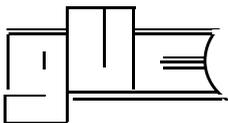


Thilo Dückert

**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

Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	IX
Abkürzungs- und Symbolverzeichnis	XV
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	3
1.3 Aufbau der Arbeit	4
2 Das Management strategischer Investitionen – ein Theorieüberblick	7
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

3	Eingrenzung des Untersuchungsfelds und Hypothesenformulierung auf der Basis einer Expertenbefragung.....	55
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

4	Aufbau, Methodik und Datenmaterial der schriftlichen Erhebung.....	113
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
5	Ergebnisse der schriftlichen Erhebung.....	137
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

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

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