlich eine positive Eigenschaft und kann bezogen auf Investitionen jedoch insoweit problematisch sein, da beispielsweise bereits **begonnene Investitionen** oftmals nur mit großen Verlusten reduziert oder gänzlich rückgängig gemacht werden können. Der Aspekt der **ökologischen Nachhaltigkeit** einer Investition kann schließlich – auch in Krisenzeiten – den Ausschlag geben, ob ein Unternehmen eine Investition

## KLUGE INVESTITIONSENTSCHEIDUNGEN WÄHREND DER (COVID-19)KRISE TREFFEN

(FORTSETZUNG VON SEITE 2)

durchführt oder nicht. Dies trägt auch dem immer bedeutsameren gesellschaftlich und politisch gewollten Wandel zu umweltschonenden Technologien Rechnung. Schließlich ist auch der Aspekt der **Erfahrung gerade in Krisenzeiten** nicht zu unterschätzen. Es sind nicht nur die eigenen Kompetenzen zur Durchführung einer Investition mitentscheidend, sondern es gilt auch, äußere Einflüsse in anders funktionierenden Märkten in turbulenten Zeiten möglichst gut einschätzen zu können.

Mithilfe der **quantitativen Investitionsbewertung** kann – oftmals durch das Controlling – dazu beigetragen werden, dass **nicht tragbare Investitionen frühzeitig erkannt** werden und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. In Krisenzeiten muss jedenfalls **risikoangepasste Liquiditätsplanung** immer mitbedacht werden.

Die wesentlichen Parameter der quantitativen Investitionsbewertung umfassen die Planung zukünftiger Zahlungsströme (der Investition), die Berechnung der Bewertungskriterien und den Vergleich der Bewertungskriterien mit Schwellenwerten.

» Bei der **Planung der zukünftigen Cash Flows** sollte in Zeiten wie der COVID-19-Krise noch größere Sorgfalt an den Tag gelegt werden. Idealerweise können Investitionen durch **operative Cash Flows** finanziert werden – dabei müssen wiederum die Liquiditätsrisiken richtig einge-

schätzt werden, um nicht die **Insolvenz** des Unternehmens zu riskieren. Sofern die Zahlungsströme für die geplanten Investitionen und die dafür notwendige Liquidität nicht aufeinander abgestimmt werden können, müssen die **zusätzlichen Mittel** für die Investition in Form von **Fremdkapital** oder durch Thesaurierung sichergestellt werden.

» Barwert, interner Zinsfuß oder auch die Amortisationsdauer sind typische **Bewertungskriterien für Investitionen** mit ihren jeweiligen Stärken und Schwächen (z.B. liegt eine Schwäche des **internen Zinsfußes** in der Annahme, dass die Zahlungsströme der Investition wieder zum internen Zinsfuß angelegt werden müssen).

Für **Bewertungen in Krisenzeiten** haben diese Methoden oftmals den Schwachpunkt, dass nicht berücksichtigt werden kann, ob der **Kapitaleinsatz für eine Investition tatsächlich durch die Cash Flows gedeckt** werden kann. So gibt etwa der **Barwert** (net present value) einer Investition **keinen Aufschluss** darüber, wie hoch der **notwendige Kapitaleinsatz** ist oder **wie zeitintensiv** eine Investition ist. Daher kann es schwierig sein, nur mit einem begrenzten Budget während der Krise die **beste Investitionsentscheidung** mittels der Barwertmethode zu finden.

» Die verschiedenen **Bewertungskriterien** können meist erst dann richtig

an **Aussagekraft gewinnen**, sobald sie mit seitens des Unternehmens festgelegten **Schwellenwerten verglichen** werden und somit klar wird, ob bzw. welche Investition durchgeführt werden soll. Hierbei kann es zielführend sein, **mehrere Bewertungskennzahlen** für die Entscheidung heranzuziehen und somit einen **umfassenden Vergleich** zu ermöglichen. Während Krisenzeiten tendieren Unternehmen dazu, Schwellenwerte wie die Amortisationsdauer oder den internen Zinsfuß anzuheben, um das Ausmaß an Investitionen zwecks Sicherung der Liquidität zu verringern. Bei dieser Vorgehensweise muss **mitberücksichtigt** werden, dass **Projekte mit höheren internen Renditen** (die somit den Schwellenwert überschreiten) auch stärker **risikobehaftet** sind.

Mit der **COVID-19-Krise** muss nicht nur eine Krise bewältigt werden – es besteht auch die Möglichkeit, dass die aktuell wirtschaftlich schwierigen Umstände sich im Endeffekt als **Chance für Veränderung** und Verbesserung der Wettbewerbssituation präsentieren. Hinsichtlich Investitionsentscheidungen ist es daher empfehlenswert, eine **Gesamtperspektive** einzunehmen und nicht bloß auf das (Nicht)Erreichen von Schwellenwerten abzustellen. Ebenso müssen **qualitative Investitionskriterien** die wohlüberlegte Investitionsentscheidung abrunden.

## ERFOLGREICH VERHANDELN UND KONFLIKTE LÖSEN DURCH DAS (ERWEITERTE) „HARVARD-KONZEPT“

Im **Geschäftsleben** stehen **Verhandlungen** und **Konfliktsituationen** an der **Tagesordnung**. Wenngleich alle Beteiligten typischerweise für sich selbst das Optimum erreichen möchten, so kann es durchaus zielführend sein, durch **konstruktive** und friedliche **Einigung in Konfliktsituationen** eine **Win-Win-Situation** zu erreichen. Das von Fisher/Ury entwickelte sogenannte „Harvard-Konzept“ geht in diese Richtung – es wurde von Fisher/Shapiro ergänzt und damit das „erweiterte Harvard-Konzept“

geschaffen. Die wichtige **Kernbotschaft** des (ursprünglichen) Harvard-Konzepts liegt darin, dass **optimale Verhandlungsergebnisse** oftmals dann erzielt werden können, wenn die **Interessen der Verhandlungspartner** entsprechend **berücksichtigt** werden. Das bewusste Ausspielen von Stärken oder Nachgeben treten somit in den Hintergrund. Ein gängiges **Problem** liegt hingegen – wenn der **unbedingte Wille zum Gewinnen im Vordergrund** steht – darin, dass sich die Fronten verhä-

ten können; gerade durch das zu häufige Zeigen von Stärke.

Vielmehr stellt das Harvard-Konzept das **sachbezogene Verhandeln** in den Mittelpunkt. Für den Erfolg müssen typischerweise **vier Grundvoraussetzungen** erfüllt sein. Essentiell ist dabei, dass das Ergebnis der Verhandlungen auf **objektiven Entscheidungskriterien** aufbaut – überdies sind vor der Entscheidung **unterschiedliche Wahlmöglichkeiten** zu entwickeln. Weiters

## ERFOLGREICH VERHANDELN UND KONFLIKTE LÖSEN DURCH DAS (ERWEITERTE) „HARVARD-KONZEPT“ (FORTSETZUNG VON SEITE 3)

müssen Menschen und Probleme getrennt voneinander behandelt werden (**Trennung von Sach- und Beziehungsebene**). Dabei darf auch nicht vergessen werden, dass die **Interessen im Vordergrund** stehen und nicht etwa die Positionen.

Die Grundvoraussetzungen werden anschaulicher, wenn folgende **Verhaltensempfehlungen** berücksichtigt werden. Für eine **klare Kommunikation** ist es notwendig, verständlich zu sprechen und auch **aufmerksam zuzuhören**. Ebenso ist es wichtig, über sich selbst zu sprechen und nicht über das Gegenüber. Dem Gesprächspartner sollte man jedoch **rückmelden, was** man gehört und vor allem **verstanden hat**. Die Schuld an eigenen Problemen darf nicht der Gegenseite zugeschoben werden und man sollte es unterlassen, von eigenen Befürchtungen auf Absichten anderer zu schließen. Unter der Prämisse, auch die Interessen der Verhandlungspartner erreichen zu wollen, ist es wichtig, sich **in die Lage des Gegenübers zu versetzen**, die Vorstellungen beider Seiten anzusprechen und schließlich bei den Wahlmöglichkeiten das **Wertesystem des anderen** zu berücksichtigen.

### ERWEITERTES HARVARD-KONZEPT BERÜCKSICHTIGT EMOTIONALE SEITE

Das **erweiterte Harvard-Konzept** zeichnet sich dadurch aus, dass neben Empfehlungen für sachbezogenes Verhandeln **auch die emotionale Seite berücksichtigt** wird. Insbesondere stechen **fünf Grundbedürfnisse** hervor. Diese umfassen Wertschätzung, Verbundenheit, Autonomie, Status und Rolle.

### WERTSCHÄTZUNG

Beginnend mit einer negativen Abgrenzung kann es typischerweise dann **nicht** zu Wertschätzung kommen, wenn der Standpunkt des anderen tatsächlich nicht verstanden wird, sofern Zweifel am Wert des Standpunkts bestehen oder wenn die Anerkennung nicht zum Ausdruck gebracht wird. Hingegen kommt es zu **Wertschätzung**, wenn auf die Sichtweise

des Gegenübers eingegangen wird und die **Gedanken und Gefühle des anderen anerkannt** werden. Ein zum Teil falsches Verständnis von Wertschätzung bzw. Anerkennung liegt dann vor, wenn **Anerkennung mit Nachgeben verwechselt** wird. Dabei bleibt es einem unbenommen, einen Vorschlag abzulehnen, selbst wenn man die Meinung des anderen anerkennt und die dahinter liegenden Gedanken versteht.

### VERBUNDENHEIT

**Verbundenheit** kann beispielsweise durch das **Finden von Gemeinsamkeiten** oder durch einen **Interessenausgleich** hergestellt werden – der vermeintliche **Gegner wird dann zum Partner**. Wichtig ist dabei jedenfalls, dass eine **strukturierte Beziehung als Gesprächspartner** und eine **persönliche Beziehung als Vertrauter** aufgebaut werden. Wichtig für den Erfolg kann oftmals auch das Betonen der Interessen der Gegenseite sein – überdies kann der (dezent) Hinweis helfen, dass es sich bei den **Verhandlungen** um eine **gemeinsame Aufgabe** handelt. Bei aller Verbundenheit mit dem Verhandlungspartner und dem bewussten oder unbewussten **Schaffen von Gemeinsamkeiten** darf dies jedoch nicht zur Folge haben, dass man aufgrund der Gemeinsamkeiten und persönlichen Beziehungen **leichtfertig den Vorschlägen** des Verhandlungspartners **zustimmt** – der nüchterne Verstand sollte letztlich immer die Oberhand behalten.

### AUTONOMIE

Ganz allgemein wie auch in Verhandlungen steht **Autonomie** für die **Anerkennung von Handlungsspielräumen** der beiden Verhandlungspartner. Dabei sollen die eigenen Handlungsspielräume vergrößert werden, ohne die des anderen zu verlet-

zen. Fehlende Autonomie kann sich auch in dem Gefühl ausdrücken, dass ein falscher Schritt die gesamten Verhandlungen platzen lassen könnte. Zum Glück gibt es auch Maßnahmen, durch welche die **Autonomie gestärkt** werden kann – etwa durch das Aussprechen von Empfehlungen, durch das Entwickeln von Optionen oder durch **gemeinsames Brainstorming**.

### STATUS

Das Grundbedürfnis **Status** ist von vielerlei Fallstricken umgeben, da etwa das Ignorieren oder **Herabsetzen des Status** des Gesprächs- bzw. Verhandlungspartners **Kränkungen** und Verletzungen hervorrufen kann. Wird hingegen der **Status** der Person **unterstrichen**, so führt dies zu **Anerkennung** und **Erhöhung des Selbstwertgefühls**. Folglich resultieren aus der Anerkennung des Status regelmäßig **Motivation** und die Bereitschaft, produktiv und konstruktiv mitzuwirken. Beim Thema Status wird oft zwischen **Sozialstatus** und **Spezialstatus** (innerhalb eines klar definierten Sachgebiets) unterschieden.

### ROLLE

**Rolle** als **Grundbedürfnis** erfüllt schließlich drei Anforderungen. Neben dem klaren Zweck und **Rahmen** für das **eigene Verhalten** muss eine Rolle als **persönlich sinnvoll** empfunden werden, um Fähigkeiten, Interessen und Werte bei der Tätigkeit einsetzen zu können. Schließlich zeigt die Rolle – im Gegensatz zu einer Maske – wer jeder einzelne wirklich ist. Für **erfolgreiche Kommunikation** und **Konfliktlösung** gilt es also **Rollen** zu suchen, mit denen die **Zusammenarbeit** mit anderen **verbessert** werden kann. Innerhalb einer solchen Rolle können idealerweise **befriedigende Tätigkeiten** ausgeübt werden.

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger:  
Klienten-Info - Klier, Krenn & Partner KG  
Redaktion: H. Krenn, 1190 Wien, Döblinger Hauptstraße 56/4  
Richtung: unpolitisch & unabhängig – Die Management-Info widmet sich Themen aus der Welt der Unternehmensberatung und aus dem Wirtschaftsrecht und ist speziell für Klienten von Steuer- u. Unternehmensberatungskanzleien bestimmt.  
Die veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt und ohne Gewähr.  
Kontakt: Klienten-Info: Tel. 01/929 15 91-0;  
E-Mail: office@klienten-info.at, Internet: www.management-info.at