



Innovations-/Investitions-Prozess leicht gemacht

Motivation

Schlagworte wie „Null-Wachstum“, „Konsumzurückhaltung“ oder Standortkrise beherrschen die Diskussion seit längerem in Deutschland. Dies hat dazu geführt, dass Unternehmen das verbleibende Geschäft mit Kostensenkungsprogrammen und Restrukturierungsmaßnahmen „gesundgeschrumpft“ bzw. „todgeschrumpft“ haben. Hier sind die Deutschen fast perfekt.

Das eigentliche Ziel von Unternehmen, nämlich etwas zu unternehmen, ist dabei häufig aus dem Fokus verschwunden.

Wachstum benötigt Innovationen!

Dies kann man jedoch nicht einfach verordnen, sondern man benötigt u. a.

- ein ausgeprägtes Unternehmertum bei jedem Mitarbeiter,
- hohe Kreativität bei den Mitarbeitern,
- professionelle Innovationsmethoden und
- einen optimalen Innovations-Prozess.

Bei diesem **Innovations-Prozess** müssen verschiedenste Fallen wie

- mehr „Masse“ als „Klasse“,
- Verzettelung,
- Entscheidungstau,
- unzureichende Ressourcen und keine Prioritäten oder
- mangelnde Ziele und Marktkenntnisse

überwunden werden.

In den folgenden Kapiteln wird am Beispiel eines Softwarehauses, das Dienstleistungen und Produkte seinen Kunden anbietet, ein einfach zu praktizierender Innovations-Prozess bzw. Investitions-Prozess vorgestellt. **Investitions-Prozess deshalb, da letztendlich Innovationen in Investitionen münden.**

Dieser Prozess ist jederzeit an andere Unternehmen mit einem hohen Dienstleistungsanteil zu adaptieren.

Definition

Unter Investitionen versteht man in der reinen Lehre alle Maßnahmen, die mit Geldausgaben für die Bereitstellung eines Leistungspotentials verbunden sind, woraus zu einem späteren Zeitpunkt größere Geldeinnahmen oder kleinere Geldausgaben resultieren sollen. Bei einer Investition werden flüssige Mittel in „produktives Unternehmensvermögen“ umgewandelt.

Merkmale einer Investition:

- Nutzung der entstandenen Objekte über einen längeren Zeitraum > 1 Jahr
- Objekte haben einen klar identifizierbaren Nutzen in der Zukunft für das Unternehmen
- Der Investitionsbetrag übersteigt eine gewisse Höhe > 100 T€



Innovations-/Investitions-Prozess leicht gemacht

Zu den **typischen Investitionen** eines Softwarehauses gehören hauptsächlich

- der Aufbau von neuen Dienstleistungen bzw. wesentliche Überarbeitung bestehender Dienstleistungen,
- die Entwicklung von neuen Produkten bzw. weiteren Versionen bestehender Produkte
- Zukauf eines Unternehmens- bzw. von Unternehmensteilen und
- die Durchführung infrastruktureller Maßnahmen wie z. B. die Einführung eines Personalinformationssystems, die Optimierung der Netzwerklandschaft oder den Aufbau eines neuen Standortes.

Weiterhin wird in die beschriebene Investitionsplanung eine signifikante, zukünftige Überschreitung von geplanten Kostenpositionen miteinbezogen, die insgesamt zu einer wesentlichen Verschlechterung des geplanten Ergebnisses oder zu einer wesentlichen Liquiditätslücke gegenüber Plan führen werden.

Nicht unter einer Investition verstehen wir

- Ausgaben, die zu den laufenden Betriebskosten (= regelmäßig wiederkehrende Kosten der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit) gehören, wie z. B. Anschaffung eines Arbeitsplatz-PC's für einen neuen Mitarbeiter, Personalbeschaffung für bestehende Arbeits- bzw. Dienstleistungsfelder,
- Ersatzinvestitionen oder
- Ausgaben, die im Rahmen eines konkreten Kundenprojektes entstehen.

Positionierung der Investitionsplanung zu den sonstigen Planungen

Investitionen bedürfen der Genehmigung und Freigabe durch die Geschäftsführung und unterliegen einem geregelten Investitionsverfahren (siehe folgendes Kapitel).

- Die Investitionsanträge sollten **in der Regel** im Rahmen eines jährlichen Management-Strategiemeetings, das zu Beginn einer Geschäftsjahresplanungsphase durchgeführt wird, behandelt und entschieden werden.
- Die Investitionsanträge fließen nach ihrer Genehmigung in die strategische Businessplanung und die Geschäftsjahresplanung des Unternehmens bzw. der betroffenen Unternehmenseinheiten ein.
- **Unterjährig** sind in Fällen wie z. B. Überschreitung von Kostenpositionen (siehe oben) Investitionsanträge auch möglich und sollten nach Genehmigung in ein Monats- und Quartalsberichtswesen (Forecast) der betroffenen Unternehmenseinheiten eingearbeitet werden.

Genehmigungsverfahren

Grundsätzlich sollte ein mehrstufiges Verfahren gewählt werden:

1. Investitionsidee

Es sollte Aufgabe eines jeden Mitarbeiters sein, sich Gedanken über neue Dienstleistungen, neue Produkte oder die Verbesserung von bestehenden internen Geschäftsprozessen zu machen.



Innovations-/Investitions-Prozess leicht gemacht

Er soll dazu Informationen sammeln (siehe letztes Kapitel), diese auswerten, mit seinen Kollegen Ideen entwickeln, diskutieren und prüfen und letztendlich eine stabilisierte Idee zur Entscheidung bringen.

Seine Idee wird von ihm in Form einer Investitionsidee zusammengefasst und schriftlich festgehalten.

2. Entscheidung über die Investitionsidee

Der entsprechende Bereichsleiter bzw. die Bereichsleiter, wenn mehrere Unternehmensbereiche betroffen sind, entscheidet, ob für die Vertiefung der Investitionsidee Ressourcen freigegeben werden.

3. Investitionsantrag

Der/die Bereichsleiter geben Ressourcen für die Erstellung eines fundierten Investitionsantrages frei. Die Investitionsidee wird in den einzelnen Punkten detailliert, um finanztechnische Punkte ergänzt und in Form eines Investitionsantrages schriftlich festgehalten.

Die hierzu erforderlichen Aufwände sollten 3 Mitarbeitermonate bzw. 30 T€ nicht überschreiten.

4. Entscheidung über den Investitionsantrag

Der Investitionsantrag wird im Rahmen eines Bereichsleiter–Meetings vorgestellt, von dem Gremium diskutiert und es werden mögliche Modifikationen vorgeschlagen.

Die kfm. Leitung oder Controlling überprüfen den Investitionsantrag hinsichtlich Gesamtbudget des Unternehmens, Cash Flow, Rentabilität, Kapitalrückfluss und Plausibilitäten in Richtung Schlüssigkeit und Risiko.

Anschließend wird der geprüfte und evtl. modifizierte Investitionsantrag der Geschäftsführung zur Entscheidung vorgelegt.

Realisierung eines genehmigten Investitionsantrages

Ein genehmigter Investitionsantrag mündet in ein internes Projekt, das in der Regel von einem Bereichsleiter verantwortet wird und nach üblichen **Projektmanagementverfahren** geführt und kontrolliert wird. Bei Bereichs-übergreifenden Investitionen kann/muss ein Geschäftsführer die Verantwortung übernehmen.

Sollten Mitarbeiter anderer Bereiche an der Realisierung beteiligt sein, so werden im Rahmen des Investitionsantrages entsprechende **Verrechnungssätze** vereinbart.

Investitionsidee

Folgende Punkte sollten bei der Investitionsidee beantwortet bzw. behandelt werden:

- Kurzbeschreibung der neuen Dienstleistungen, des neuen Produktes bzw. der infrastrukturellen Maßnahme
- Was ist an dieser Idee gut, neu interessant, sinnvoll?
- Wie ist dieser Vorschlag, diese Idee entstanden?
- Welches Problem löst diese Dienstleistung, dieses Produkt bzw. diese Maßnahme bei unseren Kunden bzw. bei uns?



Innovations-/Investitions-Prozess leicht gemacht

- Warum sollte gerade unser Unternehmen diese Dienstleistung, dieses Produkt anbieten?
- Wie ist diese Dienstleistung bzw. dieses Produkt mit unserer Unternehmensstrategie verknüpft?
- Welche Unternehmen bieten gleiche oder ähnliche Dienstleistungen, Produkte an?
- Wodurch unterscheidet sich die Dienstleistung, das Produkt unseres Unternehmens (Zielgruppen, Inhalte, Preis, etc.) von den anderen?
- Wer könnten die potentiellen (alt oder neu) Kunden sein?
- Welche Vorschläge gibt es für Vertriebsweg bzw. welche Marketingansätze gibt es?
- Welche Kompetenzen sind notwendig?
- Welches Profil müssen die durchführenden Mitarbeiter haben?
- Wie viele Mitarbeiter mit diesem spezifischen Profil werden mindestens aus unserem Unternehmen benötigt?
- Welche externen Partner benötigt unser Unternehmen zur Durchführung und Entwicklung der Dienstleistung, des Produktes?
- Welche Maßnahmen (Was, warum, wann, wer, Aufwände) müssen zur Verwirklichung der Idee ergriffen werden?

Beispiele:

Eine Maßnahme betrifft die Erstellung des Investitionsantrages. Weitere Maßnahmen können u.a. Ausbildung des Vertriebes bzw. der notwendigen Leistungserbringer, die Gewinnung eines Pilotkunden sein.

- Mit welchem Nutzen (quantitativ, qualitativ, Kostenersparnisse, Produktivitätszuwachs, etc.) hat unser Unternehmen zu rechnen?
- Mit welchen Risiken (Ressourcen, Technik, Recht, Markt) inkl. Schätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit ist zu rechnen?
- Gibt es wesentliche Alternativen?
- Was passiert, wenn diese Investitionsidee nicht weiter verfolgt wird bzw. nicht umgesetzt wird?

Investitionsantrag

Beim Investitionsantrag werden die Antworten zu den obigen Fragen konkretisiert und um finanztechnische Punkte wie Kosten, Erträge, Liquiditätsbedarf, Kapitalverzinsung, Break Even etc. ergänzt.

Hierbei werden die Bearbeiter des Investitionsantrages vom Bereich Controlling unterstützt. Es sollte bewusst kein starres Kalkulationsschema angeboten werden, da jede Investition anderen Kriterien unterliegt.

Checklisten

Zur Unterstützung für die Erstellung einer Investitionsidee bzw. eines Investitionsantrages sollten einfache Checklisten zur Verfügung stehen, die hauptsächlich die obigen Fragen enthalten und die permanent erweitert und verbessert werden.



Innovations-/Investitions-Prozess leicht gemacht

Mögliche Quellen zur Informationsgewinnung

Quellen extern	Beispiele
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Ansprechpartner bei Kunden bzw. Kunden-Teammitglieder bei Kundenprojekten • systematische Kundenbefragung
Fachleute	<ul style="list-style-type: none"> • Vorträge auf Fachkongressen oder Weiterbildungsveranstaltungen
Partnerunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Besuch an Messeständen
Wettbewerb	<ul style="list-style-type: none"> • systematische Mitbewerbsbeobachtung • Auswertung der Veröffentlichungen der Konkurrenz • spezielle Fragen an Bewerber, die von Mitbewerbern kommen
Fachzeitschriften	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen über kommende technische Entwicklungen in Fachartikeln
Tagespresse	<ul style="list-style-type: none"> • allgemeine Informationen über Probleme, Projekte, Entwicklungen und Veränderungen bei Kundenunternehmen bzw. der Wirtschaft allgemein
Anzeigen und Werbung	<ul style="list-style-type: none"> • Stellenanzeigen sagen viel über Strategien und Projekte der Unternehmen aus
Verbände, Interessenvertreter	<ul style="list-style-type: none"> • z. B. bereiten IHK's Daten auf und kommentieren sie entsprechend

Quellen intern	Beispiele
Zur Abrundung einer Informationssammlung werden natürlich auch die internen Quellen genutzt.	
Vertrieb, Marketing, Mitarbeiter anderer Bereiche, Geschäftsführung etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Berichte und Erfahrungen aus anderen Projekten oder mit Kunden • Ideenfindung unterstützt durch Kreativitätstechniken wie z. B. Brainstorming, Brainwriting (Methode 635)