

Es bleibt viel zu tun

Liebe Leserinnen und Leser,

Investitionsrechnung ist ein Feld, das jeder BWL-Student standardmäßig lernt. Der Schwerpunkt liegt dabei auf methodischen Fragen. Wie bestimmt man den Kalkulationszinsfuß? Wie rechnet man Realoptionen? Warum sind dynamische Verfahren statischen überlegen? Es überrascht nicht, dass methodisch in der Praxis zumeist keine großen Schwächen zu beobachten sind. Zwar findet man immer noch die gute alte Pay-off-Methode, aber sie wird zumeist nur als ergänzende Betrachtung einer Kapitalwertrechnung durchgeführt, quasi als ein hemdsärmeliges Risikomaß.

Größere Defizite sind zunächst bei der Einordnung einer Investition in die Gesamtplanung zu beobachten: Zu welcher Strategie soll die Investition beitragen? Wie viele Mittel sollen über den Sockel von reinen Erhaltungsinvestitionen hinaus investiert werden? Gibt es Chancen- und Risikoverbünde über mehrere Investitionen hinweg? Was lässt sich also überhaupt getrennt rechnen? Gerade auf diesem Feld sind in der jüngeren Vergangenheit insbesondere in Großunternehmen große Fortschritte erzielt worden – auch infolge einer angestrebten stärkeren Vernetzung der unterschiedlichen Planungsebenen im Unternehmen.

Ein zweites Problembündel liegt heute in der Phase der Investitionskontrolle. Noch relativ gut beherrscht wird das Feld der Implementierungskontrolle. Lässt sich die Investition wie geplant umsetzen? Kommt es zu Zeit-, Qualitäts- oder Kostenüberschreitungen? Was ist zu tun, sie unter Kontrolle zu bekommen? Eindrucksvolle Beispiele dafür, dass dies nicht immer gelingt, lieferte jüngst ein großes deutsches Stahlunternehmen. Schwieriger noch ist aber die Kontrolle der Investition selbst, letztlich also der gesamten Maßnahme, von der ersten bis zur letzten Ein- und Auszahlung. Nur selten sind Investitionen so klar im laufenden Geschäft zu lokalisieren, wie dies die Kontrollrechnung verlangte. Eine Investition in einen neuen Markt kann weitere, darauf aufbauende Investitionen nach sich ziehen, Teilgeschäfte werden verkauft,



Utz Schäffer



Jürgen Weber

andere ergänzt und so weiter. Im Regelgeschäft einer Linie angekommen, kann man zumindest einen Teil der Investitionen kaum noch nachverfolgen. Ein weiteres Problem liegt darin, dass der Nutzen der Kontrolle bei Investitionen häufig geringer ist, weil derjenige, der eine Investition anstößt und durchsetzt, nicht mit dem übereinstimmen muss, der sie realisiert; zu häufig sind die Positionswechsel im Management. Trotzdem wäre eine Kontrolle aus einem anderen Grund sehr wichtig: Es gibt in den Unternehmen eine Vielzahl von Beispielen dafür, dass an Investitionen zu lange festgehalten wurde. Das, was man aus dem F&E-Bereich kennt, nämlich die Diskussion des optimalen Abbruchzeitpunkts, müsste auch auf normale Investitionen übertragen werden. Hiermit hätten schon viele Unternehmen sehr viel Geld gespart!

Viel Spaß bei der Lektüre wünschen Ihnen

Utz Schäffer

Jürgen Weber



Sonderheft 2 | 2015

Investitionen planen

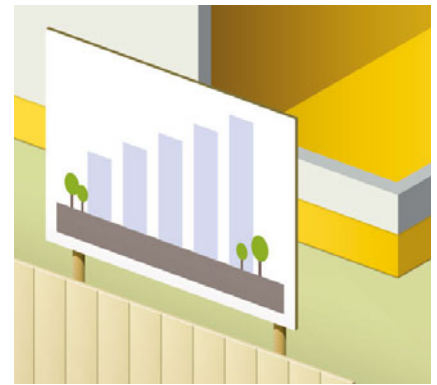
- 08 Herausforderungen beim Investitions-Controlling meistern**
Von der Idee bis zur Überprüfung ist das Controlling bei Investitionsprojekten gefordert. Eine Roadmap hilft, die richtigen Schritte zu setzen.
Matthias Hofmann, Ludwig Hierl
- 16 Es geht nicht nur um Zahlen**
In einem ersten Thesenpapier erörtert der Internationale Controller Verein, was für den Erfolg des Investitions-Managements entscheidend ist.
Alexander Weger
- 24 Von der Strategie zum Investitionsbudget**
Die Deutsche Post DHL Group richtet neuerdings die Kapitalallokation konsequenter auf ihre strategischen Unternehmensziele aus.
Sebastian Paeßens, Klaus Kenfenheuer

Cognitive Biases

- 32 Entscheidungsverhalten bei Investitionen steuern**
Das Controlling der RWE AG hat einen revolutionären Schritt getan: Es setzt bei Investitionsentscheidungen auf Verhaltenspsychologie.
Peter Scherpereel, Julian Gaul, Martin Muhr
- 40 „Es kommt auch auf das Verhalten der Manager an“**
Der CFO zweier RWE-Töchter schildert, wie sich Management-Sitzungen im Konzern durch den neuen Fokus auf Cognitive Biases verändert haben.
Martin Muhr IM DIALOG mit Jürgen Weber



www.springerprofessional.de/cmr



Investitionen bewerten

46 Bonität bei der marktziensorientierten Investitionsrechnung berücksichtigen

Mit der klassischen Marktzinsmethode kommen Unternehmen zu besseren Ergebnissen, wenn sie auch ihre Bonität in die Berechnung einbeziehen.

Reinhold Hölscher, Jochen Schneider

54 Wie Sie richtig mit Investitionsmodellen arbeiten

Investitions- und Discounted-Cashflow-Modelle können hilfreich sein. Verwendet man sie, müssen Fehlerquellen vermieden werden.

Clemens Pelster

64 Öffentlich geförderten Wohnungsbau rentabler gestalten

Für Investoren sind frei finanzierte Wohnbauprojekte oft attraktiver als öffentlich geförderte – außer es gelingt, deren Rentabilität zu steigern.

Olaf Halve

Investitionen steuern

72 „Das Controlling verändert sich mit den Geschäftsmodellen“

Der Leiter des Bereichs Corporate Planning & Controlling erläutert, wie sich das Controlling der Metro AG auf innovative Geschäftsideen einstellt.

Michael Bouscheljong IM DIALOG mit Jürgen Weber

78 Wie ein Schweizer Energiekonzern seine Investitionen steuert

Der Axpo Konzern schöpft aus seinem Erfahrungsschatz und definiert zwölf Best-Practice-Ansätze für die Steuerung von Investitionsprojekten.

Martin Schwab

Service

03 Editorial

06 Impressum

07 Tagcloud

Beirat

Die Controlling & Management Review versteht sich als Plattform eines regen Wissens- und Erfahrungsaustausches zwischen wirtschaftlicher Praxis und Forschung. Um den Ansprüchen beider Zielgruppen optimal zu genügen, werden die Herausgeber Prof. Dr. Utz Schäffer und Prof. Dr. h. c. Jürgen Weber von einem Praxisbeirat und einem wissenschaftlichen Beirat unterstützt.

Praxisbeirat:

Mark Frese, Finanzvorstand Metro AG | Bernhard Günther, Finanzvorstand RWE AG | Guido Kerkhoff, Finanzvorstand Thyssen-Krupp AG | Carsten Knobel, Finanzvorstand Henkel AG & Co. KGaA | Dr. Christian Bungenstock, Partner CTcon GmbH

Wissenschaftlicher Beirat:

Prof. Dr. Andrea Dossi, Bocconi University, Mailand | Prof. Dr. Martin Glaum, WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar | Prof. Dr. Dirk Hachmeister, Universität Hohenheim, Stuttgart-Hohenheim | Prof. Dr. Frank Hartmann, RSM Erasmus University, Rotterdam | Prof. Dr. Thomas Hess, Ludwig-Maximilians-Universität, München | Prof. Dr. Bernhard Hirsch, Universität der Bundeswehr, München | Prof. Dr. Martin Jacob, WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar | Prof. Dr. Teemu Malmi, Aalto University – School of Economics, Helsinki | Prof. Dr. Markus Rudolf, WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar | Prof. Dr. Thorsten Sellhorn, Ludwig-Maximilians-Universität, München | Prof. Dr. Xianzhi Zhang, Dongbei University of Finance and Economics (DUFE), Dalian

Impressum

Controlling & Management Review
www.springerprofessional.de/cm
Sonderheft 2 | 2015 | 59. Jahrgang
ISBN 978-3-658-10716-1
ISSN-Print 2195-8262
ISSN-Internet 2195-8270
Bis 2002: krp-Kostenrechnungspraxis
Bis 2012: Zeitschrift für Controlling & Management

Verlag

Springer Gabler
Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
Abraham-Lincoln-Straße 46
65189 Wiesbaden
www.springer-gabler.de
Amtsgericht Wiesbaden | HRB 9754
USt-IdNr. DE811148419

Geschäftsführer

Armin Gross | Joachim Krieger |
Dr. Niels Peter Thomas

Gesamtleitung Anzeigen, Märkte und Marketing

Armin Gross

Gesamtleitung Produktion

Dr. Olga Chiarcos

Leitung Magazine

Stefanie Burgmaier

Herausgeber

Prof. Dr. Utz Schäffer
WHU – Otto Beisheim School of
Management, Institut für Management
und Controlling (IMC), Burgplatz 2,
56179 Vallendar
www.whu.edu

Prof. Dr. h. c. Jürgen Weber
WHU – Otto Beisheim School of
Management, Institut für Management
und Controlling (IMC), Burgplatz 2,
56179 Vallendar
www.whu.edu

Redaktionsleitung WHU

M.A. Brigitte Braun
Tel.: +49 (0)261 6509-486

Dipl.-Kfm. Babak Mirheli
Tel.: +49 (0)261 6509-466

M. Sc. Fabian Mohr
+49(0)261 6509-706

Mag. phil. Bernadette Wagener
Tel.: +49 (0)261 6509-488

Kontakt: cmr@whu.edu

Redaktionsleitung Springer Gabler

Rechtsanwältin Vera Treitschke, LL.M.
Tel.: +49 (0)611 7878-135
vera.treitschke@springer.com

Kundenservice

(Änderung von Adresse und Bankverbindung,
Rückfragen zu Rechnungen oder Mahnung)
Springer Customer Service GmbH
Springer Gabler-Service
Haberstraße 7 | D-69126 Heidelberg
Telefon: +49 (0)6221 345-4303
Fax: +49 (0)6221 345-4229
Montag bis Freitag 8.00 Uhr bis 18.00 Uhr
springergabler-service@springer.com

Produktmanagement

Dipl.-Kfm. Philipp Holsen
Tel.: +49 (0)611 7878-293

Verkaufsleitung Anzeigen

Armin Gross

Anzeigenpreise: Es gelten die Media-
informationen vom 01.10.2014.

Anzeigendisposition

Monika Dannenberger
Tel.: +49 (0)611 7878-148
Fax +49 (0)611 7878-443
monika.dannenberger@best-ad-media.de

Satz, Layout und Produktion

Iris Conradi
Tel.: +49 (0)611 7878-263

Bezugsmöglichkeit

www.mein-fachwissen.de/cm
Das Heft erscheint sechsmal jährlich.
Preise: Einzelheftpreis 34,00 Euro zzgl. Ver-
sand. Jahresabonnementspreis für Unterneh-
men, Institutionen und Bibliotheken 174,00
Euro, für Privatkunden 129,00 Euro. Abopreis
für Studenten, Auszubildende und Schüler
83,00 Euro (aktuelle Nachweise sind jeweils
unaufgefordert nachzureichen). Alle Preise
inklusive MwSt. und Versand; zusätzliche
Versandkosten Ausland 26,00 Euro. Jedes
Abonnement beinhaltet eine Freischaltung
für das Online-Archiv auf dem Portal www.
springerprofessional.de/2787710. Der
Zugang gilt ausschließlich für den einzelnen
Empfänger des Abonnements. Für eine Frei-
schaltung des Unternehmens/Bibliothek/
Institution (Mehrplatzlizenzen) wenden Sie
sich bitte an bestellen@springerprofes-
sional.de oder Tel. 0800 – 500 33 77 (Montag-
Freitag, 8 – 20 Uhr; Samstag, 9 – 14 Uhr).
Das Abonnement kann jederzeit zur nächsten
erreichbaren Ausgabe schriftlich mit Nen-

nung der Kundennummer gekündigt werden.
Zuviel gezahlte Beiträge für nicht gelieferte
Ausgaben werden zurückerstattet.
Jährlich können 1 bis 4 Sonderhefte hinzu-
kommen. Der Preis pro Sonderheft beträgt
regulär 49,95 Euro, der Vorzugspreis für Abon-
nenten der Controlling & Management
Review 29,00 Euro. Sie werden Abonnenten
gegen gesonderte Rechnung geliefert. Bei
Nichtgefallen können Sonderhefte innerhalb
einer Frist von 3 Wochen an die Vertriebsfirma
zurückgesandt werden. Zusätzliche Liefer-
und Versandkosten fallen nicht an.

Druck und Verarbeitung

Phoenix Print GmbH,
Alfred-Nobel-Straße 33, 97080 Würzburg

Sonderdrucke

Martin Leopold
Tel.: +49 (0)2642 9075-96
Fax.: +49 (0)2642 9075-97
leopold@medien-kontor.de

Titelbild

© Jörg Block

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen
einzelnen Beiträge und Abbildungen sind
urheberrechtlich geschützt. Jede Verwer-
tung außerhalb der engen Grenzen des
Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des
Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Über-
setzungen, Mikroverfilmungen und die Ein-
speicherung in elektronischen Systemen.
Nachdruckgenehmigung kann die Redak-
tion erteilen. Für unverlangt eingesandte
Beiträge und Rezensionsexemplare wird
nicht gehaftet. Jede im Bereich eines ge-

werblichen Unternehmens hergestellte oder
benutzte Kopie dient gewerblichen Zwecken
gem. § 54 (2) UrhG und verpflichtet zur Ge-
bührenzahlung an die VG WORT, Abteilung
Wissenschaft, Goethestr. 49, 80336 Mün-
chen, von der die einzelnen Zahlungsmoda-
litäten zu erfragen sind.
Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser
Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmi-
gung des Verlages vervielfältigt oder ver-
breitet werden. Unter dieses Verbot fällt ins-
besondere die gewerbliche Vervielfältigung
per Kopie, die Aufnahme in elektronische
Datenbanken und die Vervielfältigung auf
CD-ROM und allen anderen elektronischen
Datenträgern.

Hinweise für Autoren

Der Autor ist mit der Veröffentlichung seines
Beitrags damit einverstanden, dass sein Bei-
trag außer in der Zeitschrift auch durch Li-
zenzvergabe in anderen Zeitschriften (auch
übersetzt), durch Nachdruck in Sammel-
bänden (z. B. zu Jubiläen der Zeitschrift oder
des Verlages oder in Themenbänden), durch
längere Auszüge in Büchern des Verlages
auch zu Werbezwecken, durch Vervielfälti-
gung und Verbreitung auf CD-ROM oder an-
deren Datenträgern, durch Speicherung auf
Datenbanken, deren Weitergabe und den
Abruf von solchen Datenbanken während
der Dauer des Urheberrechtsschutzes an
dem Beitrag im In- und Ausland vom Verlag
und seinen Lizenznehmern genutzt wird.

© Springer Gabler ist eine Marke von Spring-
er DE. Springer DE ist Teil der Fachverlags-
gruppe Springer Science+Business Media.

Baustelle Investitions-Controlling

Die Größe eines Wortes stellt die relative Häufigkeit in allen Beiträgen dar.

