

Matthias Meyer/Hendrik Schlüter/Carsten Sieber

# Selbst- und Fremdbild des Zentralcontrollings in der Investitionsplanung und -kontrolle

## 1. Einleitung

Investitionsentscheidungen zählen gemeinhin zu den wichtigsten Entscheidungen, die in Unternehmen getroffen werden (z. B. Kruschwitz 2000, S. 1). Entsprechend genießt der Prozess der Investitionsplanung und -kontrolle eine besondere Beachtung und typischerweise wurden in Großunternehmen hierfür standardisierte Vorgehensweisen entwickelt. Dies führt dazu, dass Investitionsentscheidun-

gen in einem strukturierten Prozess vorbereitet, getroffen und anschließend nachgehalten werden.

Bei Großunternehmen übernimmt innerhalb dieses Prozesses das Zentralcontrolling und häufig sogar ein hierauf spezialisiertes zentrales Investitionscontrolling eine wichtige Rolle. So legt das Controlling – i. d. R. gemeinsam mit der Unternehmensleitung – die Standards für den Investitionsprozess fest und ist für deren Einhaltung bei der Planung und Kontrolle von Investitionen verantwortlich. Darüber hinaus leistet es als Lieferant von Informationen sowie als Berater und kritischer Sparringspartner des Topmanagements, das über die Durchführung von Investitionen entscheidet, einen aktiven Beitrag bei der Vorbereitung von Investitionsentscheidungen und der Kontrolle der bewilligten Investitionsprojekte (vgl. Weber et al. 2006).

Dabei interagiert das Zentralcontrolling über den gesamten Investitionsprozess hinweg intensiv mit den die Investitionen initiiierenden und durchführenden Bereichsmanagern. Diese Interaktion reicht von der Erstellung des Investitionsantrags bis hin zum Verfassen von Kontrollberichten und Abweichungsanalysen. Es ist davon auszugehen, dass für das Gelingen und den Erfolg von Investitionsprojekten ein gutes Zusammenspiel zwischen den beiden Gruppen als Grundlage für eine gute Entscheidungsvorbereitung und effektive Steuerung von Investitionsprojekten von Bedeutung ist (vgl. Meyer/Birl/Knollmann 2007; allgemein auch Kahn 1996, S. 139).

Vor diesem Hintergrund ist es bedauerlich, dass dieses Zusammenspiel von zentralem Investitionscontrolling und den Antragstellern der Investitionsprojekte bisher kaum untersucht wurde (vgl. Linder 2006a). An dieser Lücke setzt der vorliegende Beitrag an.

## 2. Ausgangslage

Zunächst ist festzustellen, dass der Begriff der Investition auf Basis verschiedener Ansätze definiert werden kann (vgl. Lücke 1991, S. 151). In diesem Beitrag wird der Ansatz eines zahlungsbestimmten Investitionsbegriffes zugrunde gelegt, der sich auch in fast allen, üblicherweise verwendeten Verfahren der Investitionsrechnung widerspiegelt. Investitionen lassen sich danach auffassen als „eine vollständige Geschichte von Zahlungen zu verschiedenen Zeitpunkten auf (Einzahlungen) und von (Auszahlungen) einem Konto, wobei zuerst eine oder mehrere Auszahlungen und später eine oder mehrere Einzahlungen erfolgen“ (Jacob/Klein/Nick 1994, S. 32). Den

### Autoren



**Prof. Dr. habil. Matthias Meyer**

Institutsleiter  
Institut für Controlling und Rechnungswesen, Technische Universität Hamburg-Harburg, Schwarzenbergstraße 95, 21073 Hamburg



**Dr. Hendrik Schlüter**

Senior Manager  
CTG Corporate Transformation Group GmbH, Lennéstraße 1, 10785 Berlin



**Dr. Carsten Sieber**

Senior Director  
Corporate Controlling and Strategy, Bertelsmann AG, Carl-Bertelsmann-Straße 270, 33311 Gütersloh

- Aufgrund ihrer Bedeutung werden Investitionsentscheidungen in einem strukturierten Prozess vorbereitet, getroffen und anschließend nachgehalten.
- Dieser Beitrag analysiert die Wahrnehmung sowohl der in diesem Prozess involvierten Controller als auch der antragstellenden Manager.
- Übereinstimmend sehen sowohl Controller als auch Manager bei der Kommentierung der Investitionsentscheidung und der Häufigkeit der Kontrollen Verbesserungspotenziale.
- Zusätzlich kann aus den Beurteilungen der Manager ein Handlungsbedarf hinsichtlich einer Verringerung der Bearbeitungsdauer der Investitionsanträge und der Verständlichkeit und Kommentierung der Kontrollberichte identifiziert werden.
- Ansatzpunkte für eine Verbesserung sind eine verbesserte Ressourcenausstattung und eine stärker ausgeprägte Orientierung an den Informationsbedürfnissen der projektverantwortlichen Manager.

Fokus der Untersuchung bilden Sachinvestitionen, die aufgrund ihrer Höhe durch das Zentralcontrolling bearbeitet werden.

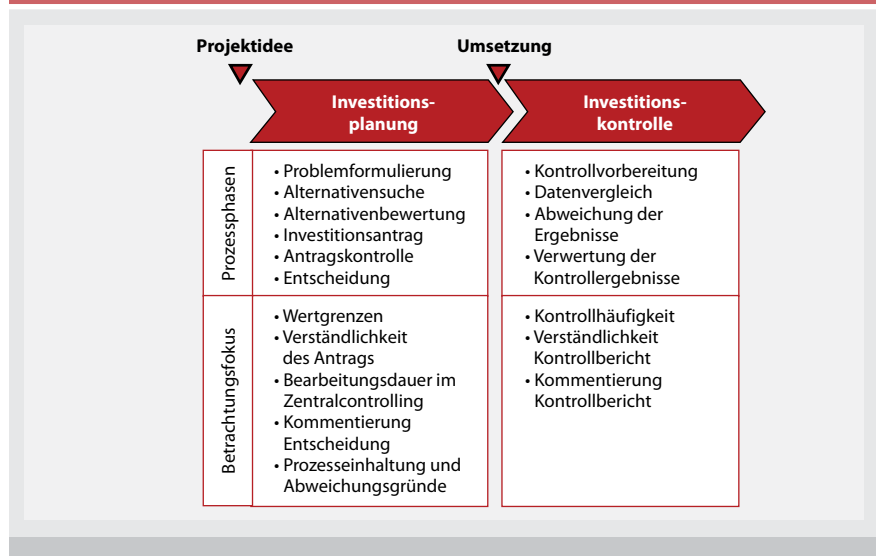
Der Investitionsprozess lässt sich in die Prozessphasen der Investitionsplanung und der Investitionskontrolle untergliedern. Die Phase der Investitionsplanung kann dann noch weiter in die Schritte Problemformulierung, Alternativensuche, Alternativenbewertung, Investitionsantrag, Antragskontrolle und Entscheidung unterteilt werden (vgl. Blohm/Lüder 1991, S. 6; Linder 2004, S. 47f.).

Während die Investitionsplanung in der betriebswirtschaftlichen Literatur eine hohe Aufmerksamkeit erfährt, wird die Investitionskontrolle sowohl in der Theorie als auch in der Praxis häufig vernachlässigt (vgl. Weber/Linder/Spillecke 2002, S. 294 ff.; Linder 2006b, S. 86 ff.). So existiert kein einheitliches Verständnis darüber, wie der Begriff der Investitionskontrolle genau zu definieren ist und welche Elemente die Investitionskontrolle umfasst. In der folgenden Untersuchung wurde die Investitionskontrolle in die Schritte Kontrollvorbereitung, Datenvergleich, Abweichungsanalyse und Verwertung der Kontrollergebnisse untergliedert (vgl. Blohm/Lüder 1991, S. 6; Linder 2004, S. 47f.).

Eine ebenfalls deutlich untergeordnete Bedeutung in der Forschung nimmt die Untersuchung des gesamthaften Investitionsprozesses und der hieran beteiligten Akteure ein. Es finden sich dabei vor allem Ausführungen zur Strukturierung des Gesamtprozesses (vgl. z. B. Linder 2004, S. 47; Wolf 2006, S. 364 f.) und Untersuchungen darüber, welche einzelnen Phasen einerseits am wichtigsten für den gesamten Investitionsprozess sowie andererseits am meisten mit Problemen behaftet sind (vgl. Fremgen 1973; Hall 2000; Meyer/Birl/Knollmann 2007). Die Aufgabenträger der einzelnen Schritte im Investitionsprozess werden von Weber/Linder/Spillecke (2002) aufgeführt. Allerdings erfolgt auch hier keine Betrachtung der Interaktion zwischen den beteiligten Akteuren sowie keine Erhebung ihrer Einschätzungen zu verschiedenen Kernelementen des Investitionsprozesses.

Insgesamt lässt sich somit feststellen, dass – wenngleich der Investitionsprozess sowie seine Elemente bereits früh in der betriebswirtschaftlichen Forschung thematisiert wurden – bisher keine Studie vorliegt, die den Prozess aus dem Blickwinkel des Zentralcontrollings und der Perspektive der antragstellenden Manager

Abb. 1 | Investitionsprozessphasen und betrachtete Aspekte



heraus beleuchtet. Zudem handelt es sich beim Investitionsprozess und in noch höherem Maße beim Zusammenspiel von Controller und Antragsteller im Investitionsprozess um ein vertrauliches und sensibles Thema, was die Generierung verwertbarer Daten zusätzlich erschwert.

Genau an diesem Erkenntnisdefizit setzt die im Weiteren vorgestellte Untersuchung an und betrachtet den Investitionsprozess aus dem Blickwinkel des Zentralcontrollings und der projektverantwortlichen Manager, um entsprechende Hinweise auf Verbesserungspotenziale zu geben. Zentrale Fragestellungen sind dabei: (1) Wie schätzen Controller und Antragsteller relevante Aspekte des Investitionsprozesses ein? (2) Wo liegen Unterschiede in der Einschätzung der relevanten Aspekte des Investitionsprozesses? (3) Welche Handlungsempfehlungen können hieraus abgeleitet werden?

### 3. Untersuchungsmethode

Der Beitrag basiert auf einer fragebogenbasierten Feldstudie, die in acht deutschen Großunternehmen durchgeführt wurde. Hierzu wurden sowohl Controller als auch Manager befragt. Die Unternehmen sind zum Großteil im DAX notiert und in unterschiedlichen Branchen tätig, wobei sowohl Industrie- als auch Dienstleistungsunternehmen vertreten sind. Trotz einer gewissen Repräsentativität der untersuchten Unternehmen sind die hier gewonnenen Ergebnisse aufgrund der

Anzahl der erfassten Unternehmen vorrangig als mögliche Indikatoren für Probleme zu betrachten.

Den Ausgangspunkt der empirischen Untersuchung bildete eine Auswertung der von den beteiligten Unternehmen bereitgestellten Dokumente (Investitionsrichtlinien, Investitionsantragsformulare sowie Investitionskontrollberichte), um die konkreten Ausprägungen des Investitionsprozesses in den einzelnen Unternehmen besser zu verstehen. Im Anschluss daran erfolgten Interviews mit den Leitern des Investitionscontrollings. Auf dieser Basis wurde jeweils ein Fragebogen für die Zentralcontroller im Investitionscontrolling und für die Antragsteller entwickelt. Aufbauend auf dem geschilderten Ablauf des Investitionsprozesses, befassen sich diese mit den aus einer Literaturliteraturanalyse als besonders relevant erachteten Aspekten in den beiden Phasen. **Abbildung 1** stellt den Investitionsprozess und die untersuchten Dimensionen dar.

Zur Datenerhebung wurden die Fragebögen den operativ verantwortlichen Investitionscontrollern des Zentralcontrollings sowie den Antragstellern von Sachinvestitionen zugeleitet. Dabei konnte ein Rücklauf von 68 Antworten erzielt werden, wobei sich die Antworten auf acht Controller und 60 Manager verteilen. Die Einschätzungen sowohl der Controller als auch der Antragsteller (Manager) wurden auf Basis einer siebenstufigen Likert-Skala abgefragt. Zusätzlich fanden vertiefende mehrstündige Interviews mit den Controllern statt.

## 4. Ergebnisse der Untersuchung

Nachfolgend werden wesentliche Ergebnisse der Datenauswertung vorgestellt. Die Darstellung gliedert sich nach den Phasen der Investitionsplanung und -kontrolle und den dort wesentlichen Betrachtungsdimensionen (vgl. untere Hälfte **Abb. 1**).

### 4.1 Investitionsplanung

#### 4.1.1 Wertgrenzen

Im Rahmen der Investitionsplanung geben die *Wertgrenzen* für Investitionsanträge die Höhe an, ab denen diese in das Zentralcontrolling einzubringen sind und stellen damit eine wesentliche Grundlage für den weiteren Prozess dar. Die Höhe der Wertgrenzen ist von mehreren Faktoren abhängig. Dazu zählen u. a. die Kapital- und Investitionsintensität des Unternehmens oder auch die Aufbauorganisation und deren Zentralisierungsgrad. Aufgrund der Heterogenität der untersuchten Unternehmen ist die Spannbreite der Wertgrenzen mit Ausprägungen von 0,5 Mio. Euro bis zu 100 Mio. Euro sehr groß.

Betrachtet man nun die subjektiven Einschätzungen bezüglich der Angemessenheit der Wertgrenzen, so stellt man fest, dass trotz dieser starken Unterschiede die Höhe der Wertgrenzen von den Controllern der jeweiligen Unternehmen durchgängig als angemessen angesehen wird (Wert 4,0 auf einer siebenstufigen Likert-Skala). Der Auslöser der Einbindung des Zentralcontrollings in die Investitionsprojekte ist somit aus der Sicht der Controller für die jeweilige Unternehmens- und Investitionssituation geeignet.

Spiegelt man dies an den Einschätzungen der Manager, so lässt sich feststellen, dass eine sehr große Übereinstimmung zwischen der Controller- und der Managereinschätzung besteht. Auch die befragten Antragsteller schätzen die Wertgrenzen überwiegend als angemessen ein und bewerten diese im Durchschnitt mit einem Wert von 3,8. Diese leicht nach unten abweichende Einschätzung ist darauf zurückzuführen, dass bei relativ niedrigen Wertgrenzen eine Tendenz festzustellen ist, diese als nicht angemessen einzustufen. Dies ist jedoch vor dem Hintergrund plausibel, dass gerade bei niedrigen Wertgrenzen die Bereitschaft der Antragsteller zu einer engen Einbindung des Zentralcontrollings eher schwach ausgeprägt ist und sich die Manager in ihrer Entscheidungsautonomie eingeschränkt fühlen.

Insgesamt betrachtet liegt bei den Wertgrenzen somit eine hohe Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild des Zentralcontrollings vor, was nicht zwingend erwartet werden konnte. Aufgrund der ermittelten Einschätzungen bzgl. der Angemessenheit der Wertgrenzen über die verschiedenen Unternehmen hinweg erscheint keine unmittelbare Handlungsnotwendigkeit gegeben.

#### 4.1.2 Verständlichkeit des Antrags

Die *Verständlichkeit* des Investitionsantrags spielt eine entscheidende Rolle im Rahmen der Investitionsplanung. So erleichtert eine hohe Verständlichkeit den Ablauf der Investitionsplanung sowohl auf der Seite der Antrag stellenden Manager als auch auf der Seite des Investitionscontrollings. Ein Antrag der vom Manager aufgrund seiner geringen Verständlichkeit falsch ausgefüllt oder mit anderen als den eigentlich anzugebenden Daten versehen worden ist, kann keine valide Grundlage für eine ökonomisch solide Investitionsentscheidung bilden.

Die Controller schätzen die Verständlichkeit des Investitionsantrags mit durchschnittlich 5,2 als relativ gut ein. Da die Rahmenbedingungen für die im Antrag erforderlichen Inhalte in der Regel auch vom Controlling vorgegeben werden, überrascht diese positive Einschätzung nicht.

Im Vergleich zu dieser Selbsteinschätzung fällt das Urteil der Antrag stellenden Manager im Durchschnitt mit 5,0 zwar geringfügig schlechter aus, so dass die Manager die Anträge grundsätzlich als etwas weniger verständlich beurteilen als die Controller. Insgesamt wird dem Investitionsantrag aber auch von den Managern eine hohe Verständlichkeit bescheinigt. Dabei kommt es in einigen Unternehmen auch vor, dass die Manager die Verständlichkeit der Investitionsanträge im Vergleich zu den Controllern sogar höher einschätzen. Dort, wo die Verständlichkeit des Antrags jedoch von den Controllern deutlich positiver gesehen wird als von den Managern, ergibt sich aus den eingangs skizzierten Gründen ein dringender Bedarf, den Antrag zu überarbeiten. Dabei sollten vor allem auch Feedback und Anregungen der Antragsteller berücksichtigt werden.

Hinsichtlich der Ableitung etwaiger Empfehlungen ist interessant, dass der Umfang der Anträge in Seitenzahlen keinen Einfluss auf die Einschätzung der Manager zur Verständlichkeit der Anträge

hat. Sowohl in Unternehmen mit sehr umfangreichen als auch mit sehr knappen Investitionsanträgen ist die Verständlichkeit der Anträge ähnlich eingeschätzt worden.

#### 4.1.3 Bearbeitungsdauer im Zentralcontrolling

Eine kurze *Bearbeitungsdauer* eines Investitionsantrags im Rahmen der Antragskontrolle ist eine entscheidende Größe für eine effiziente Investitionsplanung und oftmals ein Bestimmungsfaktor für die Zufriedenheit der Antragsteller mit dem Investitionscontrolling. Für diesen Abschnitt des Investitionsprozesses trägt überwiegend das Controlling die Verantwortung und eine Verzögerung der Bearbeitungsdauer bei diesem Schritt wird häufig von den Managern als kritisch beurteilt.

Die durchschnittliche Dauer der Bearbeitung eines Investitionsantrags im Zentralcontrolling bei der Antragskontrolle beträgt bei den untersuchten Unternehmen im Durchschnitt zwölf Tage. Die Bearbeitungsdauer liegt damit deutlich unter den Werten aus früheren Untersuchungen (vgl. Weber/Weißenberger/Aust 1998, S. 387). Die Kürze der Bearbeitung ist zum einen auf eine hohe Standardisierung und Routine der Antragsbearbeitung im Zentralcontrolling zurückzuführen. Zum anderen erfolgt die Einbindung des Zentralcontrollings meist bereits zu einem sehr frühen Stadium der Investitionsplanung, so dass sich das Controlling schon frühzeitig mit dem Investitionsvorhaben auseinandersetzen kann.

Dennoch herrscht innerhalb einiger Unternehmen eine ausgeprägte Varianz der minimalen und maximalen Bearbeitungszeiten. Diese liegt im Extremfall zwischen fünf und 300 Tagen. Für diese unterschiedlichen Bearbeitungszeiten können die Relevanz des Investitionsprojektes, die Arbeitsbelastung im Zentralcontrolling sowie die Verteilung der Arbeitsschritte zwischen zentralem und dezentralem Controlling verantwortlich sein. Somit lässt sich aus einer unterschiedlichen Bearbeitungsdauer zwischen den Unternehmen noch kein abschließendes Urteil ableiten. Es zeigt sich beispielsweise, dass die minimale Bearbeitungsdauer in den meisten Unternehmen sehr niedrig ist. Daraus lässt sich schließen, dass zeitkritische Investitionsvorhaben in allen Unternehmen relativ schnell entschieden werden können.

Die Controller beurteilen die Bearbeitungsdauer des Investitionsantrags mit durchschnittlich 5,2 als relativ schnell. Die positive Einschätzung der eigenen Arbeitsgeschwindigkeit erstaunt wiederum nicht, da es sich um eine subjektive Selbsteinschätzung handelt in Verbindung mit einer positiven Außendarstellung. Jedoch unterscheiden sich die Einschätzungen der Geschwindigkeit der Investitionsantragsbearbeitung zwischen Controllern und Managern deutlich voneinander. Manager schätzen mit Ausnahme von einem Unternehmen die Bearbeitungszeit schlechter bzw. langsamer ein als ihre Controller. Im Durchschnitt bewerten sie die Bearbeitungsgeschwindigkeit 1,3 Punkte schlechter. Betrachtet man dieses Ergebnis vor dem Hintergrund der hohen Bedeutung, die Manager einer schnellen Bearbeitungszeit beimessen, ist hier ein Ansatzpunkt gegeben, die Zufriedenheit der Manager zu erhöhen.

Ein Zusammenhang zwischen subjektiver Einschätzung der Bearbeitungsdauer und der tatsächlichen Bearbeitungszeit kann nicht identifiziert werden. Als Grund hierfür lassen sich situative Faktoren (z. B. die Organisationsstruktur der Unternehmen) und eine entsprechende Erwartungsbildung auf Seiten der Antragsteller anführen, die dazu führen, dass eine objektiv schnellere Bearbeitung nicht zwangsläufig auch als schnell wahrgenommen wird.

#### 4.1.4 Kommentierung der Entscheidung

Die Investitionsentscheidung bildet die letzte Phase der Investitionsplanung. Dabei steht die Entscheidung für oder gegen die Realisierung des Investitionsvorhabens im Vordergrund. Über diese reine Mitteilung hinaus erfolgt jedoch auch meistens eine *Kommentierung der Entscheidung*. Hierbei werden u. a. die Gründe für oder gegen die Investition erläutert, Angaben des Antrags hinterfragt und Differenzen des Antrags zu der Beurteilung durch das Controlling aufgezeigt. Dieses erhöht die Verständlichkeit der Entscheidung und kann für den Manager einen Mehrwert für künftige Investitionsanträge liefern.

Bei der Einschätzung der Güte dieser Kommentierung zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei der Beurteilung der Bearbeitungsdauer. Die Controller beurteilen die eigene Kommentierung der Investitionsentscheidung mit durchschnittlich 5,2 als

gut. Jedoch sehen die Controller durchaus auch noch Verbesserungspotenzial bei ihrer Entscheidungskommentierung.

Die Manager hingegen beurteilen die Güte der Kommentierung deutlich schlechter. Mit lediglich 4,3 schätzen sie die Kommentierung als eher durchschnittlich ein. Auch bei der Kommentierung der Investitionsentscheidung kann somit für die Controller ein weiterer möglicher Handlungsbedarf identifiziert werden.

#### 4.1.5 Prozesseinhaltung und Abweichungsgründe

Zum Abschluss der Betrachtung der Investitionsplanung wird die *Einhaltung* des geplanten und dokumentierten *Soll-Prozesses* mit dem tatsächlich im Unternehmen gelebten *Ist-Prozess* untersucht, was eine Beurteilung der Prozessgüte erlaubt.

Die Controller schätzen dabei die Übereinstimmung von realem und dokumentiertem Prozess mit 5,6 als gut ein. Auch hier ist eine eher positive Einschätzung nicht überraschend, da die Investitionsrichtlinien im Wesentlichen von den Controllern geschrieben wurden. Eine starke Prozessabweichung würde die eigene Arbeit abwerten.

Im Vergleich dazu beurteilen die Manager die Einhaltung der Prozesse mit durchschnittlich 0,9 Punkten weniger vergleichsweise schlechter. Dennoch ist die Einschätzung von 4,7 immer noch als recht gut zu bewerten. Insgesamt zeigt sich somit, dass sowohl Manager als auch Controller die Übereinstimmung zwischen Soll- und Ist-Prozess als relativ hoch einschätzen.

Als Grund für die *Abweichungen* von Soll- und Ist-Prozess bei der Investitionsplanung geben die Controller auf der einen Seite insbesondere nicht zu realisierende Prozessschritte an. Dies kann z. B. bei der Alternativenbewertung an einer nicht durchführbaren quantitativen Bewertung der Investitionsalternativen liegen. Die Manager auf der anderen Seite sehen die Hauptgründe der Abweichung vor allem in einer zu hohen Arbeitsbelastung, im Auftreten politischer Prozesse und in einem nicht erkannten Nutzen von Prozessschritten bei der Investitionsplanung. Insbesondere beim letztgenannten Aspekt ergibt sich für die Controller die Möglichkeit, durch eine entsprechende Kommunikation und Information den Erfolg der Investitionsplanung zu erhöhen.

## 4.2 Investitionskontrolle

### 4.2.1 Kontrollhäufigkeit

In der Phase der Investitionskontrolle ist zunächst das Kriterium der *Kontrollhäufigkeit* der Investitionen von großer Bedeutung. Ohne eine angemessene und hinreichend häufige Kontrolle können Abweichungen bei der Realisierung und Nutzung des Investitionsvorhabens nur verspätet oder gar nicht festgestellt werden. Dies kann dazu führen, dass in solchen Situationen ein rechtzeitiges Korrigieren und Gegensteuern erschwert wird.

Kontrolliert werden vor allem die Budgeteinhaltung und der Mittelverbrauch. Deutlich seltener erfolgt eine Kontrolle des Ergebnisbeitrages einer Investition, da hierbei häufig Schwierigkeiten bei der Datenermittlung bestehen. Kontrollen werden sowohl ereignisgesteuert, z. B. bei Erreichen bestimmter Meilensteine, als auch termingesteuert, z. B. alle sechs Monate, durchgeführt.

Unabhängig vom Kontrollauslöser beurteilen die Controller die Häufigkeit der Kontrolle in der Realisierung und Nutzung der Investition mit 2,7 als eher zu gering (ein Wert von vier repräsentiert hierbei eine als angemessen wahrgenommene Kontrollhäufigkeit). Zwar gibt es auch einige Unternehmen, in denen die Kontrollhäufigkeit als angemessen eingeschätzt wurde, jedoch wird bei vielen Unternehmen die Häufigkeit als deutlich zu gering eingeschätzt.

Diese Einschätzung der Controller wird durch die Manager grundsätzlich bestätigt, wenngleich etwas schwächer ausgeprägt. Mit 3,3 beurteilen auch sie die Kontrollhäufigkeit als tendenziell zu gering. Bemerkenswert ist hierbei, dass kein Manager die Häufigkeit der Investitionskontrolle als zu hoch bewertet. Die maximale Ausprägung dieses Merkmals ist „angemessen“. Zudem würde man erwarten, dass ein zu kontrollierender Manager eine Kontrolle als lästig beurteilt und sich nur ungern kontrollieren lässt. Die zu geringe Kontrollhäufigkeit zeigt somit, dass ein Mehr an Kontrollen im Rahmen der Investitionsrealisierung und -nutzung von den Managern durchaus als angemessen eingestuft wird und hierbei nur moderater Widerstand zu erwarten ist.

### 4.2.2 Verständlichkeit der Kontrollberichte

Zur Dokumentation der Inhalte und Ergebnisse von Investitionskontrollen wer-

den regelmäßig Kontrollberichte erstellt. Diese werden u. a. auch dem für das Investitionsprojekt verantwortlichen Manager zur Verfügung gestellt und unterstützen ihn bei der Realisierung und Nutzung des Investitionsvorhabens. Um hierbei Hilfe zu leisten, ist die *Verständlichkeit der Kontrollberichte* von hoher Bedeutung.

Die Controller schätzen die Verständlichkeit ihrer Kontrollberichte mit 5,9 als gut ein. Diese positive Beurteilung erstaunt nicht, da hierbei wiederum die Ergebnisse der eigenen Arbeit beurteilt werden.

Die Manager beurteilen die Verständlichkeit der Kontrollberichte im Durchschnitt mit 3,2 und somit als tendenziell gering. Diese Einschätzung ist damit deutlich schlechter als die Selbsteinschätzung der Controller. Eine Erklärung für diese hohe Divergenz könnte in einer Fokussierung der Kontrollberichte auf die Informationsbedürfnisse des Topmanagements liegen. Sehr häufig wurde von den Controllern dieser Personenkreis als primärer Empfänger der Kontrollberichte genannt. Deren Informationsanforderungen sind jedoch andere als die der für das Investitionsvorhaben direkt verantwortlichen Manager. Diese benötigen weitergehende und detailliertere Informationen, die bisweilen in den Kontrollberichten nur unzureichend Berücksichtigung finden. Eine zielführendere Informationsversorgung im Rahmen der Kontrollberichte für diesen Personenkreis erscheint somit sinnvoll.

Auffällig ist zudem, dass kein Zusammenhang zwischen der Verständlichkeit und dem Umfang der Kontrollberichte festgestellt werden konnte. Sowohl in Unternehmen mit sehr umfangreichen als auch mit sehr knappen Kontrollberichten ist die Verständlichkeit der Berichte ähnlich eingeschätzt worden.

#### 4.2.3 Kommentierung der Kontrollberichte

Ergänzend wurde schließlich die *Kommentierung der Kontrollberichte* untersucht. Über eine reine Darstellung der Kontrollerggebnisse hinaus können dabei konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungen im Rahmen der Realisierung und Nutzung von Investitionen gegeben werden. Zudem kann durch eine adäquate Kommentierung auch die Verständlichkeit der Kontrollberichte erhöht werden.

Die Controller schätzen ihre Kommentierung der Kontrollberichte wiederum als qualitativ hochwertig ein, wenngleich auch mit einem – im Vergleich zur Ver-

ständlichkeit – etwas geringeren Wert von 5,5.

Die für die Realisierung und Nutzung verantwortlichen Manager sind im Vergleich dazu mit der Kommentierung der Kontrollberichte unzufrieden und erachten diese mit einer durchschnittlichen Ausprägung von nur 2,8 als nicht ausreichend. Die Beurteilung der Kommentierung seitens der Manager und Controller zeigt somit eine ähnliche Diskrepanz wie bei der Verständlichkeit der Kontrollberichte. Es stellt sich dabei die Frage, inwieweit andere Adressaten, wie beispielsweise der Investitionsausschuss, diese Berichte verstehen können, wenn selbst die mit den Projekten gut vertrauten Manager die Kontrollberichte als unverständlich wahrnehmen und es an den nötigen Kommentaren mangelt. Zudem wird die Möglichkeit vergeben, dass die projektverantwortlichen Manager die Kontrollberichte als Grundlage verwenden können, um Fehlentwicklungen der Investitionsprojekte entgegenzusteuern.

Aus den Erkenntnissen zur Kommentierung und zur Verständlichkeit der Kontrollberichte lässt sich ableiten, dass für die Controller hier durchaus noch Verbesserungspotenzial vorhanden ist. Dabei gilt es, für das Controlling auch zu überlegen, welchen Adressatenkreis der Kontrollbericht insgesamt besitzt. Denn nicht nur das Topmanagement wird einen Kontrollbericht aufmerksam studieren. Damit aus dem Kontrollbericht Handlungen abgeleitet und umgesetzt werden können, müssen auch die für die Realisierung und Nutzung des Investitionsvorhabens operativ zuständigen Managementebenen erreicht werden. Eine adressatengerechte Informationsaufbereitung und Kommentierung ist hierfür hilfreich und erforderlich.

## 5. Zusammenfassung und Fazit

Ausgangspunkt des vorliegenden Beitrags war die Überlegung, dass für das Gelingen und den Erfolg von Investitionsprojekten ein gutes Zusammenspiel von Zentralcontrolling einerseits und antragstellenden Managern andererseits von hoher Bedeutung ist. Da die Interaktion zwischen diesen beiden Hauptakteuren im Rahmen der Investitionsplanung und -kontrolle bisher noch nicht untersucht worden ist, wurde eine systematische Analyse des Investitionsprozesses aus der Perspektive dieser beiden Parteien vorgenommen. Auf diese

Weise konnte eine Reihe von möglichen Ansatzpunkten für Verbesserungen abgeleitet werden. Einen zusammenfassenden Überblick über die Kernergebnisse der durchgeführten Studie bietet **Tabelle 1**.

Verbesserungspotenzial sehen Manager sowie Controller insbesondere bei der Kommentierung der Investitionsentscheidung und der Häufigkeit der Kontrollen. Deshalb sollten Maßnahmen zur Verbesserung des Investitionsprozesses zunächst in diesen beiden Bereichen ansetzen und dürften hier auf eine hohe Akzeptanz treffen. Im Rahmen der Untersuchung wurde vom Controlling vor allem das Fehlen von Ressourcen als Problem genannt. Da ein positiver Zusammenhang zwischen Ressourcenausstattung und Kontrollhäufigkeit beobachtet wurde (vgl. Meyer/Birl/Knollmann 2007), deutet dies darauf hin, dass über eine bessere Ressourcenausstattung die Kontrollhäufigkeit gesteigert werden kann. Da eine schlechte Kommentierung häufig ebenso durch einen Zeitmangel im Controlling verursacht ist, könnte durch erhöhte Ressourcen auch dieses Problem in Angriff genommen werden. Zusätzlich können sich Controller hinsichtlich einer Verbesserung des Inhalts und der Form der Kommentierung von Investitionsentscheidungen an den für Managementberichte vorliegenden Empfehlungen orientieren (vgl. Hichert 2007).

Zudem legt die Unzufriedenheit des Managements mit dem Kontrollbericht eine stärkere Orientierung des Controllings an den Informationsbedürfnissen der projektverantwortlichen Manager nahe, um hierdurch ein frühzeitiges Gegensteuern zu ermöglichen und Hinweise für zukünftige Investitionspläne zu geben. Hierzu ist es zunächst erforderlich, dass das Investitionscontrolling die die Projekte durchführenden Manager nicht nur als Kontrollobjekte betrachtet. Neben dem Topmanagement sind diese als weitere wichtige Adressaten der Kontrollberichte wahrzunehmen. In einem nächsten Schritt wäre dann in Gesprächen mit den Managern deren tatsächlicher Informationsbedarf zu erfassen und die Berichte dementsprechend anzupassen.

#### Literatur

1. Blohm, H./Lüder, K. (1991): Investition: Schwachstellen im Investitionsbereich des Industriebetriebes und Wege zu ihrer Beseitigung, München 1991.
2. Fremgen, J. M. (1973): Capital Budgeting Practices: A Survey, in: Management Accounting, 54. Jg. (1973), S. 19–25.

Tab. 1 | Kernergebnisse der Studie

Betrachteter Aspekt des Investitionsprozesses	Untersuchungsergebnis	Handlungsempfehlung
Wertgrenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wertgrenzen werden sowohl von Controllern als auch von Managern als angemessen angesehen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In Anbetracht der Einschätzungen keine unmittelbare Handlungsnotwendigkeit.</li> </ul>
Verständlichkeit des Investitionsantrags	<ul style="list-style-type: none"> <li>Insgesamt wird Investitionsanträgen von Controllern und Managern eine hohe Verständlichkeit bescheinigt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In Fällen, in denen Manager die Verständlichkeit des Investitionsantrags deutlich schlechter als die Controller beurteilen, ist der Antrag zu überarbeiten.</li> </ul>
Bearbeitungsdauer im Zentralcontrolling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bearbeitungsdauer des Investitionsantrags wird von Managern im Vergleich zu den Controllern als deutlich langsamer eingeschätzt.</li> <li>Kein Zusammenhang zwischen objektiver und subjektiv wahrgenommener Bearbeitungszeit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In Unternehmen, in denen Manager die Arbeitsgeschwindigkeit des Zentralcontrollings als langsam einschätzen, ist zu prüfen, inwieweit eine schnellere Antragsbearbeitung im Zentralcontrolling möglich ist.</li> <li>Alternativ könnten vom Zentralcontrolling die Kontextfaktoren und Ursachen für die Bearbeitungsdauer besser vermittelt werden.</li> </ul>
Kommentierung der Investitionsentscheidung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manager bewerten die Kommentierung der Investitionsentscheidung im Vergleich zu den Controllern als deutlich schlechter.</li> <li>Auch Controller sehen Verbesserungspotenzial bei der Entscheidungskommentierung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbesserung der Kommentierungen unter Einbindung der Manager.</li> </ul>
Prozesseinhaltung und Abweichungsgründe in der Investitionsplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Übereinstimmung von Soll- und Ist-Prozess wird sowohl von Controllern als auch von Managern insgesamt als recht hoch eingeschätzt, allerdings nehmen die Manager eine schlechtere Bewertung vor.</li> <li>Gründe für Abweichungen werden von Managern u. a. darin gesehen, dass der Nutzen bestimmter Prozessschritte nicht erkannt wird.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikation der Bedeutung der einzelnen Prozessschritte für Erfolg der Investitionsplanung durch Controller, um Bereitschaft der Manager zur Einhaltung der Prozessabläufe zu erhöhen.</li> </ul>
Kontrollhäufigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sowohl Controller als auch Manager schätzen die Häufigkeit von Investitionskontrollen als zu niedrig ein.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durchführung von mehr Kontrollen im Rahmen der Investitionsrealisierung und -nutzung.</li> </ul>
Verständlichkeit der Kontrollberichte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manager sehen die Verständlichkeit der Kontrollberichte deutlich schlechter als die Controller und insgesamt als zu gering an.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zielführendere Informationsversorgung der antragstellenden Manager im Rahmen der Kontrollberichte.</li> </ul>
Kommentierung der Kontrollberichte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommentierung der Kontrollberichte wird von Managern als nicht ausreichend und im Vergleich zu den Controllern als deutlich schlechter beurteilt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stärkere Beachtung auch der antragstellenden Manager als Adressaten der Kontrollberichte und Anpassung der Kommentierung an ihre Bedürfnisse.</li> </ul>

3. Hall, J. H. (2000): An Empirical Investigation of the Capital Budgeting Process, Working Paper, Department of Accounting and Finance, University of Pretoria, Pretoria 2000.

4. Hichert, R. (2007): Managementberichte verständlich gestalten - Empfehlungen für Verbesserungen. in: CFO aktuell, 1. Jg. (2007), S. 173 – 175.

5. Jacob, A.-F./Klein, S./Nick, A. (1994): Basiswissen Investition und Finanzierung: Finanzmanagement in Theorie und Praxis, Wiesbaden 1994.

6. Kahn, K. B. (1996): Interdepartmental Integration: A Definition with Implications for Product Development Performance, in: Journal of Product Innovation Management, 13. Jg. (1996), S. 137 – 151.

7. Kruschwitz, L. (2000): Investitionsrechnung, München, Wien 2000.

8. Linder, S. (2004): Wie (un)zuverlässig sind Investitionsplanungen? – Ein Überblick über den Stand der empirischen Forschung zur Verbreitung von

Fehlern und Verzerrungen in Investitionsplanungen, in: Zeitschrift für Controlling und Management, 48. Jg. (2004), S. 47 – 57.

9. Linder, S. (2006a): Investitionskontrolle: Grundzüge einer verhaltensorientierten Theorie, Wiesbaden 2006.

10. Linder, S. (2006b): Investitionskontrolle: Nutzenbeurteilung in Theorie versus Praxis, in: Controlling, 18. Jg. (2006), S. 85 – 90.

11. Lücke, W. (1991): Investitionslexikon, München 1991.

12. Meyer, M./Birl, H./Knollman, R. (2007): Investitionskontrolle in deutschen Großunternehmen – Eine empirische Bestandsaufnahme (2007), in: Controlling, 19. Jg. (2007), S. 629 – 636.

13. Weber, J./Linder, S./Spillecke, D. (2002): Stand der Planung und Kontrolle, in: krp – Kostenrechnungspraxis, 46. Jg. (2002), S. 291 – 297.

14. Weber, J./Weißberger, B./Aust, R. (1998): Benchmarking des Controllerbereichs – Ein Erfahrungsbericht, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 50. Jg. (1998), S. 381 – 401.

15. Weber, J./Meyer, M./Birl, H./Knollmann, R./Schlüter, H./Sieber, C. (2006): Investitionscontrolling in deutschen Großunternehmen: Ergebnisse einer Benchmarking-Studie, Schriftenreihe Advanced Controlling, Band 52, Weinheim (2006).

16. Wolf, K. (2006): Gestaltungsempfehlungen für die Investitionsrichtlinie unter Beachtung wert- und risikopolitischer Aspekte, in: Controlling, 18. Jg. (2006), S. 363 – 369.