

## Deutsche Unternehmen investieren viel, viel davon aber in falsche Projekte

Deutsche Unternehmen investierten 2017 über 400 Mrd. € in neue Fabriken, Anlagen, Maschinen, Software, etc. Prof. Dr. Rudolf Dögl, Professor in den Bereichen Innovationsmanagement und Businessplanung an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt, befürchtet, dass gut und gerne ein Viertel davon, also über 100 Mrd. €, in die falschen oder zumindest nicht in die bestmöglichen Projekte gesteckt werden.

Wären die Unternehmen, deren Entscheidungspraxis für Investitionsprojekte er seit vielen Jahren analysiert und neu mitgestaltet hat, ein repräsentativer Querschnitt, müsste man davon ausgehen, dass quer durch das produzierende Gewerbe und durch die Dienstleistungsbereiche gut ein Viertel in die falschen Projekte gesteckt werden, weil Investitionsentscheidungen nicht aus einer qualifizierten Nutzensicht heraus getroffen werden, so der Wissenschaftler. Oft seien es gar nicht mal die gerne unterstellten internen Interessen für die Positionierung und Ressortegoismen die dem entgegenstehen, sondern die fehlende Nutzensicht sowie der Mangel an entsprechenden Werkzeugen. „Investitionen in die Zukunft von Arbeitsplätzen, Firmen und ganzer Wirtschaftszweige müssen aber auf Basis von klaren strategischen und unternehmerischen Kriterien entschieden werden“ meint Professor Dögl. Es wird nur derjenige erfolgreich sein, der neben der klassischen Wirtschaftlichkeitsberechnung auch die langfristig bedeutsamen Kriterien wie Kundennutzen, Kundenähe, Image, Verfügbarkeit von Know-how, Mitarbeitermotivation, interne Strukturen und Prozesse, und ähnliche „weiche“ Faktoren in die Entscheidung mit einbezieht, und zwar bevor die Millionen ausgegeben werden. Viele Entscheider sind sich der Komplexität durchaus bewusst, aber i.d.R. fehlt in den Entscheidungsgremien eine klare Methodik, die mit vertretbarem Aufwand und in kurzer Zeit eine fundierte und vor allem nachvollziehbare Entscheidung treffen lässt.

„Ein Portfoliomanagement, das die Strategie des Unternehmens unter Beachtung von Mitarbeitern und externen Stakeholdern widerspiegelt, das Kosten-, Qualitäts-, Zeit-, Flexibilitäts-, Markt- und Wettbewerbsaspekte berücksichtigt und dabei durch eine gezielte Kriterienauswahl die Komplexität reduziert und handhabbar macht, kann helfen, Millionen zu sparen.“, antwortet der Wissenschaftler und Berater der SCOPAR GmbH mit Sitz in Würzburg auf die Frage, was besser laufen müsste. Doch dafür finden sich in Führungsetagen kaum Mehrheiten. Dass nicht alle eine Methodik möchten, welche die Entscheidungssituation transparent und nachvollziehbar macht, wäre sicherlich nur eine unhaltbare Unterstellung ... und eingefahrene Entscheidungswege zu verlassen ist mitunter unbequem, oft zu unbequem ...

Weitere Details finden Sie hier:

<https://www.scopar.de/fileadmin/media/download/Strategie-Beratung/SCOPAR-S-BIP-Portfoliomanagement-Artikel.pdf>