

CAPEX- OPTIMIERUNG IST EIN STRATEGISCHER IMPERATIV



Die Optimierung langfristiger Investitionen ist zu einem kritischen Thema auf der Management-Agenda geworden. Was sind die Gründe für diese Entwicklung?

Heute wirken unterschiedliche Kräfte auf die Investitionsprozesse von Unternehmen ein. Da sind zunächst das schwierige politisch-ökonomische Framework und die Entscheidungen über Relokationen, vor denen die Unternehmen stehen. Gleichzeitig muss die Energietransformation bewältigt werden. Und nicht zuletzt entstehen neue Ansätze, um die industrielle Wertschöpfung fundamental zu verbessern – durch neue Produktionsverfahren, durch Automatisierung, durch Digitalisierung. All das erfordert massive Investitionen. Die dringenden Investitionsbedarfe steigen immens, aber das Geld dafür fehlt – und auch die Zeit. Das ist ein Paradigmenwechsel, der mit herkömmlichen Instrumenten und Perspektiven nicht zu bewältigen ist.

Welche neue Perspektive ist erforderlich?

Zum einen geht es darum, sich überhaupt mit CapEx als gestaltbarer Dimension zu befassen und nicht allein die Betriebskosten und operativen Prozesse in den Blick zu nehmen, was in den vergangenen Jahren nicht selten der Fall war. Zum anderen darf man nicht nur die Kosten betrachten, es geht auch um Zeit. Zeit wird zu einer zunehmend kritischen Dimension bei Investitionen, zu einer Ressource, die genauso knapp ist wie Geld. Es gibt – gerade in Transformationsphasen – einen harten Wettbewerb um die Lieferfähigkeit und die Time-to-Market. Dabei geht es für viele Unternehmen bei den CapEx nicht primär um die Kosten. Im Vordergrund steht zunehmend die Frage, wie schnell die CapEx beginnen, ihre Wirkung zu entfalten, denn davon können Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit stark beeinflusst werden.

Das ist sehr anspruchsvoll, weil sich komplexe Investitionsprojekte in der Realität sehr häufig dadurch auszeichnen, dass sie die gesetzten Zeit- und Budgetziele massiv verfehlen.

Ja, aber dieser Zustand ist nicht gottgegeben. Solche Projekte können wir uns künftig nicht mehr leisten. CapEx-Optimierung ist ein strategischer Imperativ. Langfristige Investitionen werden heute dringend benötigt, um schnell wachsende Nachfrage zu bedienen, Transformationsprozesse zu bewältigen und eine starke Position in neuen Märkten zu sichern. Deshalb müssen CapEx-Projekte künftig zuverlässig, berechenbar und hocheffizient sein. Das gelingt durch kurze Hochlaufphasen sowie die Vermeidung von Ausfällen, Unterbrechungen oder Fehlinvestitionen.



GESPRÄCH
MIT LUCA LECCHI,
CO-CEO, EFESO

Vielfach wissen Unternehmen nicht, wie umfassend man die CapEx beeinflussen kann. Verzögerungen bei der Fertigstellung, Kostenexplosionen, eine verspätete Inbetriebnahme und Betriebsunterbrechungen werden häufig als Invarianten betrachtet. Das sind sie nicht. Es gibt sehr wirksame Ansätze, um die CapEx zu optimieren – und nicht nur das Projektmanagement rund um die CapEx. Denn damit kratzt man nur an der Oberfläche.

Wo sind dabei die häufigsten Fehler und die wichtigsten Hebel?

Man kann das gut am Beispiel von Automatisierungsinitiativen zeigen. Teilweise werden Roboter eingesetzt in Bereichen, wo sie keinen wirklichen Mehrwert stiften. Oder es fehlen die Kenntnisse und Kapazitäten, um sie fachgerecht und vorausschauend zu warten, eine effektive Vernetzung zu organisieren oder eine reibungslose Logistik der Ersatzteile zu planen. Es fehlen die Vergleichswerte und Modelle, um branchen-, regional- oder produktspezifisch zu kalkulieren, welcher Automatisierungsgrad sinnvoll ist, welche Regulierung beachtet werden muss und welche Ressourcen und Energiemengen benötigt werden.

Das sind Fragen, die eine umfassende Erfahrung und weitreichendes Know-how im Feld erfordern; das lässt sich nicht durch übergeordnete Frameworks ersetzen. Neben dieser technischen und prozessualen Dimension gilt es auch, die Brücke zum Businessplan und zur Strategie des Unternehmens zu schlagen und valide Szenarien zu entwickeln: Welche Märkte sollen beliefert werden? Wie ist die Gesamtkostenbetrachtung? Welche Volumina können über den Lebenszyklus des Produkts produziert werden? Welche Art Flexibilität und Modularität muss in der Produktion gewährleistet werden?

Die Herausforderung liegt häufig in der Integration dieser beiden Dimensionen und darin, die Komplexität und Langfristigkeit der CapEx-Projekte zu beherrschen. Man muss den ganzen Weg gehen, bis zu dem Punkt, an dem die Investitionen laufen – zu den richtigen Kosten, in der richtigen Qualität, mit der richtigen Geschwindigkeit und mit einem klaren Blick für die Freisetzung der knappen Liquidität. Das ist der Ansatz, den EFESO bei CapEx-Projekten verfolgt.