

DAA- Wirtschaftslexikon

Investitionsplanung

■ Einordnung

Die Umsetzung von Unternehmens-Strategien im Bereich Absatz/Marketing, Produktenwicklung, Produktion u. a. bedingt in der Regel die *Durchführung von Investitionen*, das heißt die Verausgabung finanzieller Mittel zum Erhalt sowie zum weiteren Ausbau des "Produktionsapparats" des Unternehmens, sei es nun im Bereich

- der immateriellen Vermögensgegenstände (Kauf von Patenten, Lizenzen, Software u. a.)
- des Sachanlagevermögens (Kauf von Grundstücken, Durchführung von Bauvorhaben, Kauf von Maschinen, Fahrzeugen und dgl.) oder
- des Finanzanlagevermögens (Eingehen von Beteiligungen, Erwerb von Wertpapieren und dgl.)

Die entsprechenden Investitionsstrategien sind - im Hinblick auf ihre Realisierbarkeit - zunächst in zwei Richtungen zu überprüfen:

- a) Ermittlung der *Wirtschaftlichkeit* des entsprechenden Investitionsvorhabens und
- b) Überprüfung der *Finanzierbarkeit* des Vorhabens.

Die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit von Investitionsvorhaben ist Gegenstand des *Investitions-Controllings* unter Anwendung von Methoden der statischen oder der dynamischen *Investitionsrechnung*.

Gegenstand und Aufgabe der *operativen Investitionsplanung* ist es, die sich aus der Investitionsstrategie des Unternehmens ableitenden Aufgaben, Projekte bzw. Objekte zum Erhalt bzw. zum weiteren Ausbau des "Produktionsapparats" des Unternehmens - bezogen auf die jeweilige Planungsperiode (Geschäftsjahr) - zu spezifizieren, zu realisieren bzw. in die vorgesehene Nutzung zu übernehmen.

Die *Ziele* für die Investitionsplanung leiten sich aus den generellen Unternehmenszielen und dem langfristigen Investitionsprogramm des Unternehmens ab.

Im besonderen Blickpunkt steht dabei die investitionsseitige Absicherung

- der Entwicklung und Einführung neuer Erzeugnisse und Verfahren im Kontext zu den FuE-Strategien und den Absatz-Strategien,
- des Erhalts bzw. der Erweiterung der Kapazität im Prozess der Leistungserstellung und -verwertung im Kontext zu den Produktions-, Kooperations- und Absatz-Strategien,
- der ständiger Erneuerung der Ressourcen auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnik,

- der Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität in der Leistungserstellung, der Maßnahmen zum Umweltschutz,
- der Maßnahmen zum Ausbau der Sozialleistungen des Unternehmens u. a. m.

In der Investitionsplanung gilt es insbesondere das „Abstimmungsproblem“ zwischen den Wünschen/Erfordernissen für durchzuführende Investitionen und den Möglichkeiten der Finanzierung der Vorhaben durch Aufbringen entsprechender Mittel zu lösen (siehe nachstehende Grafik).

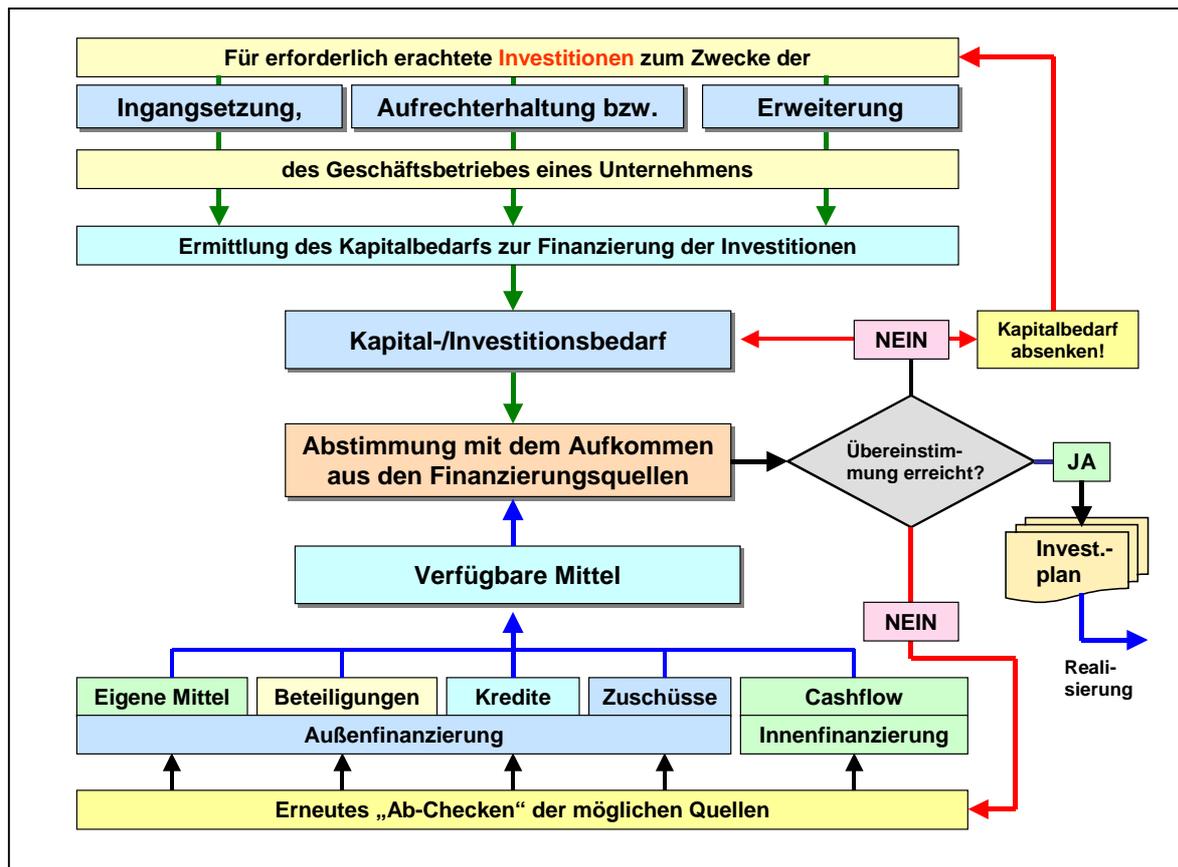


Abb.: Zum „Abstimmungsproblem“ zwischen Investition und Finanzierung

Planungsablauf

Die Investitionsplanung durchläuft - ähnlich wie die Planung von FuE-Vorhaben und anderen Projekten - mehrere Phasen:

Die *erste Phase* hat ihren Ausgangspunkt in der Anregung zu einem Investitionsvorhaben. Diese Anregung kann aus dem Unternehmen selbst kommen (z. B. aus dem Bereich Forschung und Entwicklung oder dem Bereich Anlagenwirtschaft und dgl.) oder aber auch von externen Partner an das Unternehmen herangetragen werden (z. B. von Kunden, Unternehmensberatern u. a.).

Die Konkretisierung der Anregung führt notwendigerweise zur Beschreibung des Investitionsproblems. Diese Beschreibung sollte das zu lösende Problem, die Darlegung von Zielen sowie der Vorteilhaftigkeit der Investition, die Kennzeichnung der Dringlichkeit, mögliche Nachteile sowie den möglichen Investitionsbedarf beinhalten.

In einer *zweiten Phase*, der Suchphase, geht es um die Detaillierung der mit dem Vorhaben verfolgten Ziele (ökonomische Ziele, Marktziele, soziale Ziele, ökologische Ziele) als Grundlage für die Bewertung des zu erwartenden Nutzens des betreffenden Vorhabens. Dabei ist zwischen *qualitativen* Zielen (wie Verbesserung der Kundenbindung, Verbesserung der Produktqualität) und *quantitativen* Zielen (wie Kostensenkung, Produktivitätssteigerung, Umsatz- oder Gewinnsteigerung) zu unterscheiden.

Die zweite Phase schließt ferner die Bestimmung *begrenzender Nebenbedingungen* zum Investitionsvorhaben ein.

In einer *dritten Phase* geht es um die Ermittlung von Investitionsalternativen, die einerseits gesetzte Nebenbedingungen erfüllen und andererseits auf unterschiedliche Art und Weise das beschriebene Investitionsproblem lösen können.

Sind zu einem Investitionsproblem ausreichend Investitionsalternativen bestimmt, ist es aus Gründen der Zeit- und Aufwandsersparnis naheliegend, eine *Vorauswahl*, ein sog. Screening, zu den erarbeiteten Alternativen vorzunehmen. Dies führt bereits zur *vierten Phase*, der *Entscheidungsphase*.

In einem weiteren Schritt wird nun für alle in die engere Wahl einbezogenen Alternativen eine *Bewertung*, ein sog. *Scoring*, vorgenommen.

Ein Schwerpunkt dieser Bewertung bildet die Anwendung von Methoden der Wirtschaftlichkeitsberechnung von Investitionsvorhaben.

Den Abschluss dieser Such- und Entscheidungsphase bildet die Bestimmung der vorteilhaftesten Investitionsalternative und die sich daran anschließende *verbindliche Investitionsentscheidung*.

Die Entscheidung zu einem definierten Investitionsvorhaben führt dann zum "Kick off" der Umsetzung der Entscheidung im Rahmen des zugehörigen Projektmanagements.

■ Anwendung des Projektmanagements

Ist die Entscheidung für ein Investitionsvorhaben getroffen, dann kann der „Startschuss“ für die praktische Umsetzung der Entscheidung gegeben werden. Diese Umsetzung der Entscheidung hat zwei Komponenten:

Die *erste Komponente* ist das Vorhaben selbst (Umsetzung der Entscheidung). In den meisten Fällen erfüllt - wie bereits mehrfach hervorgehoben - ein Investitionsvorhaben die Merkmale eines Projekts, wobei im Ergebnis der Projektrealisierung die nunmehr substanziell erstellte Lösung des Problems zur weiteren Nutzung verfügbar gemacht wird (z. B. Inbetriebnahme einer Fertigungsanlage oder dgl.).

Die *zweite Komponente* ergibt sich aus dem Tatbestand, dass jedes hinreichend komplexe Vorhaben nur in einem arbeitsteilig organisierten und koordinierten Prozess realisiert werden kann.

Dabei zeigt sich, dass die Planung, Steuerung, Überwachung und Kontrolle dieses Prozesses eine Reihe von Merkmalen aufweist, die sich von üblichen Management-Aufgaben unterscheiden. Mit anderen Worten: Die Realisierung komplexer Vorhaben bedarf sowohl des Vorgehens als auch des Einsatzes von Instrumenten, die dem Terminus „Projektmanagement“ verbunden sind.

Primäre Aufgabe der Planung der Realisierung eines Investitionsvorhabens ist es, eine solche Vorausbestimmung aller für die Erreichung der Projektziele erforderlichen und vom Planungsprozess her beherrschbaren Komponenten eines Projekts vorzunehmen, die als Ausgangspunkt und verbindliche Grundlage für eine zielgerichtete, effiziente und erfolgsorientierte Steuerung der eigentlichen Abwicklung des definierten Projekts benötigt werden.

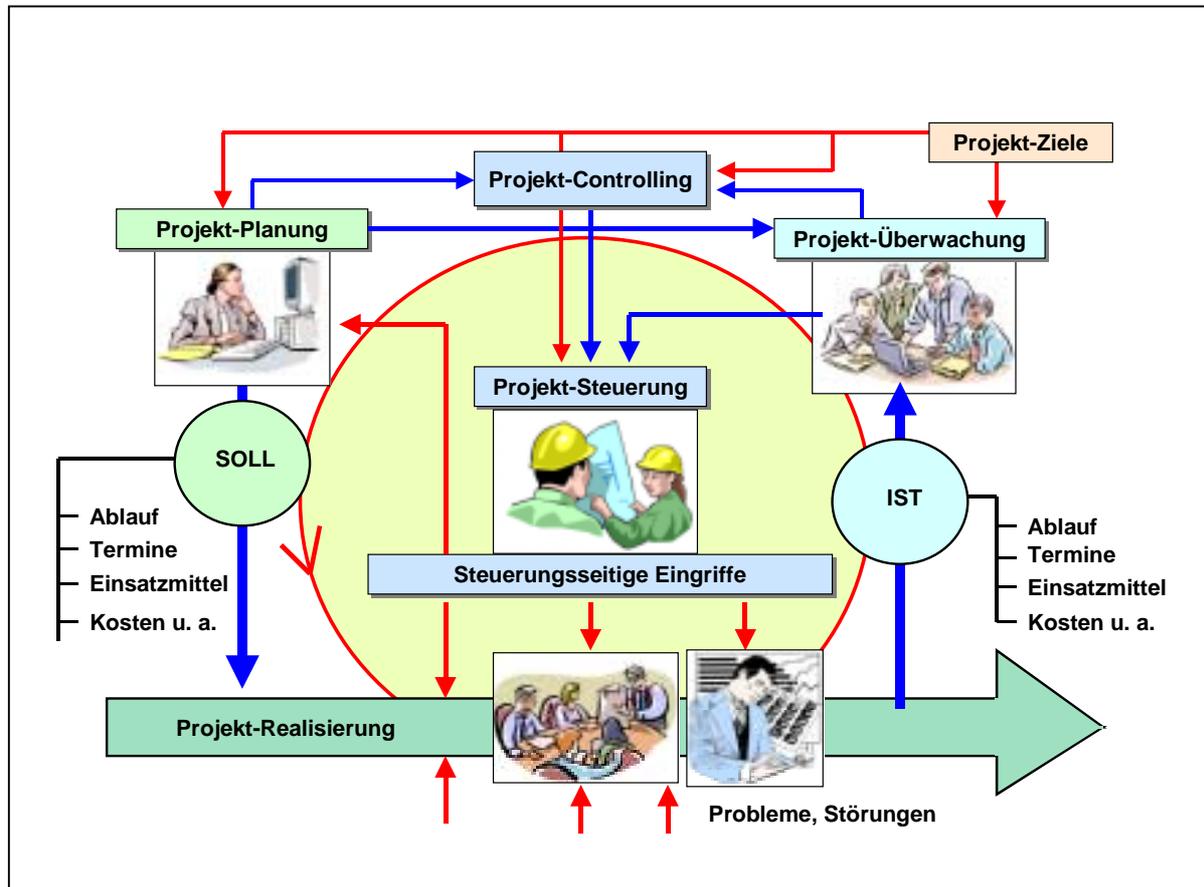


Abb. 4: Investition und Projektmanagement

Grundlegendes Ziel einer professionellen Projektplanung ist es, die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Realisierung des betreffenden Vorhabens dadurch zu erhöhen, dass alle erkenn- und beherrschbaren Risiken beseitigt bzw. in ihrer möglichen Wirkung gemindert werden. Dies kann in symbolischer Schreibweise wie folgt zum Ausdruck gebracht werden:

$$\text{Erfolgswahrscheinlichkeit} = 1 - R$$

↑
Planung

Die Größe **R** steht hier für die Bewertung des Risikos für die Projektrealisierung (eine Zahl im Bereich [0 ... 1]). Je kleiner der Wert für **R** gehalten werden kann, um so größer ist die Erfolgswahrscheinlichkeit des Vorhabens.

■ Realisierung von Investitionen: Problemstellung

Selbst bei einer sehr qualifizierten Planung der Realisierung eines Investitionsplanes wird oft schon nach den ersten Etappen der Umsetzung des Planes sichtbar, dass die Realität den besten Plan durcheinander bringen kann.

Gründe hierfür sind vor allem:

- a) In der Realisierung des Vorhabens treten *Störungen* auf, die zu Abweichungen der Ist-Werte von vorgegebenen Soll-Werten führen können.
- b) Veränderte *Marktgegebenheiten* oder *neue gesetzliche Vorschriften* bedingen Änderung am Projekt.
- c) Beim Auftraggeber kommt es zu *finanziellen Engpässen*, die die Fortsetzung des Projekts gefährden.

■ Realisierung von Investitionen: Aufgaben

Aufgabe der Projekt-Überwachung und –Kontrolle ist es, die Einhaltung der Vorgaben aus der Projektplanung im laufenden Prozess der Realisierung des betreffenden Vorhabens zu überwachen und kontrollieren (Projektverfolgung, Ermittlung des Projektstatus).

Im Einzelnen betrifft dies die Überwachung und Kontrolle

- der Einhaltung der Projektablaufpläne,
- der erreichten Arbeitsfortschritte,
- der Einhaltung der Termine in den jeweiligen Projektabschnitten,
- der Einhaltung der Kosten- und Finanzbudgets,
- es Erreichen geforderter Qualitätsparameter

u. a. m.

Zur Beachtung:

Bei der Realisierung von Investitionsvorhaben sind generell *zwei wesentliche Phasen* zu unterscheiden, und zwar

- a) die Phase der *Planung und Steuerung der Realisierung* des betreffenden Investitionsvorhabens und
- b) die *Phase der Nutzung* des realisierten Vorhabens im Unternehmen.

Für die Phase der Planung und Steuerung der Realisierung eines (komplexen) Investitionsvorhabens sind – wie dargestellt - die Grundlagen und Instrumente des *Projektmanagements* anzuwenden.

Während es aus der Sicht der Finanzierung von Investitionsvorhaben in der Phase der Realisierung eines Investitionsvorhabens faktisch nur um Zahlungsmittelabflüsse (Auszahlungen, Ausgaben) geht, soll das realisierte Investitionsvorhaben in der Phase außer betriebsbedingten Ausgaben vor allem Zahlungsmittelzuflüsse (Einzahlungen, Einnahmen) bringen.

Das mit entscheidende Kriterium für die Klärung der Wirtschaftlichkeit eines Investitionsvorhabens bezieht sich auf die Bestimmung der sog. „*Pay-back-Periode*“. Darunter ist der Zeitraum zu verstehen, innerhalb dessen die mit der Realisierung des Vorhabens verbundenen Finanzmittelabflüsse durch Nutzungen aus dem realisierten Vorhaben wieder voll zurückgeflossen (= „pay-back“) sind.

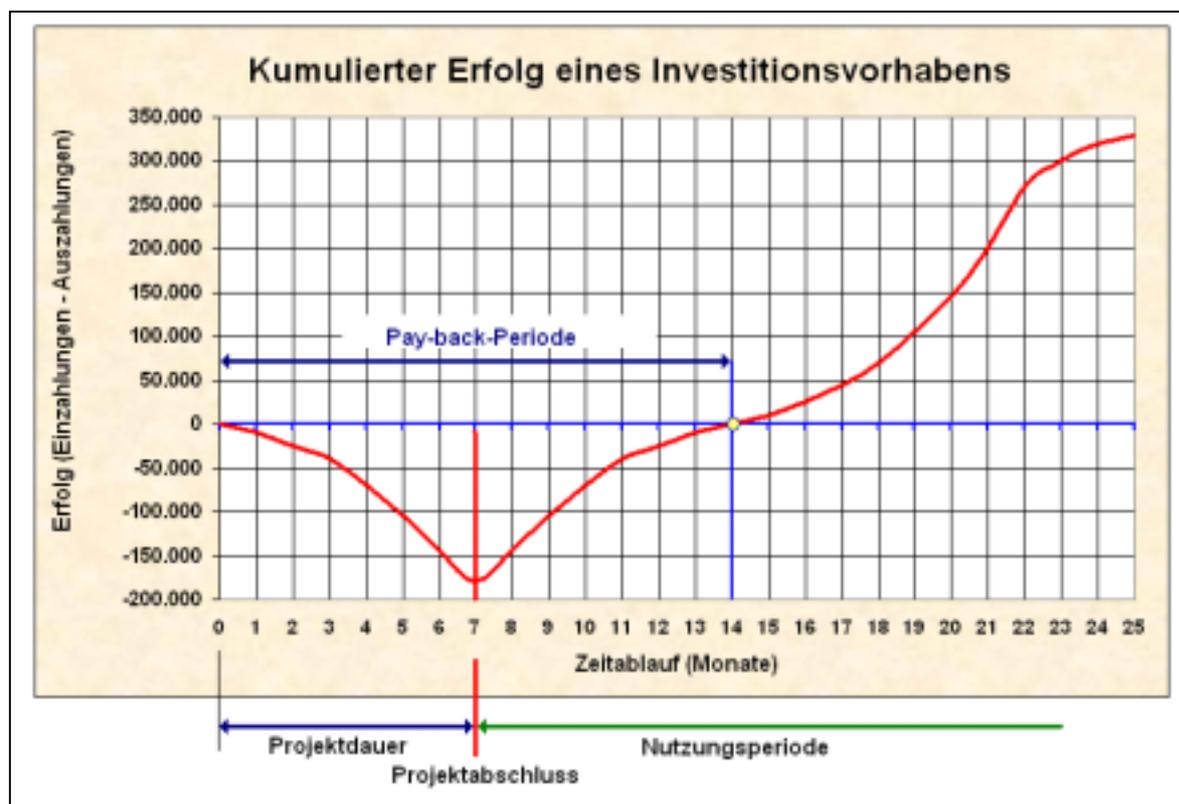


Abb. 5: Projektphase und Nutzungsphase bei Investitionsvorhaben

Für das Erreichen einer möglichst kurzen „*Pay-back-Periode*“ ist es nicht nur wichtig, das Kosten- und Finanzbudgets in der Projektphase einzuhalten, die Anstrengungen sollten vielmehr auch darauf gerichtet werden, das abgeschlossene Vorhaben möglichst umgehen und umfassend zu nutzen, um „Einzahlungen“ zu realisieren.

Daher gewinnt bei Investitionsvorhaben neben dem *Projektmanagement* (in der Projektphase) vor allem das *Facility-Management* (z. B. Gebäudemanagement) in der Nutzungsphase immens an Bedeutung.