

White Paper Investitionscontrolling

Drei Anregungen mit denen Sie Ihr Investitionscontrolling auf ein neues Level bringen



IBsolution GmbH
Im Zukunftspark 8
D-74076 Heilbronn

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	3
Warum Sie Investitionen planen	5
1. Ermöglichen Sie Ihrem Management eine Prozesssteuerung	7
2. Bestimmen SIE Ihre Planungsphasen – nicht Ihr System	9
3. Bieten Sie Ihren Anwendern eine ganzheitliche Übersicht	11
Fazit	12

Einleitung

Um sich einen Überblick darüber zu verschaffen, welche Ausgaben in den nächsten Jahren für Investitionen berücksichtigt werden müssen, führen Unternehmen eine Investitionsplanung durch. Dabei bitten Sie alle Abteilungen und Gesellschaften um eine Einschätzung ihres erforderlichen Investitionsvolumens für das nächste Planjahr und eine Aufteilung dieses Volumens in einzelne Projekte und Investitionen. In den meisten Unternehmen ist dieser Prozess mithilfe eines Antragswesens umgesetzt, das in einem Genehmigungsworkflow mündet, in dem das Management Anträge genehmigen kann. Diese werden anschließend in Form von Projekten und Investitionen realisiert.

Bereits während der Beantragung ist es allen Beteiligten ein wichtiges Anliegen, einen Überblick über die beantragten Investitionen und deren Status zu behalten. Wieviel Budget wurde für das Planjahr bereits beantragt? Mit welchen Investitionen kann unser Geschäftsbereich planen? Bei welchen muss mit einer Ablehnung gerechnet werden? Wieviel Budget wird bis zum Jahresende tatsächlich noch abgerufen werden?

Alle diese Fragen stellen sich im Investitionscontrolling, das während und nach der Investitionsplanung die Steuerung und Kontrolle des Prozesses verantwortet. Die Fragen können in konkreten Werten und KPI's zusammengefasst werden, aus denen sich beispielsweise Forecasts für das aktuelle Jahr erstellen lassen. Innerhalb des Investitionscontrollings werden getätigte Investitionen zudem auch bewertet und können im Nachgang mit den tatsächlich verursachten Kosten verglichen werden.

Als führende Infrastruktur für die Realisierung der Investitionsplanung gilt Microsoft Excel™, das mit seiner einfachen Bedienung zur Erstellung von Anträgen und Auswertungen einlädt und mit einer niedrigen Einstiegshürde zum Beginn der Lösungsentwicklung lockt. Auch selbstprogrammierte Lösungen in Sharepoint und anderen Collaborations-Plattformen übernehmen oft Teilprozesse der Investitionsplanung, wie etwa das Einsammeln der Investitionsanträge aus den Geschäftsbereichen. Diese Infrastrukturen stoßen allerdings oft an ihre Grenzen, wenn es darum geht, ein auf der Planung basierendes Controlling aufzubauen und die entstandenen Daten allen Beteiligten an der richtigen Stelle zugänglich zu machen. Besonders wenn das schon während dem Planungsprozess passieren soll, treten große Probleme auf. Für das Investitionscontrolling werden die Daten also meist aus der Investitionsplanung in ein anderes System eingespielt, in dem ein Reporting aufgebaut werden muss. Diese Daten-Weiterleitung passiert entweder manuell oder automatisch und stellt, trotz Medienbruch, oft die einzige Möglichkeit für ein Controlling dar.

Die Anzahl der Einzelanträge, die je Planungsperiode verarbeitet werden müssen, hängt zum einen von der Granularität ab, in der Investitionen als gesammelte Projekte

oder als einzelne Investitionen geplant werden. Zum anderen ist sie abhängig von der Größe eines Unternehmens und reicht von 200 bis 1.000 Anträgen bei mittelständischen Unternehmen bis hin zu weit über 2.000 bei gehobenem Mittelstand oder gar zehntausende Anträge bei Konzernen, die die Investitionsplanung zentral steuern. Dabei sind in diesen Prozess zumeist zwischen 30 (Mittelstand), 100 (gehobener Mittelstand) oder sogar deutlich über 200 (Konzern) Mitarbeiter involviert, die von Zentralcontrolling über Geschäftsführung bis hin zu Mitarbeitern in Werken und Abteilungen reichen. Sie alle nehmen im Prozess unterschiedliche Aufgaben wahr, wie etwa das Einreichen von Anträgen, das Steuern des Planungsprozesses oder das Genehmigen/Ablehnen von Anträgen.

Wie Sie Ihre Investitionsplanung und Ihr Investitionscontrolling durch drei Anregungen wesentlich effektiver machen und damit auf ein neues Level bringen, erfahren Sie in diesem White Paper.

Warum Sie Investitionen planen

Die Investitionsplanung genießt als wichtiges Instrument in der strategischen Unternehmensführung eine große Aufmerksamkeit innerhalb von Unternehmen. Zudem ist ihr Ergebnis ein elementarer Teil der übergeordneten, ganzheitlichen Unternehmensplanung. Ausgehend von der Investitionsplanung nämlich werden Unternehmen befähigt, ihre vorhandenen finanziellen Mittel für die nächsten Planjahre auf die richtigen Investitionsvorhaben zu verteilen, ihre Abschreibungen zu planen und Geldflüsse abzubilden.

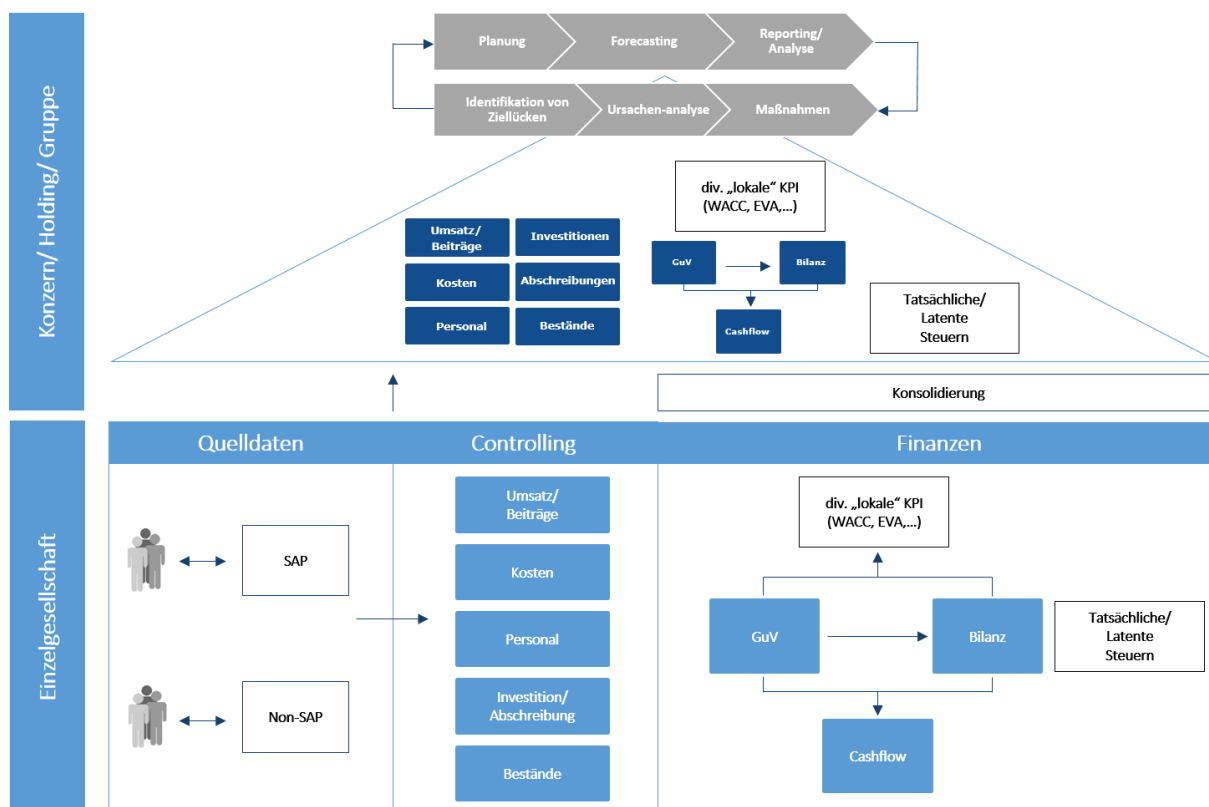


Abbildung 1: eigene Darstellung, IBsolution GmbH 2018

Da im Investitionsplanungsprozess mehr Budget beantragt wird als tatsächlich zur Verfügung gestellt werden kann, müssen die eingereichten Anträge zunächst priorisiert und genehmigt werden. Während ein zentrales Organ diesen Genehmigungsprozess steuert, obliegt die Bewertung der Anträge den Führungskräften. Diese Bewertung führt zu einer zielgerichteten Verwendung von finanziellen Mitteln und begründet damit die Funktion als wesentliches Instrument der strategischen Führung eines Unternehmens.

Eine strategische Ausrichtung, mit der sich nahezu jedes Unternehmen in den letzten Jahren auseinandersetzen musste, stellt beispielsweise die Digitalisierung dar – also der Wandel eines analogen in ein digitales Unternehmen. Fast jedes Unternehmen hat sich in diesem Zug damit beschäftigen müssen, wie viele und welche Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen den Weg der Digitalisierung gehen sollen. Nach der entsprechenden Management-Entscheidung mussten Wege gefunden werden, diese ins Unternehmen zu kommunizieren und den entsprechenden Weg vorzugeben. Neben dem Aufbau von neuem Know-How, dem Einstellen des entsprechenden Personals und anderen Instrumenten kommt dem Investitionsmanagement in solchen Fällen eine tragende Rolle zu – nicht umsonst ist beispielsweise zu beobachten, dass Investitionen in analoge Technologien stark sinken, während Investitionen in die Digitalisierung und die digitale Transformation enorm steigen (Capgemini, Studie IT-Trends 2017, Studie im Internet: www.de.capgemini.com/it-trends). Der Zusammenhang zwischen einer strategischen Ausrichtung und der konkreten Umsetzung im Investitionsmanagement lässt also auf einen bewussten Einsatz der Investitionsplanung schließen.

1. Ermöglichen Sie Ihrem Management eine Prozesssteuerung

Viele Manager fragen sich allerdings, wie sie konkreten Einfluss auf die operative Investitionsplanung Ihres Unternehmens nehmen sollen, wenn die Prozesse nicht dafür vorbereitet sind. Gerne würden sie bereits vor der Budgetbeantragung in den Prozess eingreifen und die Budgetverwendung steuern und vorgeben. Allerdings sehen sie sich damit konfrontiert, heute lediglich über gestellte Budget- oder Investitionsanträge entscheiden zu können, weil ein früherer Einstieg in den Prozess nicht möglich ist. So wird aus dem Wunsch des aktiven Vorgebens und Steuerns einer strategischen Ausrichtung ein passives Genehmigen und Ablehnen von Investitionsvorschlägen.

Eine wirksame Möglichkeit stellt hierfür ein Prozessschritt dar, der dem Planungsprozess vorgelagerter ist: das Einstellen von Budgetvorgaben schon vor der Erfassung des ersten Budget-/Investitionsantrags bewirkt, dass das Management schon ganz am Anfang des Planungsprozesses die Weichen für die Umsetzung der geplanten Unternehmensstrategien setzen kann.

Das Management könnte – wie im vorherigen Beispiel – bereits am Anfang der Planungsphase vorgeben, wie hoch das Investitionsvolumen für den digitalen Fortschritt des Unternehmens ist und wie hoch gleichzeitig das Investitionsvolumen für analoge Technologien ist. Und kann so die strategische Ausrichtung auf die Digitalisierung konkret umsetzen.

Den größten Effekt haben diese Vorgaben natürlich, wenn sie direkt in den Prozess eingebettet sind und sich alle nachgelagerten Prozessschritte daran ausrichten. Wenn die Vorgaben beispielsweise in das Formular für neue Budgetanträge eingebettet sind und Antragssteller direkt beim Erfassen von Anträgen einen Überblick behalten können. Dann behalten alle Beteiligten die strategischen Ziele des Unternehmens im Auge und verstehen sie als gemeinsamen Weg.

Eine wesentliche Entscheidung stellt hierbei die Ebene dar, auf der die Vorgaben gemacht werden. Grundsätzlich können diese auf allen Ebenen des Unternehmens und der Investitionen ausgeprägt werden, beispielsweise auf Ebene von Organisationsstrukturen (z.B. Geschäftsbereiche oder Kostenstellen) oder auf Ebene von Themenbereichen/Investitionsbereichen, in die investiert werden soll. Welche der beiden Ebenen sinnvoller ist, hängt von der Unternehmensstruktur ab. Wenn etwa die Forschung und Entwicklung sowohl in analogen wie auch in digitalen Techniken unterwegs ist, steuert eine Budgetvorgabe für den Bereich F&E nicht den Weg in die Digitalisierung, sondern überlässt den Antragsstellern aus F&E die Wahl, wofür das verfügbare Budget verwendet wird. In diesem Fall ist eine Budgetvorgabe beispielsweise auf

Ebene von Themenbereichen/Investitionsbereichen sinnvoller. So kann der Investitionsbereich „digitale Technologien“ mehr Budget zugeteilt werden als „analoge Technologien“, was zu höheren Investitionen in diesem Bereich führt. Ist F&E aber unterteilt in „F&E analog“ und „F&E digital“, bewirken Budgetvorgaben auf diesen beiden Organisationsstrukturen bereits eine Umsetzung der Unternehmensstrategie.

Auch in der Art und Härte der Einhaltung dieser Vorgaben liegt eine große Möglichkeit zur Steuerung des Prozesses. Während bei der Antragsstellung in der Regel auch eine Beantragung über das zur Verfügung stehende Budget möglich ist, kann im Genehmigungsworkflow entweder die Möglichkeit bestehen, nur im Rahmen des verfügbaren Budgets – bezogen beispielsweise auf den jeweiligen Geschäftsbereich – genehmigt werden oder auch darüber hinaus. In letzterem Fall wird die endgültige Entscheidung über die Genehmigung, Ablehnung und Kürzung von Anträgen der Geschäftsleitung überlassen.

2. Bestimmen SIE Ihre Planungsphasen – nicht Ihr System

In vielen Planungsprozessen ist es gängige Praxis verschiedene Planungsphasen zu durchlaufen. In der Vertriebsplanung werden beispielsweise häufig zunächst die geplanten Umsätze für die nächsten Jahre auf Jahresebene geplant, bevor die Umsätze für das nächste Jahr auf Monats- oder Quartalsebene geplant werden. Die einzelnen Planungsphasen bauen in der Regel aufeinander auf und dienen vor allem zur Verfeinerung der Planung.

Ein ähnlicher Ansatz ist auch für die Investitionsplanung sinnvoll und wird von vielen Unternehmen bereits angewandt: eine Planung des Investitions-Budgets im Vorfeld des Planjahres – zum Beispiel auf Quartalsebene – und eine Verfeinerung der Planung des Budgetabrufs dann im eigentlichen Planjahr auf Monatsebene. Während diese Verfeinerung eine genaue Planung im Planjahr ermöglicht, gehört die Planung im Vorfeld zur Unternehmensplanung und liefert eine Übersicht über die zu erwartenden Investitionsausgaben im Planjahr. Sie baut im Idealfall auf den Budgetvorgaben auf und stellt für alle Beteiligten einen großen Mehrwert dar.

So bekommen die Planer einen Überblick darüber, mit welchen Investitionen sie im Planjahr rechnen können und das Zentralcontrolling erhält eine Aufstellung über die im Planjahr anstehenden Investitionsbudgets, die es dann mit dem Management und der Geschäftsleitung abstimmen kann.

Voraussetzung für eine Aufteilung der Planung in mehrere Planungsrounds ist das Zusammenspiel und die Möglichkeit der technischen Verbindung dieser Planungsrounds. Wenn die Planungsrounds nicht aufeinander aufbauen und nicht miteinander kommunizieren können, dann ergibt sich für die Beteiligten daraus auch kein Mehrwert. Dieser ergibt sich beispielsweise erst dadurch, dass ein im Vorjahr freigegebenes Budget im eigentlichen Planjahr für eine konkrete Investition abgerufen werden kann und bei der Beantragung einer Investition angezeigt wird.

Die technische Verbindung dieser Planungsphasen ist in vielen Unternehmen bis heute ein wesentlicher Grund dafür, warum Investitionsplanung auf eine Planungsphase reduziert wird. Viele Infrastrukturen ermöglichen schlichtweg keine sinnvolle Verbindung zwischen zwei Planungsphasen und können diese somit nicht aufeinander aufbauen lassen. So ist dies beispielsweise in Microsoft Excel™ nicht möglich, da zu viele verschiedene Dateien konsolidiert werden müssten. Zusätzlich zur technischen Verbindung zwischen den Daten der Planungsphasen ist in vielen Unternehmen auch die zu verarbeitende Datenmenge ein limitierender Faktor. Schon die eingangs beschriebene Untergrenze von 200 Einzelanträgen pro Planungsphase stellen manche Systeme in der Datenverarbeitung – vor allem hinsichtlich der Performance – vor große

Probleme. Teilt man diese Anzahl an Anträgen auf zu verarbeitende Daten zwischen den Planungsphasen auf und berücksichtigt dabei, dass sich ein Budgetantrag oft in mehrere Investitionsanträge aufteilt, bei deren Erfassung dann jeweils die Daten des Budgetantrags zur Verfügung gestellt werden müssen, bekommt man ein gutes Verständnis für die entstehende Problematik.

3. Bieten Sie Ihren Anwendern eine ganzheitliche Übersicht

Genau dieses Bereitstellen von Daten, die alle Beteiligten bei ihren jeweiligen Prozessschritten wesentlich unterstützen, führt zu einem wesentlichen Vorteil in der Investitionsplanung. Kann ein Manager, der einen Antrag genehmigen soll, bei der Genehmigung einsehen, wieviel Budget der beantragende Geschäftsbereich in seiner Budgetvorgabe noch verfügbar hat – er könnte beruhigter eine Entscheidung treffen als ohne diese Information. Oder kann das zentrale Controlling sehen, wie viele Anträge sich momentan in welchem Status befinden und wieviel das jeweilige Gesamtbudget in den einzelnen Status beträgt – es könnte leichter einen Überblick über den Gesamtprozess behalten als ohne diese Information.

Ein solch ganzheitlicher Überblick im jeweiligen Prozessschritt erhöht zum einen die Entscheidungsfähigkeit und Entscheidungsgeschwindigkeit, da Genehmiger mit den entsprechenden relevanten Zusatzinformationen schneller entscheiden können. Sie sehen sich nicht gezwungen Rücksprache zu halten oder in anderen Systemen nach weiteren Informationen zu suchen. Zum anderen wird dadurch die Planungssicherheit erhöht, weil alle Beteiligten zu jedem Zeitpunkt der Planung mit den relevanten Daten versorgt werden und dadurch Planungsfehler minimiert werden. Diese Planungsfehler in der Investitionsplanung verursachen Ausgaben über das zur Verfügung stehende Budget hinaus oder führen zu unnötigerweise gebundenem Kapital, das für Investitionen zurückgehalten wird, welche längst abgesagt oder verschoben wurden.

Grundlage für die Versorgung aller Beteiligten mit den relevanten Informationen ist das Wissen darüber, welche Informationen an welcher Stelle des Prozesses relevant und hilfreich sind. Eng verknüpft mit diesem Wissen ist auch die Überlegung, welcher Anwender welche Daten zu welcher Zeit sehen darf. So muss beispielsweise sichergestellt sein, dass ein Kostenstellenverantwortlicher nur die Informationen seiner Kostenstelle sieht.

Alle dafür benötigten Informationen sind innerhalb jedes Investitionsplanungssystems verfügbar, ganz gleich auf welcher Infrastruktur das System basiert. Auch hier spielt allerdings die Infrastruktur eine große Rolle, denen eine Filterung der richtigen Daten sowie eine Darstellung dieser an der richtigen Stelle ist nicht in jeder Infrastruktur problemlos möglich.

Fazit

Die Investitionsplanung stellt ein mächtiges Instrument der Unternehmenssteuerung dar. Dieses Instrument in seiner vollen Stärke zu nutzen ist ein Bestreben aller Unternehmen und zumeist in den Abteilungen Controlling, Investitionsmanagement oder Investitionseinkauf angesiedelt. Dabei ist sowohl das Zusammenspiel zwischen den Planungsphasen wichtig, als auch die Befähigung aller Beteiligten, ihre Aufgaben im Prozess mit höchstmöglichem Zutrauen und Sicherheit ausführen zu können.

Wie bei allen anderen Planungen ist die Effektivität und Qualität der Investitionsplanung eng an die Möglichkeiten, die die verwendeten Programme und ihre zugehörige Infrastruktur bieten, gekoppelt. Oft stellen diese einen limitierenden Faktor in der Investitionsplanung dar und beschneiden die Beteiligten darin, das Potential ihrer Planung voll auszuschöpfen.

Die dadurch verursachten Kosten werden allerdings nur selten betrachtet, denn eine ungenaue oder gar falsche Planung von Investitionen führt automatisch zu erhöhten und unerwarteten Kosten oder bindet Kapital unnötigerweise, das anderweitig hätte verwendet werden können.

Schafft es ein Unternehmen, seine strategische Ausrichtung bereits in der Investitionsplanung zu verankern und sie mittels Vorgaben an die verantwortlichen Mitarbeiter zu kommunizieren, dann wird die Investitionsplanung zu einem der wichtigsten Instrumente des Managements und sichert sich somit eine hohe Aufmerksamkeit in allen Hierarchieebenen. Erkennt ein Unternehmen zusätzlich die Wichtigkeit der Aufteilung des Planungsprozesses in zwei aufeinander aufbauende Planungsphasen an und wird es den Beteiligten sogar ermöglicht, zur richtigen Zeit die richtigen relevanten Informationen aus dem Planungsprozess zu sehen, dann steht nach einer effizienten Planung einer sicheren Umsetzung der geplanten Investitionen nichts mehr im Weg.