



Das Ende der Gießkanne

STRATEGISCH KLUG INVESTIEREN

Die Digitalisierung kostet viel Geld. Unternehmen müssen überwiegend erhebliche Summen investieren, um die Transformation zur Industrie 4.0 zu schaffen. Dabei besteht ein großer Handlungsdruck. Denn zu langes Zögern oder Fehlentscheidungen können das wirtschaftliche Ergebnis langfristig belasten – und das ganze Unternehmen gefährden. Wurden Investitionsbudgets bisher vielfach nach dem Gießkannenprinzip verteilt, muss nun ein Umdenken stattfinden: strategisch kluges Investieren ist gefragt, zielgerichtet und effizient.

>> Vier von fünf Industrieunternehmen in Deutschland haben ambitionierte Pläne: Bis zum Jahr 2020 wollen sie ihre komplette Wertschöpfungskette digitalisieren. Sie versprechen sich davon eine Menge: effizientere Abläufe, hohe Kosteneinsparungen, optimierte Steuerung, höhere Flexibilität und eine bessere Anpassung auf Kundenwünsche.

Investitionsprogramm gesucht

Auf dem Weg zur Industrie 4.0 sind hohe Investitionen notwendig. Die Entscheidungen, wofür genau investiert werden soll und in welcher Höhe, zählen zu den folgenschweren Weichenstellungen im Unternehmen. Sie sollten immer einer betriebswirtschaftlichen Maxime folgen. Ganz gleich, ob es sich um innovative Business-Analytics-Technologien handelt, um digital vernetzte Fertigungslinien oder um Investitionen in andere Segmente der Digitalisierung. Kurzschlussentscheidungen und Aktionismus oder die Verteilung von Budgets mit der Gießkanne sind hier ungeeignet. Was ist gesucht? Ein mittel- bis langfristiges Investitionsprogramm, das sich aus den strategischen Unternehmenszielen ableitet und die Chancen der Digitalisierung optimal ausschöpft. So kann jede Investition ihren maximalen Nutzen entfalten und die Zukunft des Unternehmens sichern.

Wenn der Einzelfall die Regel ist

Im Mittelstand müsste es eigentlich einen internen Wettbewerb um die Investitionsbudgets geben; nach fest definierten Kriterien. Doch der Regelfall sieht anders aus: Investitionsentscheidungen werden nicht umfassend genug, in Form von Businessplänen, bewertet und priorisiert. Ertrags- und Liquiditätseffekte werden nicht in der Mehrjahresplanung abgebildet. Auch der „Return on Investment“ zur Beurteilung von Investitionen kann zu kurz greifen. Es bleiben oft Einzelfallentscheidungen, die die Abhängigkeiten oder Wechselwirkungen vernachlässigen und den strategischen Einfluss eines abgestimmten, schlüssigen Investitionsprogramms außer Acht lassen.

Familiäre Sparsamkeit als Bremse

Vor allem familiengeführte, mittelständische Unternehmen investieren oft zu vorsichtig und werten das Thema Digitalisierung als „Modeerscheinung“ ab. Zwar gilt Sparsamkeit als Tugend. Aber in übertriebener Form führt sie zu Investitionsstaus oder zu einem Verschlafen des Marktwandels. **Zu spätes Reagieren kann fatale Folgen haben: Viele Unternehmen sind bereits ein Opfer des digitalen Darwinismus geworden.**

Fragen stellen, Antworten geben, investieren.

Wer in die digitale Transformation investieren will, sollte sich vorab einige wichtige Fragen beantworten:

- > Wie hoch ist der digitale Reifegrad unseres Unternehmens?
- > Welcher Investitionsbedarf leitet sich daraus ab?
- > Welche Digitalisierungsprojekte passen zu unseren strategischen Zielen?
- > Haben wir bei allen Investitionsvorhaben die Rendite mit einkalkuliert?
- > Gibt es dafür konkrete Businesspläne?
- > Konnten wir bereits die Auswirkungen der Investitionen auf Ertrag, Aufwand und Liquidität in unserer Mehrjahresplanung abbilden?
- > Wie beeinflussen die geplanten Investitionen unsere Covenants in den nächsten Jahren?

Bleiben Fragen unbeantwortet oder bekommt man je nach Ansprechpartner unterschiedliche Antworten, sollte man das Verfahren rund um die Investitionsentscheidungen überdenken.

Oft mangelt es schlicht an Daten, um die nötige Transparenz zu schaffen, oder es gibt viel zu viele unsortierte Daten aus allen möglichen Abteilungen, Bereichen und Standorten. Kurzum: Investiert werden sollte erst dann, wenn die zentrale Frage beantwortet werden kann:

Durch welche Investitionsvorhaben und Digitalisierungsprojekte lassen sich unsere strategischen Ziele am besten realisieren?

Um das systematisch herauszuarbeiten, hilft ein mehrstufiges Vorgehen. Es hilft zu sortieren, zu analysieren, zu priorisieren und zu bewerten. Bringen wir Ordnung ins Chaos:

1. Strategie überprüfen

Zur Digitalisierung gehört häufig die Transformation von etablierten Geschäftsmodellen. Hier muss die aktuelle Strategie überprüft werden. Ist eine Anpassung oder Erweiterung des bestehenden Geschäftsmodells notwendig? Wie sieht die digitale Strategie konkret aus, welche Ziele werden verfolgt? In welcher sachlichen und zeitlichen Beziehung stehen die strategischen Ziele zueinander? Kann man die Ziele mit Zahlen unterfüttern?

In dieser Phase spielen die internen und externen Rahmenbedingungen sowie die Aspekte der Digitalisierung eine große Rolle: Die individuellen Kundenwünsche stehen im Mittelpunkt der Wertschöpfung, die Beherrschung der neuen Technologien und digitalen Datenvielfalt werden zum strategischen Wettbewerbsvorteil.

2. Investitionsideen analysieren

Ideen zur Digitalisierung des Unternehmens gibt es meist viele. Jeder Standort und jeder Unternehmensbereich hat eine Wunschliste in der Schublade. Es gilt nun, von diesen heterogenen, manchmal sogar gegenläufigen Einzelprojekten zu einem konsistenten Investitionsprogramm zu kommen. Dafür müssen alle kursierenden Vorhaben klassifiziert, inventarisiert, gebündelt und priorisiert werden. Gibt es mögliche Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zwischen den Ideen? Jetzt ist Zeit für die klassische betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise des „Return on Investment“ (ROI). Ob man die Investitionsvorhaben nach Amortisationsdauer, internem Zinsfuß oder Barwert einstuft, ist letztlich von den Gewohnheiten des jeweiligen Unternehmens abhängig. Hauptsache, es erfolgt konsistent und vergleichbar. Aber Achtung: Die reine Renditebetrachtung reicht nicht aus, um die Vorhaben ganzheitlich zu bewerten. Sinnvoll ist dagegen eine mehrdimensionale Betrachtung, die auch Finanzierungsfragen, Umsetzungsdauer und die strategische Ausrichtung im Rahmen der Digitalisierung einfließen lässt. Was sich also schnell rentiert, aber nicht in den digitalen Fahrplan passt, wird zurückgestellt.

3. Investitionsprogramme definieren

In diesem Schritt werden die Vorhaben je nach strategischem Ziel zu unterschiedlichen Programmen mit unterschiedlichen Schwerpunkten zusammengefasst. Den methodischen Rahmen dafür liefern die Instrumente der Portfolioanalyse und des Benchmarkings. Vor allem aber geht es auch in dieser Phase um Kommunikation. Denn der Prozess und die Ergebnisse müssen von allen Standorten, Fachabteilungen und Hierarchieebenen mitgetragen werden. Die Umstellung vom als gerecht empfundenen Gießkannenprinzip mit viel Autonomie hin zum internen Wettbewerb um Investitionsbudgets darf nicht unterschätzt werden. Noch sind die unterschiedlichen Investitionsprogramme nicht unmittelbar vergleichbar, doch der wenig strategische Ideenwildwuchs ist beseitigt.

4. Investitionsprogramme analysieren

Die unterschiedlichen Investitionsprogramme treten in einen unternehmensinternen Wettbewerb. Dafür werden sie in die Mehrjahresplanung integriert und ihre Effekte auf GuV, Bilanz und Liquidität simuliert. Dabei werden auch erkennbare Risiken durchgespielt. Zum Beispiel die Folgen schwankender Preise, Mengen und Auslastung. Natürlich prüft man an dieser Stelle auch mögliche Finanzierungsalternativen oder justiert die Programme entsprechend der gewonnenen Erkenntnisse nach.

5. Investitionsprogramme bewerten

Der Wettbewerb geht in die entscheidende Runde: Die Investitionsprogramme werden endgültig qualitativ und quantitativ bewertet. Dabei hilft ein ganzheitliches Scoring-Modell, mit dem sich die Investitionseffekte weiter konkretisieren lassen, bis Nutzen und Risiken transparent und messbar auf dem Tisch liegen. Sich nun gemeinsam für das beste Programm zu entscheiden, ist jetzt fast eine Formsache.

6. Investitionen kontrollieren

Die Digitalisierung bietet immer wieder neue Chancen für die Unternehmensentwicklung. Marktanforderungen und Werte werden sich immer wieder ändern. Deshalb müssen auch langfristig ausgerichtete Programme regelmäßig überprüft werden. Im Rahmen eines Investitionscontrollings findet das kontinuierliche Monitoring und Justieren statt. Hat oder hatte die Investition den gewünschten Effekt? Muss etwas verändert werden? So sichern die Investitionen wirklich die Zukunft – und die Gießkanne können Sie getrost an den Nagel hängen. <<



AUTOR: MICHAEL SCHNEIDER, SENIOR MANAGER
EBNER STOLZ MANAGEMENT CONSULTANTS