

# 1 Investitionscontrolling

Investitionen haben für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen eine zentrale Bedeutung und nehmen daher im Rahmen ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten einen hohen Stellenwert ein. Mit Investitionen werden die Weichen für die Positionierung des Unternehmens im Markt- und Wettbewerbsumfeld gestellt und eine Vorentscheidung über die zukünftige Kosten- und Ertragslage getroffen. Investitionsentscheidungen zeichnen sich zudem dadurch aus, dass sie eine hohe Kapitalbindung mit sich bringen (es geht also stets um viel Geld) und dass diese Kapitalbindung langfristig besteht (bereits getroffene und umgesetzte Investitionsentscheidungen lassen sich kurzfristig nicht problemlos revidieren). Fehlinvestitionen können folglich eine nachhaltige Verschlechterung der Profitabilität nach sich ziehen und zu Kapitalvernichtung von erheblichem Ausmaß führen.

Vor diesem Hintergrund ist unmittelbar einsichtig, dass Investitionsentscheidungen zu den wichtigsten Entscheidungen gehören, die die Unternehmensleitung in ihrem Aufgabenspektrum fällen muss.

Darüber hinaus sind Investitionsentscheidungen mit zahlreichen Interdependenzen verbunden: Von einer Ent-

scheidung, eine bestimmte Investition durchzuführen, werden meistens Folgewirkungen für andere Bereiche ausgelöst, wie beispielsweise für die Finanzabteilung (adäquate Deckung des mit der Investition verbundenen Kapitalbedarfs) oder die Produktion (zum Beispiel Abstimmung der einzelnen Produktionsprogramme und Produktionskapazitäten bei Erweiterung der Produktion an einem neuen Standort).

Entsprechend diesen Charakteristika sind Investitionsentscheidungen und -projekte im Vorfeld sorgfältig zu planen und vorzubereiten. Ziel ist es, die zu späteren Zeitpunkten auftretenden Konsequenzen und Auswirkungen bereits im Vorhinein genau abzuwägen und zu beurteilen.<sup>1</sup> Darüber hinaus muss eine getroffene und eventuell bereits teilweise umgesetzte Investitionsentscheidung weiterhin nachgehalten und kontrolliert werden.

Dabei spielen Controller eine wichtige Rolle. Die Begleitung von Investitionsvorhaben ist ein wesentlicher Bestandteil der Aufgaben von Controllern. In ihrer Rolle als Berater und kritischer Sparringspartner des Managements leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Vorbereitung und Kontrolle von Investitionsentscheidungen. So werden im

**Investitionsentscheidungen gehören zu den wichtigsten Entscheidungen der Unternehmensleitung**

**Die Begleitung von Investitionsvorhaben ist ein wesentlicher Bestandteil der Aufgaben von Controllern**

**Der AC-Band untersucht die aktuelle Praxis und die Rolle des Controllers in den einzelnen Phasen des Investitionsprozesses mittels einer Benchmarking-Studie**

Vorfeld von Investitionsentscheidungen Investitionsrechnungen durchgeführt und die Investitionsvorhaben detailliert geprüft, um schließlich dem Management ein solides Fundament für eine ökonomisch sinnvolle Entscheidung liefern zu können.

Der Prozess, nach dem Investitionsentscheidungen vorbereitet, getroffen und letztlich kontrolliert werden, lässt sich dabei in mehrere Phasen unterteilen. Wirft man einen Blick in die relevante Literatur, so fällt auf, dass die frühen Phasen, die zur Investitionsentscheidung führen, theoretisch weitaus besser durchdrungen sind als die nachfolgenden Phasen. Während somit die Investitionsplanung in der Literatur sehr detailliert behandelt wird, wird die Investitionskontrolle oft nur oberflächlich oder als »Anhängsel« der Investitionsplanung thematisiert. Und auch für die Praxis lässt sich feststellen, dass der Kontrolle meist keine große Aufmerksamkeit geschenkt wird. Gerade die Investitionskontrolle stellt jedoch eine wichtige Phase im Investitionsprozess dar. Drei Punkte sind in diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung: Erstens kann die Ankündigung einer Kontrolle bereits ex ante Rationalitätssichernd auf die Investitionsentscheidung wirken. Zweitens kann man im Rahmen der Investitionskontrolle Fehlentwicklungen oft erkennen und diesen noch rechtzeitig entgegensteuern. Drittens kann man aus den Ergebnissen des Kontrollprozesses für die Zukunft lernen.

Entscheidend für den Erfolg von Investitionen ist damit nicht nur die eigentliche Investitionsentscheidung, sondern der gesamte Investitionsprozess von der Investitionsbudgetierung bis hin

zur Kontrolle in der Nutzungsphase. Vor diesem Hintergrund wird im vorliegenden Band die aktuelle Praxis in den einzelnen Phasen des Investitionsprozesses untersucht. Grundlage der Untersuchung bildet ein Benchmarking des Investitionscontrollings in zehn deutschen Großunternehmen sowie die beiden folgenden Leitfragen:

- Welche Tätigkeiten und Aufgaben nehmen Controller in den einzelnen Phasen des Investitionsprozesses wahr?
- Durch welche Merkmale lassen sich die einzelnen Phasen des Investitionsprozesses und ihre jeweiligen Elemente charakterisieren?

Ziel der Analyse ist es damit, die einzelnen Phasen des Investitionsprozesses mit ihren jeweiligen Ausprägungen und Elementen sowie die Rolle der Controller im Investitionsprozess zu beleuchten. Damit möchten wir einen aktuellen Stand darüber liefern, wie das Investitionscontrolling in der Praxis konkret ausgestaltet ist und wo etwaige Schwachstellen im Investitionsprozess liegen. Vor diesem Hintergrund können unsere Ergebnisse Praktikern auch als Basis dienen, um Verbesserungsmaßnahmen für das Investitionscontrolling in ihrem eigenen Unternehmen abzuleiten. Durch einen Vergleich der hier präsentierten Ergebnisse mit den Investitionsprozessen in dem eigenen Unternehmen lassen sich hierzu wertvolle Anregungen gewinnen.

Die weiteren Ausführungen gliedern sich wie folgt. Zunächst stellt das nachfolgende zweite Kapitel die theoretischen Grundlagen für unsere Benchmarking-Studie vor. Im dritten Kapitel

werden zunächst die einzelnen Phasen des Investitionsprozesses untersucht. Dabei wird im ersten Schritt jede Investitionsphase für sich betrachtet, um in einem zweiten Schritt die einzelnen Phasen gegenüberzustellen und miteinander zu vergleichen. Im dritten Schritt

folgt eine detaillierte Betrachtung des Kontrollprozesses und eine Analyse der Einflussfaktoren dieser Prozessphase. Im vierten Kapitel werden dann die Kernergebnisse unserer Untersuchung zusammengefasst.