

Christina Schaefer

Steuerung und Kontrolle von Investitionsprozessen

**Theoretischer Ansatz und Konkretisierung für
das öffentliche Beteiligungscontrolling**

Deutscher Universitäts-Verlag

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis XIII

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis XV

1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Begründung der Vorgehensweise	4
2 Grundlagen des Investitionscontrollings	11
2.1 Die Anfänge der Investitionskontrolle	11
2.1.1 Der Umfang von Kontrollen	11
2.1.2 Aufgabe und Umfang der Investitionskontrolle	12
2.2 Die Erweiterung der Investitionskontrolle zum Investitionscontrolling	18
2.2.1 Inhalt und Umfang des Investitionscontrollings	18
2.2.2 Die erweiterte Zielsetzung des Investitionscontrollings	21
2.2.2.1 Oberziel des Investitionscontrollings	21
2.2.2.2 Hauptfunktionen des Investitionscontrollings	23
2.2.3 Aufgaben und Ablauf des Investitionscontrollings	24
2.2.4 Planungs- und Entscheidungsphase	25
2.2.4.1 Realisationsphase	28
2.2.4.2 Nutzungsphase	29
2.2.4.3 Nachbesserungsentscheidungen	30
2.2.5 Kosten und Nutzen des Investitionscontrollings	33
2.3 Zwischenergebnis	35
3 Investitionstheoretische Konzepte zur wertorientierten Unternehmenssteuerung	37
3.1 Motivation und Grundidee des Shareholder Value-Ansatzes	37
3.2 Kennzeichnung des Cashflows für das Shareholder Value-Konzept	40
3.3 Ausgewählte Konzepte zur wertorientierten Unternehmenssteuerung	42
3.3.1 Die mangelnde Aussagekraft traditioneller Steuerungskennzahlen als Auslöser für die Entstehung wertorientierter Steuerungskonzepte	42
3.3.2 Discounted Cash Flow (DCF)	45
3.3.3 Economic Value Added (EVA)	47
3.3.4 Cash Flow Return on Investment (CFROI)	50

3.4 Zusammenfassende Beurteilung der Konzepte	59
3.4.1 Allgemeine Argumente für die Verwendung des Shareholder Values als Bewertungskonzept	59
3.4.2 Zusammenfassende Beurteilung der ausgewählten Konzepte	60
3.4.2.1 Eignung der Konzepte bei symmetrischer Information	60
3.4.2.2 Eignung der Konzepte bei asymmetrischer Information	62
3.5 Zwischenergebnis	63
4 Kontrolltheoretische Fundierung des Investitionscontrollings	65
4.1 Motivation und Problemstellung	65
4.1.1 Die Notwendigkeit einer entscheidungsvorbereitenden und prozessbegleitenden Unterstützung der Unternehmensführung bei der Steuerung und Kontrolle des Investitionsprozesses	65
4.1.2 Die Kontrolltheorie als Instrument zur aktiven Steuerung und Kontrolle des Investitionsprozesses	67
4.2 Formulierung des Kontrollproblems	69
4.2.1 Einbettung der Problemstellung in die Begrifflichkeiten der Kontrolltheorie	69
4.2.2 Das optimale Kontrollproblem	71
4.3 Das Maximumprinzip für ein einfaches Standardkontrollmodell	72
4.3.1 Idee der Herleitung des Maximumprinzips und Formulierung der notwendigen Optimalitätsbedingungen	72
4.3.2 Aufstellung des optimalen Kontrollproblems in Standardform	75
4.4 Ökonomische Interpretation des Maximumprinzips	77
4.4.1 Informations- und Steuerungspotentiale der Kozustandsvariable als Schattenpreis in einer wertorientierten Unternehmenssteuerung	77
4.4.2 Die Messung der Gesamtwirkung einer Handlungsmaßnahme in einer wertorientierten Unternehmenssteuerung mit der Hamilton-Funktion	79
4.4.3 Die Auswahl eines adäquaten Steuerungs- und Kontrollinstrumentariums als notwendige Voraussetzung für die optimale Belegung der Steuerungs- und Kontrollvariablen	81
4.5 Zwischenergebnis	84
5 Hierarchische Planung des Investitionsprozesses	87
5.1 Motivation und Problemstellung	87
5.1.1 Die Komplexität der Entscheidungssituationen im Investitionsprozess als Auslöser des Strukturierungs- und Koordinationsbedarfs	87
5.1.2 Auswirkungen auf die Entscheidungssituationen im Investitionsprozess	88

5.2 Verfahren zur zeitlichen und sachlichen Strukturierung	90
5.3 Die hierarchische Planung des Investitionsprozesses	92
5.3.1 Idee und Ablauf der hierarchischen Planung	92
5.3.2 Analogien zwischen der Produktionsplanung und der Planung des Investitionsprozesses	95
5.3.2.1 Anregung neuer Ideen	97
5.3.2.2 Planung und Entscheidung	97
5.3.2.3 Realisation und Umsetzung	98
5.3.3 Modellüberlegungen für eine hierarchische Aufbereitung des Investitionsprozesses	101
5.3.3.1 Aufstellung der Entscheidungsebenen	101
5.3.3.1.1 Die langfristig-strategische Entscheidungsebene	102
5.3.3.1.2 Die mittelfristig-taktische Entscheidungsebene	102
5.3.3.1.3 Die kurzfristig-operative Entscheidungsebene	104
5.3.3.1.4 Beziehungszusammenhänge zwischen den Entscheidungsebenen	106
5.3.3.2 Allgemeine Modellformulierung	107
5.3.3.2.1 Die langfristig-strategische Entscheidungsebene	108
5.3.3.2.2 Die mittelfristig-taktische Entscheidungsebene	111
5.3.3.2.3 Die kurzfristig-operative Entscheidungsebene	112
5.4 Zwischenergebnis	114
6 Typische Problemstellungen entlang des Investitionsprozesses	117
6.1 Berücksichtigung asymmetrischer Macht- und Informationsverhältnisse	117
6.1.1 Asymmetrische Informationsverhältnisse im Entscheidungsprozess	117
6.1.1.1 Gründe für die Existenz asymmetrischer Informationsverhältnisse	117
6.1.1.2 Typische Problemstellungen der asymmetrischen Information	119
6.1.1.3 Der Beitrag der Principal-Agent-Theorie zur Überwindung der Problemstellungen bei asymmetrischer Information	123
6.1.2 Die Notwendigkeit der Prüfung und Abwägung der Nutzen und Kosten bei der Delegation von Entscheidungen	126
6.1.2.1 Die hierarchische Struktur des Investitionsprozesses als Auslöser für die Delegation von Entscheidungen	126
6.1.2.2 Kennzeichnung des Delegationsproblems im Investitionsprozess	127
6.1.2.3 Ein Beispiel zur Veranschaulichung des Delegationsproblems	129
6.1.2.4 Übertragungs- und Einsatzmöglichkeiten des Delegationswertkonzeptes von Laux im Investitionsprozess	132
6.1.2.4.1 Die Grundzüge des Delegationswertkonzeptes - ein entscheidungstheoretischer Ansatz zur Lösung des Delegationsproblems	132

6.1.2.4.2	Kennzeichnung eines typischen Delegationsproblems des Investitionscontrollings mit Hilfe des Delegationswertkonzeptes	136
6.1.2.4.3	Ein Beispiel zur Veranschaulichung der Problemstellung	142
6.1.2.4.4	Grenzen und notwendige Modifikationen des Delegationswertkonzeptes für den Einsatz im Investitionscontrolling	144
6.1.3	Zusammenfassung der Ergebnisse	148
6.2	Die Beurteilung und Festlegung von Investitionsprogrammen	149
6.2.1	Kennzeichnung und Einordnung der Problemstellung auf der mittelfristig-taktischen Entscheidungsebene	149
6.2.2	Der Einfluss von Komplexität und Unsicherheit auf die Qualität des Ergebnisses bei der Beurteilung und Zusammenstellung von Investitionsprogrammen	150
6.2.2.1	Auswirkungen der Komplexität auf die Beurteilungsmethodik	151
6.2.2.1.1	Die Abwägung zwischen Komplexitätsreduktion und Vertretbarkeit der Ergebnisse	151
6.2.2.1.2	Ein Lösungsansatz zur Überwindung des Komplexitätsproblems von Adam	153
6.2.2.2	Die Notwendigkeit der Berücksichtigung der Unsicherheit in Investitionsentscheidungen	158
6.2.2.2.1	Motivation und Problemstellung	158
6.2.2.2.2	Der Ansatz der flexiblen Planung	159
6.2.2.2.3	Der Ansatz der Realoptionen	163
6.2.2.3	Zwischenfazit	175
6.2.3	Die entscheidungsorientierte Informationsversorgung als notwendige Voraussetzung für die Beurteilung und Festlegung von Investitionsprojekten und -programmen	176
6.2.3.1	Einleitende Überlegungen	176
6.2.3.2	Aufgabenstellung und Gründe für die Notwendigkeit der Einführung von EIS zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen	179
6.2.3.3	Besondere Bedeutung des Einsatzes von EIS für die Beurteilung und Festlegung von Investitionsprogrammen	183
6.2.3.4	Zwischenfazit	186
6.2.4	Zusammenfassung der Ergebnisse	189
6.3	Die Steuerung und Kontrolle laufender Investitionsprojekte	191
6.3.1	Kennzeichnung und Einordnung der Problemstellung auf der kurzfristig-operativen Entscheidungsebene	191
6.3.2	Informationspotentiale der Daten der Kostenrechnung für die Beurteilung laufender Investitionsprojekte	192

6.3.3	Die Abstimmung langfristiger und kurzfristiger Erfolgsrechnungen als Voraussetzung für die Beurteilung und Festlegung unternehmenswertsteigernder Handlungsmaßnahmen	194
6.3.4	Der Beitrag des Lücke-Theorems zur Integration der Investitionsrechnung mit dem Rechnungswesen	199
6.3.4.1	Der Integrationsgedanke des Lücke-Theorems	199
6.3.4.2	Der Nutzen des Lücke-Theorems für den Abstimmungsprozess zwischen den Entscheidungsebenen im Investitionscontrolling	200
6.3.5	Der Beitrag des investitionstheoretischen Ansatzes der Kostenrechnung von Küpper zur Verknüpfung von Kostenrechnung und Investitionsrechnung	203
6.3.5.1	Ansatzpunkte für den Einsatz der Kontrolltheorie	203
6.3.5.2	Die Anwendung des investitionstheoretischen Ansatzes der Kostenrechnung am Beispiel von Anlagenkosten	205
6.3.5.3	Der Nutzen des investitionstheoretischen Ansatzes der Kostenrechnung für den Abstimmungsprozess zwischen den Entscheidungsebenen im Investitionscontrolling	210
6.3.6	Zusammenfassung der Ergebnisse	215
6.4	Zwischenergebnis	216
7	Die Steuerung und Kontrolle öffentlicher Beteiligungen	219
7.1	Motivation und Problemstellung	219
7.2	Grundlegung des öffentlichen Beteiligungscontrollings	222
7.2.1	Öffentliche Unternehmen	222
7.2.2	Begriffskennzeichnung Beteiligung und Beteiligungscontrolling	226
7.2.3	Ziele eines Beteiligungscontrollings	228
7.2.4	Aufgaben eines Beteiligungscontrollings	230
7.2.5	Instrumente des öffentlichen Beteiligungscontrollings	233
7.2.5.1	Strategischeinstrumente	233
7.2.5.2	Operative Instrumente	235
7.3	Die Notwendigkeit der Erweiterung des Steuerungs- und Kontrollsystems	237
7.3.1	Veräußerungstendenzen in der aktuellen Beteiligungspolitik	238
7.3.2	Gründungen von Tochterunternehmen in privater Rechtsform	240
7.4	Ansätze zur Erweiterung des Steuerungs- und Kontrollsystems	241
7.4.1	Die Idee der Entwicklung eines Public Corporate Governance (PCG) Kodex von Budäus	242
7.4.1.1	Bestehende Analogien zum privaten Sektor als Motivation für die Übertragung des Deutschen Corporate Governance Kodex auf den öffentlichen Sektor	242
7.4.1.2	Grundfunktionen des Kodex, die Regelung seiner Verbindlichkeit und die Wirksamkeit von Sanktionen	243

7.4.1.3	Grenzen der Implementierung von wirksamen Sanktionsmechanismen	244
7.4.2	Perspektiven des öffentlichen Beteiligungscontrollings durch den Einsatz der Balanced Scorecard	248
7.4.2.1	Grundidee und Konzeption der Balanced Scorecard	248
7.4.2.2	Übertragungsmöglichkeiten der Balanced Scorecard auf den öffentlichen Sektor	253
7.4.2.3	Notwendige Voraussetzungen und Grenzen für den Einsatz der Balanced Scorecard im öffentlichen Beteiligungscontrolling	256
7.4.3	Perspektiven der aktuellen Reformentwicklungen im öffentlichen Rechnungswesen für das öffentliche Beteiligungscontrolling	261
7.4.3.1	Die Verbesserung der Informationsgrundlage als notwendige Voraussetzung für eine Reduzierung der Steuerungs- und Kontrolldefizite im öffentlichen Beteiligungscontrolling	261
7.4.3.2	Entwicklungstendenzen der aktuellen Reformbestrebungen im öffentlichen Rechnungswesen	264
7.4.3.3	Ansatzpunkte für die Verbesserung der Steuerung und Kontrolle öffentlicher Beteiligungen	269
7.5	Zwischenergebnis	272
8	Schlussbetrachtung	275
8.1	Zusammenfassung	275
8.2	Ergebnis	281
	Literatur- und Quellenverzeichnis	283