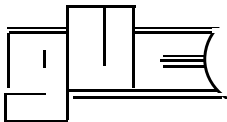


Thilo Dückert

**Erfolgsfaktoren für das  
Management strategischer  
Investitionen**

Eine empirische Untersuchung  
investitionsintensiver Industrien



GUC - Verlag der Gesellschaft für  
Unternehmensrechnung und Controlling m.b.H.  
Chemnitz 2009

**Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme**

<http://www.ddb.de>

**Dücker, Thilo:**

Erfolgsfaktoren für das Management strategischer Investitionen. Eine empirische Untersuchung investitionsintensiver Industrien / Thilo Dücker - Chemnitz: Verlag der GUC, 2009

(Dissertationsreihe; 32)

Zugl.: Chemnitz, Techn. Univ., Diss., 2008

ISBN 978-3-934235-72-4

© 2009 by Verlag der GUC - Gesellschaft für Unternehmensrechnung und Controlling m.b.H.

GUC m.b.H. · Abraham-Werner-Str. 22 ×D-09117 Chemnitz

<http://www.guc-verlag.de>

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist - wenn sie ohne Zustimmung des Verlages erfolgt - unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Druck: Druckerei Wittchen, Nörten-Hardenberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier - alterungsbeständig

Printed in Germany

ISBN 978-3-934235-72-4

## Geleitwort

In Wissenschaft und Unternehmenspraxis ist die hohe Bedeutung der Investitionstätigkeit für den Erfolg von Unternehmen wie auch für die Entwicklung der Gesamtwirtschaft allgemein anerkannt. Daraus resultiert die Binsenweisheit, dass es für Unternehmen ebenso wie für die Gesamtwirtschaft von eminenter Bedeutung ist, dass nicht nur überhaupt, sondern auch erfolgreich investiert wird. Von der vielfach erfolgten Auseinandersetzung mit Verfahren der Investitionsrechnung abgesehen, haben sich jedoch bisher erstaunlicherweise nur wenige Untersuchungen mit der Frage beschäftigt, wovon es abhängt, dass die Investitionstätigkeit von Erfolg gekrönt wird, obwohl dies die Möglichkeiten einer – in gewissen Grenzen sicher möglichen – gezielten Beeinflussung des Investitionserfolgs deutlich verbessern würde.

An dieser Stelle setzt Herr Dückert bezogen auf eine besonders wichtige Teilmenge der gesamten Investitionen, die strategischen Investitionen, an. Ausgehend von einer Synopse des Erkenntnisstands zur Investitionstheorie (bzw. enger: Investitionsmanagementtheorie) werden zunächst mittels einer Expertenbefragung Erfolgsfaktoren des Managements strategischer Investitionen identifiziert. Darauf basierend arbeitet er mittels einer schriftlichen Befragung von Großunternehmen heraus, wie in diesen Unternehmen das Investitionsmanagement bezüglich dieser Erfolgsfaktoren ausgestaltet ist und wie sich die unterschiedlichen Ausgestaltungsformen auf den Investitionserfolg auswirken. Daran schließt sich die Ableitung von Empfehlungen für die Unternehmenspraxis ab. Damit gewinnt Herr Dückert insgesamt vielfältige neuartige Erkenntnisse, die wesentliche Impulse für die Investitionstheorie wie für das unternehmerische Investitionsmanagement versprechen.

Die Arbeit von Herrn Dückert zeichnet sich durch eine umfassende und sorgfältige Auswertung der relevanten Literatur, die schlüssige und klare Argumentation sowie die innovative empirische Untersuchung mit einer Vielzahl interessanter Erkenntnisse und wohl begründeter Folgerungen aus. Sie stellt eine bemerkenswerte Leistung mit einer Reihe von Denkanstößen und Gestaltungshinweisen dar, die sie für den Wissenschaftler wie für den für die Investitionstätigkeit verantwortlichen Manager zu einer lesenswerten Lektüre machen.



## **Vorwort**

Die vorliegende Arbeit ist während meiner Zeit als externer Doktorand am Lehrstuhl BWL III Unternehmensrechnung und Controlling an der Technischen Universität Chemnitz entstanden und beschäftigt sich mit Erfolgsfaktoren für das Management strategischer Investitionen. Auch eine Dissertation besitzt einige Eigenschaften, die einer strategischen Investition ähnlich sind. Sie stellt für den Doktoranden ein langfristiges Großprojekt dar, das eine besonders hohe Bedeutung für ihn hat und bedingt durch die mit dem Vorhaben verbundene große Unsicherheit anfangs nur eingeschränkt planbar ist. Deshalb ist bei einem solchen Projekt die Unterstützung aller direkt oder indirekt Beteiligten ein besonders wichtiger Erfolgsfaktor.

An dieser Stelle möchte ich mich bei all jenen Personen bedanken, die zum Gelingen des Promotionsprojekts beigetragen haben. Ich danke meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Uwe Götze, für sein großes Engagement und die fachlichen Anregungen sowie seine stets konstruktiven Anmerkungen und das zügige Feedback. Herrn PD Dr. Michael Hinz und Herrn Prof. Dr. Hans-Jürgen Prehm danke ich herzlich für die Erstellung des Zweit- bzw. Drittgutachtens.

Natürlich basiert der Erfolg einer Promotion auch auf dem Rückhalt im privaten Bereich. Hier möchte ich besonders meiner Frau danken, die mir während der Promotionszeit sowohl durch fachliche Diskussionen über empirische Fragestellungen als auch durch ausdauernde persönliche Motivation zur Seite gestanden hat. Darüber hinaus danke ich meinem Bruder fürs Korrekturlesen und ganz besonders meinen Eltern, ohne deren Unterstützung und Förderung mein bisheriger Werdegang nicht möglich gewesen wäre.

Hamburg, im Januar 2009

Thilo Dückert



# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>Abkürzungs- und Symbolverzeichnis .....</b>	<b>XV</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit .....	3
1.3 Aufbau der Arbeit .....	4
<b>2 Das Management strategischer Investitionen – ein Theorieüberblick .....</b>	<b>7</b>
2.1 Das Führungssystem des Unternehmens .....	7
2.1.1 Ziele und Zielsystem des Unternehmens .....	7
2.1.2 Der Führungsprozess .....	9
2.1.3 Das Führungssystem .....	14
2.2 Einordnung des Managements strategischer Investitionen in das Führungssystem des Unternehmens .....	21
2.2.1 Investitionen als Gegenstand des Investitionsmanagements .....	21
2.2.1.1 Der Investitionsbegriff .....	21
2.2.1.2 Investitionsarten .....	23
2.2.1.3 Die strategische Investition .....	27
2.2.2 Investitionsmanagement .....	28
2.2.3 Zielvorgabe und Zielbildung .....	30
2.2.4 Investitionsplanung .....	31
2.2.4.1 Objektbezogene Investitionsplanung .....	31
2.2.4.2 Investitionsprogrammplanung .....	33
2.2.5 Investitionskontrolle .....	36
2.2.6 Koordination der Investitionsplanung mit interdependenten Planungsbereichen .....	38
2.2.7 Motivation zu zielkonformem Verhalten .....	43
2.3 Bewertung des Erfolgs des Managements strategischer Investitionen .....	46
2.3.1 Messung des Erfolgs der Unternehmensführung .....	46
2.3.2 Erfolgsfaktoren .....	46
2.3.3 Bewertung der Wirkung von Erfolgsfaktoren für das Management strategischer Investitionen auf den Erfolg .....	48

<b>3</b>	<b>Eingrenzung des Untersuchungsfelds und Hypothesenformulierung auf der Basis einer Expertenbefragung.....</b>	<b>55</b>
3.1	Konzeption der empirischen Vorgehensweise .....	55
3.2	Expertenbefragung zur Eingrenzung des Untersuchungsfelds .....	56
3.2.1	Expertenbefragung als Methode der explorativen Forschung .....	56
3.2.2	Gestaltung und Durchführung der Befragung .....	57
3.2.3	Ergebnisse.....	59
3.3	Hypothesen zur Untersuchung ausgewählter Erfolgsfaktoren des Managements strategischer Investitionen.....	62
3.3.1	Zielvorgabe .....	62
3.3.1.1	Investitionsgründe .....	62
3.3.1.2	Strategieebenen .....	64
3.3.1.3	Adjustierung von Strategie und Zielen.....	67
3.3.2	Objektbezogene Investitionsplanung.....	68
3.3.2.1	Prozessgestaltung .....	68
3.3.2.2	Initiierung von Investitionsprojekten .....	71
3.3.2.3	Bewertungskriterien und Instrumente zur Entscheidungsvorbereitung .....	73
3.3.2.4	Investitionszeitpunkt .....	78
3.3.2.5	Aufgabenverteilung .....	81
3.3.3	Investitionsprogrammplanung .....	86
3.3.3.1	Bestimmung des Investitionsvolumens .....	86
3.3.3.2	Allokation der eingesetzten Finanzmittel auf Bereiche .....	91
3.3.3.3	Allokation der eingesetzten Finanzmittel auf Projekte .....	96
3.3.3.4	Verteilung des Investitionsvolumens auf Investitionsarten.....	100
3.3.4	Investitionskontrolle .....	101
3.3.4.1	Träger der Investitionskontrolle .....	101
3.3.4.2	Frequenz der Investitionskontrolle.....	103
3.3.5	Anreizsysteme .....	105
3.3.6	Kontextparameter .....	108
3.3.6.1	Bedeutung der Kontextparameter.....	108
3.3.6.2	Unternehmensgröße.....	109
3.3.6.3	Region .....	110
3.3.6.4	Industrie.....	111



---

<b>4</b>	<b>Aufbau, Methodik und Datenmaterial der schriftlichen Erhebung.....</b>	<b>113</b>
4.1	Weitere Eingrenzung des Untersuchungsobjekts .....	113
4.1.1	Investitionsintensive Industrien .....	113
4.1.2	Adressierte Unternehmenseinheiten .....	115
4.1.3	Adressierter Personenkreis.....	116
4.1.4	Vereinfachte Definition der strategischen Investition .....	117
4.2	Auswahl der Erhebungsmethode.....	118
4.3	Fragebogendesign.....	120
4.4	Pretest .....	122
4.5	Durchführung der Erhebung.....	124
4.6	Datenmaterial .....	125
4.6.1	Rücklauf .....	125
4.6.2	Geografische Verteilung .....	125
4.6.3	Verteilung nach Industrien.....	126
4.6.4	Verwertbarkeit der Daten.....	127
4.7	Datenanalyse .....	128
4.7.1	Methoden zur Überprüfung der gestaltungsbezogenen Hypothesen .....	128
4.7.2	Methoden zur Überprüfung der erfolgsbezogenen Hypothesen .....	130
4.7.2.1	Messung des Erfolgs.....	130
4.7.2.2	Korrelationsanalyse .....	132
4.7.2.3	Extremgruppenvergleich.....	134
<b>5</b>	<b>Ergebnisse der schriftlichen Erhebung.....</b>	<b>137</b>
5.1	Ergebnisse der Überprüfung der gestaltungsbezogenen Hypothesen .....	137
5.1.1	Zielvorgabe .....	137
5.1.1.1	Investitionsgründe.....	137
5.1.1.2	Strategieebenen.....	138
5.1.1.3	Adjustierung von Strategie und Zielen .....	140
5.1.2	Objektbezogene Investitionsplanung.....	141
5.1.2.1	Prozessgestaltung.....	141
5.1.2.2	Initiierung von Investitionsprojekten.....	142
5.1.2.3	Bewertungskriterien und Instrumente zur Entscheidungs- vorbereitung .....	144
5.1.2.4	Investitionszeitpunkt.....	147
5.1.2.5	Aufgabenverteilung .....	148

---

5.1.3	Investitionsprogrammplanung .....	152
5.1.3.1	Bestimmung des Investitionsvolumens .....	152
5.1.3.2	Allokation der eingesetzten Finanzmittel auf Bereiche .....	154
5.1.3.3	Allokation der eingesetzten Finanzmittel auf Projekte .....	155
5.1.3.4	Verteilung des Investitionsvolumens auf Investitionsarten.....	159
5.1.4	Investitionskontrolle .....	161
5.1.4.1	Träger der Investitionskontrolle .....	161
5.1.4.2	Frequenz der Investitionskontrolle.....	164
5.1.5	Anreizsysteme .....	165
5.2	Ergebnisse der Überprüfung der erfolgsbezogenen Hypothesen .....	169
5.2.1	Zielvorgabe .....	169
5.2.1.1	Investitionsgründe .....	169
5.2.1.2	Strategieebenen .....	171
5.2.1.3	Adjustierung von Strategie und Zielen.....	172
5.2.2	Objektbezogene Investitionsplanung.....	174
5.2.2.1	Prozessgestaltung .....	174
5.2.2.2	Initiierung von Investitionsprojekten .....	175
5.2.2.3	Instrumente zur Entscheidungsvorbereitung .....	177
5.2.2.4	Investitionszeitpunkt .....	178
5.2.2.5	Aufgabenverteilung .....	180
5.2.3	Investitionsprogrammplanung .....	183
5.2.3.1	Bestimmung des Investitionsvolumens .....	183
5.2.3.2	Allokation der eingesetzten Finanzmittel auf Bereiche .....	186
5.2.3.3	Allokation der eingesetzten Finanzmittel auf Projekte .....	188
5.2.3.4	Verteilung des Investitionsvolumens auf Investitionsarten.....	189
5.2.4	Investitionskontrolle .....	190
5.2.4.1	Träger der Investitionskontrolle .....	190
5.2.4.2	Frequenz der Investitionskontrolle.....	193
5.2.5	Anreizsysteme .....	194
5.3	Überprüfung der Bedeutung von Kontextvariablen.....	196
5.3.1	Unternehmensgröße.....	196
5.3.2	Region.....	198
5.3.3	Industrie .....	198

---

<b>6</b>	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse und Ableitung von Gestaltungsempfehlungen für das Management strategischer Investitionen.....</b>	<b>201</b>
6.1	Zielvorgabe.....	201
6.2	Objektbezogene Investitionsplanung .....	202
6.3	Investitionsprogrammplanung.....	205
6.4	Investitionskontrolle.....	206
6.5	Anreizsysteme .....	208
<b>7</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>209</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>213</b>
	Anhang A: Signifikanztests zu den gestaltungsbezogenen Hypothesen.....	213
	Anhang B: Verteilungsangaben zu den deskriptiven Ergebnissen .....	229
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>235</b>



## Abbildungsverzeichnis

Abb. 2-1:	Zielkategorien .....	9
Abb. 2-2:	Phasen des Führungsprozesses .....	10
Abb. 2-3:	Teilsysteme des Führungssystems .....	15
Abb. 2-4:	Merkmale einer typischen strategischen Investition.....	27
Abb. 2-5:	Investitionsbezogener Führungsprozess .....	29
Abb. 2-6:	Phasen des strategischen Managements .....	39
Abb. 4-1:	Investitionsintensive Industrien .....	114
Abb. 4-2:	Zusammensetzung der Stichprobe nach Regionen .....	125
Abb. 4-3:	Zusammensetzung der Stichprobe nach Industrien .....	126
Abb. 5-1:	Wichtigkeit von Investitionsgründen .....	137
Abb. 5-2:	Wichtigkeit von Strategieebenen für die Beurteilung von Investitionsprojekten.....	139
Abb. 5-3:	Frequenz der Adjustierung von Investitionsstrategie und -zielen.....	140
Abb. 5-4:	Gestaltung des Investitionsprozesses .....	142
Abb. 5-5:	Wichtigkeit von Quellen der Investitionsinitiierung .....	143
Abb. 5-6:	Wichtigkeit von Kriterien für die Investitionsbewertung .....	144
Abb. 5-7:	Angewandte Instrumente zur Entscheidungsvorbereitung .....	145
Abb. 5-8:	Wichtigkeit von Bestimmungsfaktoren für den Investitionszeitpunkt .....	147
Abb. 5-9:	Träger von Investitionsentscheidungen .....	149
Abb. 5-10:	Bestimmungsfaktoren für die Träger der Investitionsentscheidung .....	151
Abb. 5-11:	Wichtigkeit von Bestimmungsfaktoren für das Investitionsvolumen.....	153
Abb. 5-12:	Flexibilität des Investitionsvolumens .....	153
Abb. 5-13:	Bemessungsgrundlagen des Investitionsvolumens auf Bereichsebene .....	154
Abb. 5-14:	Art des Investitionsprogramms .....	155
Abb. 5-15:	Einbeziehung in die Investitionsprogrammplanung nach Projektgröße .....	156
Abb. 5-16:	Methoden der Investitionsprogrammplanung .....	157
Abb. 5-17:	Wichtigkeit von Kriterien für das Ranking von Investitionsprojekten .....	159
Abb. 5-18:	Verteilung des Investitionsvolumens auf Investitionsarten .....	160
Abb. 5-19:	Träger der Investitionskontrolle.....	161
Abb. 5-20:	Frequenz der Investitionskontrolle .....	164
Abb. 5-21:	Integration investitionsbezogener Zielgrößen in die persönlichen Zielvorgaben .....	166
Abb. 5-22:	Investitionskultur .....	168

---

Abb. B-1:	Wichtigkeit von Investitionsgründen – Verteilungsangaben.....	229
Abb. B-2:	Wichtigkeit von Strategieebenen für die Beurteilung von Investitionsprojekten – Verteilungsangaben .....	229
Abb. B-3:	Wichtigkeit von Quellen der Investitionsinitiierung – Verteilungsangaben .....	230
Abb. B-4:	Wichtigkeit von Kriterien für die Investitionsbewertung – Verteilungsangaben .....	230
Abb. B-5:	Wichtigkeit von Bestimmungsfaktoren für den Investitionszeitpunkt – Verteilungsangaben .....	231
Abb. B-6:	Wichtigkeit von Bestimmungsfaktoren für das Investitionsvolumen – Verteilungsangaben .....	231
Abb. B-7:	Flexibilität des Investitionsvolumens – Verteilungsangaben .....	232
Abb. B-8:	Bemessungsgrundlagen für die Kapitalallokation auf Bereiche – Verteilungsangaben .....	232
Abb. B-9:	Einbeziehung in die Investitionsprogrammplanung nach Projektgröße – Verteilungsangaben .....	233
Abb. B-10:	Wichtigkeit von Kriterien für das Ranking von Investitionsprojekten – Verteilungsangaben .....	233
Abb. B-11:	Investitionskultur – Verteilungsangaben .....	234

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 3-1: Zur weiteren Untersuchung ausgewählte Teilgebiete des Managements strategischer Investitionen .....	60
Tabelle 5-1: Zusammenhang zwischen der Art des Investitionsprogramms und der eingesetzten Programmplanungsmethode.....	158
Tabelle 5-2: Zusammenhang zwischen der Wichtigkeit von Investitionsgründen und dem Erfolg .....	169
Tabelle 5-3: Wichtigkeit von Investitionsgründen – erfolgreiche vs. weniger erfolgreiche Unternehmen .....	170
Tabelle 5-4: Zusammenhang zwischen der Wichtigkeit von Strategieebenen für die Beurteilung von Investitionsprojekten und dem Erfolg.....	171
Tabelle 5-5: Zusammenhang zwischen der Frequenz der Adjustierung der Investitionsstrategie und dem Erfolg .....	172
Tabelle 5-6: Zusammenhang zwischen der Frequenz der Adjustierung operativer Ziele und dem Erfolg .....	173
Tabelle 5-7: Zusammenhang zwischen der Gestaltung des Investitionsprozesses und dem Erfolg .....	174
Tabelle 5-8: Gestaltung des Investitionsprozesses – erfolgreiche vs. weniger erfolgreiche Unternehmen .....	175
Tabelle 5-9: Zusammenhang zwischen der Wichtigkeit von Quellen der Investitionsinitiierung und dem Erfolg .....	176
Tabelle 5-10: Quellen der Investitionsinitiierung – erfolgreiche vs. weniger erfolgreiche Unternehmen .....	176
Tabelle 5-11: Zusammenhang zwischen den angewandten Instrumenten zur Entscheidungsvorbereitung und dem Erfolg.....	177
Tabelle 5-12: Angewandte Instrumente zur Entscheidungsvorbereitung – erfolgreiche vs. weniger erfolgreiche Unternehmen.....	178
Tabelle 5-13: Zusammenhang zwischen der Wichtigkeit von Bestimmungsfaktoren für den Investitionszeitpunkt und dem Erfolg .....	179
Tabelle 5-14: Wichtigkeit von Faktoren für den Investitionszeitpunkt – erfolgreiche vs. weniger erfolgreiche Unternehmen .....	180
Tabelle 5-15: Zusammenhang zwischen dem Träger der Investitionsentscheidung und dem Erfolg .....	181

---

Tabelle 5-16: Zusammenhang zwischen dem Träger der Entscheidung über den Projektzeitplan und dem Erfolg .....	181
Tabelle 5-17: Zusammenhang zwischen dem Bestimmungsfaktor für die Träger der Investitionsentscheidung und dem Erfolg .....	182
Tabelle 5-18: Bestimmungsfaktor für die Träger der Investitionsentscheidung – erfolgreiche vs. weniger erfolgreiche Unternehmen .....	183
Tabelle 5-19: Zusammenhang zwischen der Wichtigkeit von Bestimmungsfaktoren für das Investitionsvolumen und dem Erfolg .....	184
Tabelle 5-20: Wichtigkeit von Bestimmungsfaktoren für das Investitionsvolumen – erfolgreiche vs. weniger erfolgreiche Unternehmen .....	184
Tabelle 5-21: Zusammenhang zwischen der Flexibilität des Investitionsvolumens und dem Erfolg .....	185
Tabelle 5-22: Flexibilität des Investitionsvolumens – erfolgreiche vs. weniger erfolgreiche Unternehmen .....	185
Tabelle 5-23: Zusammenhang zwischen der Bemessungsgrundlage des Investitionsvolumens auf Bereichsebene und dem Erfolg .....	187
Tabelle 5-24: Zusammenhang zwischen der Wichtigkeit von Kriterien für das Ranking von Investitionsprojekten und dem Erfolg .....	188
Tabelle 5-25: Wichtigkeit von Kriterien für das Ranking von Investitionsprojekten – erfolgreiche vs. weniger erfolgreiche Unternehmen .....	188
Tabelle 5-26: Zusammenhang zwischen der Verteilung des Investitionsvolumens auf Investitionsarten und dem Erfolg .....	189
Tabelle 5-27: Zusammenhang zwischen Trägern der Investitionskontrolle und dem Erfolg (Projekte in der Such- und Beurteilungsphase).....	190
Tabelle 5-28: Zusammenhang zwischen Trägern der Investitionskontrolle und dem Erfolg (Projekte in der Nutzungsphase) .....	191
Tabelle 5-29: Zusammenhang zwischen Trägern der Investitionskontrolle und dem Erfolg (Projekte nach der Stilllegung oder dem Verkauf).....	192
Tabelle 5-30: Zusammenhang zwischen der Frequenz der Investitionsprojektfortschrittskontrolle und dem Erfolg .....	193
Tabelle 5-31: Integration investitionsbezogener Zielgrößen in die persönlichen Zielvorgaben des Top-Managements – erfolgreiche vs. weniger erfolgreiche Unternehmen .....	195



Tabelle 5-32: Integration investitionsbezogener Zielgrößen in die persönlichen Zielvorgaben des mittleren Managements – erfolgreiche vs. weniger erfolgreiche Unternehmen .....	195
Tabelle 5-33: Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem Erfolg .....	196
Tabelle 5-34: Unternehmensgröße – erfolgreiche vs. weniger erfolgreiche Unternehmen.....	197
Tabelle 5-35: Abhängigkeit des Erfolgs von der Region des Unternehmenssitzes .....	198
Tabelle 5-36: Abhängigkeit des Erfolgs von der Industrie .....	199
Tabelle A-1: Wichtigkeit von Investitionsgründen – Signifikanz der Mittelwertunterschiede .....	213
Tabelle A-2: Wichtigkeit von Strategieebenen für die Beurteilung von Investitionsprojekten – Signifikanz der Mittelwertunterschiede .....	213
Tabelle A-3: Frequenz der Adjustierung der Investitionsstrategie – Signifikanz der Häufigkeitsunterschiede.....	214
Tabelle A-4: Frequenz der Adjustierung finanzieller Ziele – Signifikanz der Häufigkeitsunterschiede.....	214
Tabelle A-5: Frequenz der Adjustierung operativer Ziele – Signifikanz der Häufigkeitsunterschiede.....	214
Tabelle A-6: Gestaltung des Investitionsprozesses – Signifikanz der Häufigkeitsunterschiede.....	215
Tabelle A-7: Wichtigkeit von Quellen der Investitionsinitiierung – Signifikanz der Mittelwertunterschiede .....	215
Tabelle A-8: Wichtigkeit von Kriterien für die Investitionsbewertung – Signifikanz der Mittelwertunterschiede .....	216
Tabelle A-9: Angewandte Instrumente zur Entscheidungsvorbereitung – Signifikanz der Häufigkeitsunterschiede .....	216
Tabelle A-10: Wichtigkeit von Bestimmungsfaktoren für den Investitionszeitpunkt – Signifikanz der Mittelwertunterschiede.....	217
Tabelle A-11: Träger der Investitionsentscheidung – Signifikanz der Häufigkeitsunterschiede.....	217
Tabelle A-12: Träger der Genehmigung der Finanzierung – Signifikanz der Häufigkeitsunterschiede.....	218
Tabelle A-13: Träger der Genehmigung des Projektzeitplans – Signifikanz der Häufigkeitsunterschiede.....	218

Tabelle A-14: Bestimmungsfaktoren für die Träger der Investitionsentscheidung – Signifikanz der Häufigkeitsunterschiede.....	219
Tabelle A-15: Wichtigkeit von Bestimmungsfaktoren für das Investitionsvolumen – Signifikanz der Mittelwertunterschiede.....	219
Tabelle A-16: Flexibilität des Investitionsvolumens – Signifikanz der Mittelwertunterschiede .....	220
Tabelle A-17: Bemessungsgrundlage des Investitionsvolumens auf Bereichsebene – Signifikanz der Mittelwertunterschiede.....	220
Tabelle A-18: Einbeziehung in die Investitionsprogrammplanung – Signifikanz der Mittelwertunterschiede .....	221
Tabelle A-19: Angewandte Investitionsprogrammplanungsmethoden – Signifikanz der Häufigkeitsunterschiede .....	221
Tabelle A-20: Wichtigkeit von Kriterien für das Ranking von Investitionsprojekten – Signifikanz der Mittelwertunterschiede.....	222
Tabelle A-21: Verteilung des Investitionsvolumens auf Investitionsarten – Signifikanz der Mittelwertunterschiede.....	222
Tabelle A-22: Träger der Investitionskontrolle für Projekte in der Such- und Beurteilungsphase – Signifikanz der Häufigkeitsunterschiede .....	223
Tabelle A-23: Träger der Investitionskontrolle für Projekte in der Umsetzungsphase – Signifikanz der Häufigkeitsunterschiede.....	223
Tabelle A-24: Träger der Investitionskontrolle für Projekte in der Nutzungsphase – Signifikanz der Häufigkeitsunterschiede.....	224
Tabelle A-25: Träger der Investitionskontrolle für Projekte nach Stilllegung oder Verkauf – Signifikanz der Häufigkeitsunterschiede.....	224
Tabelle A-26: Frequenz der Kontrolle des finanziellen Projektergebnisses – Signifikanz der Häufigkeitsunterschiede.....	224
Tabelle A-27: Frequenz der Kontrolle operativer Projektparameter – Signifikanz der Häufigkeitsunterschiede .....	225
Tabelle A-28: Frequenz der Kontrolle des Investitionsprojektfortschritts – Signifikanz der Häufigkeitsunterschiede.....	225
Tabelle A-29: Integration gewinnbezogener Zielgrößen in die persönlichen Zielvorgaben – Signifikanz der Häufigkeitsunterschiede .....	225
Tabelle A-30: Integration rentabilitätsbezogener Zielgrößen in die persönlichen Zielvorgaben – Signifikanz der Häufigkeitsunterschiede .....	226

---

Tabelle A-31: Integration operativer Zielgrößen in die persönlichen Zielvorgaben – Signifikanz der Häufigkeitsunterschiede .....	226
Tabelle A-32: Investitionskultur – Signifikanz der Mittelwertabweichung .....	227