

Fachbeitrag: Mit strategischer Lenkung der Investitionen wirtschaftlich erfolgreich bleiben

Rechtzeitig investiert und Geld gespart

«Wer für sein Business auf eine funktionierende Infrastruktur angewiesen ist, kennt das Dilemma: Mit Investitionen in die Infrastruktur verdient man kein Geld – ohne die Infrastruktur an sich leider auch nicht. Praxisbeispiele aus Industrie- und Finanzbranche zeigen einfache Lösungen für die

«Bei Investitionen kein Sparkurs und kein Vergolden»

Gastronomie auf. Die strategische Lenkung von Investitionen in Sachanlagen ist entscheidend, um deren Wert nachhaltig zu erhalten und langfristig wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben.

Technische Infrastrukturen und Sachanlagen sind business-kritisch, haben jedoch auch ein prognostiziertes Ablaufdatum. Die Funktionsfähigkeit muss über einen gezielten Re-Investitionsplan und über die nötige Instandhaltung durch periodische Wartung erhalten werden. Ein zu harter Sparkurs führt letztlich zu Systemausfällen und folglich leidet die Qualität. Wird die Anlage vergoldet, fehlen die finanziellen Mittel anderswo oder entgehen den Eigentümern.

Diese Herausforderung stellt sich in jedem Unternehmen und trifft nicht nur die kapitalintensiven Infrastrukturbetreiber. Um den richtigen Zeitpunkt für eine Investition zu bestimmen, wie z.B. die Anschaffung einer neuen IT-Anlage, lohnt sich ein Blick über den Tellerrand hinaus in andere Branchen.

Beispielsweise sind für die Entsorgung von Kehricht klassische industrielle Anlagen im Einsatz. Für die Betreiber dieser Anlagen ist es im Alltag eine grosse Herausforderung, deren Betriebsfähigkeit und Verfügbarkeit si-

Re-Investitionen leicht gemacht

Ein Re-Investitionsplan und eine Anlagenbuchhaltung schaffen Transparenz für strategische Investitionsentscheide.

- Wie lange wird ein System vom Hersteller supportet?
- Wie lange kann eine gezielte Wartung die Lebensdauer verlängern?
- Ist ein technisch gleichwertiger Ersatz sinnvoll oder gibt es neue und innovative Alternativen?
- Wie wirkt sich ein Ausfall der Infrastruktur auf den Betrieb aus?
- Wie lange dauert es, bis eine Ersatzinfrastruktur einsatzfähig ist?
- Lassen sich durch die Investition Betriebskosten einsparen?



Vor allem kleine- und mittlere Unternehmen müssen alle Investitionen genau prüfen.

cherzustellen. Bei Ausfällen entstehen dem Eigner, meist der öffentlichen Hand, erhebliche Kosten.

Als Voraussetzung für die Investitionsplanung und Entscheidung braucht es die historischen und zukünftigen Betriebs- und Instandhaltungskosten der Anlage. Im Falle der Kehrichtverwertungsanlage Limeco im Limmatall war dazu eine aufwendige Analyse der historischen Investitionen und des aktuellen Anlagenzustands nötig. So konnte der Investitionsbedarf mit ausreichender Sicherheit beurteilt werden.

Die Resultate führten zur Erkenntnis, dass die Anlage

«Die Betriebs- und Instandhaltungskosten kennen»

noch bis zum Jahr 2030 wirtschaftlich genutzt werden kann. Ein sicherer Betrieb darüber hinaus wäre mit erheblichen Re-Investitionskosten verbunden. Systematisch wurden verschiedenste Alternativen geprüft. Auch die Stilllegung der Anlage war ein praktikables Szenario. Unter Berücksichtigung der zukünftigen Anforderungen und der Investitionsrisiken wurde die strategische Lösung festgesetzt.

Der Ersatz der bestehenden Anlage im Zeitraum 2030 bis 2040 wird angestrebt. Für den Anlageneigner ist diese Lösung wirtschaftlicher als der Weiterbetrieb der bestehenden Infrastruktur. Der Entscheid zu investieren, bevor hohe Kosten entstehen, schaffte Klarheit. Zum einen für den Betreiber selber, zum anderen für die Mitarbeitenden und für die öffentlichen Entscheidungsträger. Eine

Auswirkung ist, dass in den folgenden 10 Jahren nur noch das absolut Nötigste in die bestehende Anlage investiert wird. Der Fokus wird auf den Anlagenersatz gelegt.

«Investieren bevor die hohen Kosten entstehen»

Unternehmen der Finanzinfrastruktur wie die SIX benötigen umfangreiche IT Umgebungen, um ihre Dienstleistungen erbringen zu können. Das Netzwerk stellt das Herzstück der Infrastruktur dar und umfasst selbst mehrere hundert Geräte. Die Restlebensdauer solcher spezialisierten Geräte wird im Fachbereich Netzwerk und in der Anlagenbuchhaltung überwacht. Dabei ist ausschlaggebend, wie lange Ersatzgeräte und Ersatzteile erhältlich sind. Auch wird berücksichtigt, wie lange die Software der Geräte vom Hersteller gewartet und Software-Fehler behoben werden.

Der technologische Wandel und die kurzen Produktlebenszyklen von normalerweise 3 bis 6 Jahren bedingen

Erfolgskonzepte nachlesen

Das Buch «fit-together – Kooperationen und Innovationen in der Hotellerie» von édition gastronomique, dem Fachverlag von GastroSuisse, stellt Erfolgskonzepte vor und beschreibt diese. Eine andere Möglichkeit bietet GastroSuisse mit dem Hotel Innovations-Award. Ziel ist es, innovative und vielversprechende Ideen zu eruiieren und diese in der Umsetzung zu unterstützen.

www.gastrobuch.ch
hotelinnovation-gastrouisse.ch

eine stete Erneuerung. Dabei ermöglichen neue innovative und umfassendere Produkte auch neue Einsatzbereiche und Lösungen. In vielen Büros gibt es beispielsweise keine Tischtelefone mehr, da die Telefonie via Software auf dem PC integriert wurde. Die Frage, ob ein Gerät 1:1 ersetzt werden soll, ist daher nicht mehr so einfach zu beantworten.

Neben dem Erneuerungszeitpunkt ist es zentral zu wissen, wie viel Vorbereitungszeit es braucht, bis ein neues Netzwerk einsatzfähig ist. Ein mehrjähriges Projekt ist oftmals die Folge. Es braucht Teilschritte von Produkt-evaluation, über Tests, Aufbau der Infrastruktur bis zu Schulungen, damit am Tag X auf das neue System gewechselt werden kann. Wenn ein Gerät eine Lebensdauer von 5 Jahren hat und der Ersatz zwei Jahre dauert, kann man also nicht allzu lange warten, bevor schon das nächste Erneuerungsprojekt gestartet werden muss. Die Auswirkung ist hier, dass für jede Anlage bereits bei der Beschaffung auch die Erneuerung eingeplant werden muss.

In der Gastronomie ist die Digitalisierung noch nicht so weit vorangeschritten wie in anderen Branchen. Und dennoch braucht es für ei-

«Anstatt Ersatz neue Lösungsansätze verfolgen»

nen gesicherten Betrieb der genutzten Infrastruktur eine ganzheitliche Umsicht. Die IT-Infrastruktur an der Belvoirpark Hotelfachschule mit dem öffentlichen Restaurant ist aktuell, und trotzdem schon mehrere Jahre alt. Da

der Support von Windows 7 in den nächsten eineinhalb Jahren eingestellt werden soll, ist man in der Planung der Ersatzanschaffung.

Einzelne Computer wurden bei der letzten Systemumstellung im Jahre 2012 mit Arbeitsspeichern erweitert, um die damalige Investition umsichtig zu tätigen. Diese circa 70 Computer und dazugehörigen Server sind zum jetzigen Zeitpunkt über der erwarteten Lebensdauer. Um den richtigen Zeitpunkt für

«Ausreichend Zeit einplanen für die Erneuerung»

eine Re-Investition zu eruiieren, wurden folgende Überlegungen angestellt:

- Welche Wartung zu welchem Preis kann die Lebensdauer dieser Geräte verlängern?
- Welche Folgen hätte ein Totalausfall finanziell auf die Mitarbeitenden und auf den Gast?
- Welche Entwicklungen finden momentan in diesem Bereich statt?

Nach dieser Risikoabwägung konnte Folgendes beschlossen werden: Die Umstellung auf ein neues Betriebssystem erfolgt in zwei Schritten. Da die Computersysteme von der Hotelfachschule und der Administration physisch getrennt sind, wird in einer ersten Phase das Computersystem für die Studierenden erneuert, da ansonsten die Studierenden der Schule technisch voraus wären. In der Administration und im Restaurant wird noch abgewartet, da das Risiko von einem Totalausfall minimal ist und die Daten stets gesichert sind. Die Erfahrungen vom Systemwechsel der ersten

Phase können in der zweiten Phase genutzt werden. Dadurch verringert sich der Aufwand der Umschulung und der kurzzeitigen Mindereffizienz. Somit sollte durch diese Systemumstellung der Betrieb für die nächsten sieben bis acht Jahre wieder gesichert sein.

Für Re-Investitionen braucht es finanzielle Mittel, die erst erwirtschaftet werden müssen. Nur, ohne Erneuerungen werden Gäste längerfristig fernbleiben. Um Innovationen in der Hotellerie voranzutreiben, wird einiges unternommen. Damit genügend Eigenmittel vorhanden sind, können unterschiedliche Kooperationen mit anderen Betrieben eingegangen werden. Durch einen Re-Investitionsplan und regelmäßige finanzielle Rückstellungen können strategische Investitionsentscheide zielführender gefällt

«Gelder für Re-Investitionen sind erst zu erwirtschaften»

werden. Erleichtert werden die Entscheide durch eine umsichtige Risikobeurteilung und dem Erarbeiten verschiedener Zukunfts-Szenarien. Ob eine Re-Investitionsstrategie erfolgreich ist, zeigt sich erst längerfristig. Gleichermassen verhält es sich bei einem Auto: Verpasst man es, sein Auto noch vor den hohen Reparaturkosten abzustossen, werden alle neu gefahrenen Kilometer um ein Vielfaches teurer.»

Die Autoren:

Mike Gysi von SIX,
Dominique Nussbaumer
vom Belvoirpark Restaurant,
Tobias Wildi von Limeco.

Die Autoren sind
Teilnehmer des Executive MBA
der Hochschule Luzern.