

Kesten, Ralf; Berkemeier, Simon; Schönteich, Falko

Working Paper

Investitionsbudgetierung und -controlling im Konzern: Ergebnisse einer empirischen Erhebung bei deutschen CDAX-Unternehmen

Arbeitspapiere der Nordakademie, No. 2013-02

Provided in Cooperation with:

Nordakademie - Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn

Suggested Citation: Kesten, Ralf; Berkemeier, Simon; Schönteich, Falko (2013) :
Investitionsbudgetierung und -controlling im Konzern: Ergebnisse einer empirischen Erhebung bei
deutschen CDAX-Unternehmen, Arbeitspapiere der Nordakademie, No. 2013-02, Nordakademie -
Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/73035>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



ARBEITSPAPIERE DER NORDAKADEMIE

ISSN 1860-0360

Nr. 2013-02

**Investitionsbudgetierung und -controlling im Konzern:
Ergebnisse einer empirischen Erhebung bei deutschen
CDAX-Unternehmen**

Prof. Dr. Ralf Kesten, Simon Berkemeier, Falko Schönteich

April 2013

Eine elektronische Version dieses Arbeitspapiers ist verfügbar unter:
<http://www.nordakademie.de/arbeitspapier.html>



Köllner Chaussee 11
25337 Elmshorn
<http://www.nordakademie.de>

Investitionsbudgetierung und –controlling im Konzern: Ergebnisse einer empirischen Erhebung bei deutschen CDAX-Unternehmen

Von Ralf Kesten, Simon Berkemeier und Falko Schönteich¹

1 Einleitung

Betrachtet man die wissenschaftliche Literatur zum Thema „Investitionsbudgetierung und –controlling im Konzern“, stellt man fest, dass sich noch kein umfassendes Fach- oder Lehrbuch im deutschen Sprachraum etabliert hat. Um diese Lücke mittelfristig zu schließen, erscheint es ratsam, sich einen Eindruck von der gegenwärtigen Unternehmenspraxis zu verschaffen – handelt es sich doch um ein sehr anwendungsorientiertes Forschungsthema. Im Jahr 2012 wurden deutsche börsennotierte Unternehmen des sog. CDAX angeschrieben und zur Thematik befragt. Während der DAX mit nur 30 sog. Blue Chips eine geringe aber gewichtige Anzahl von Aktien umfasst, enthält der CDAX alle an der Frankfurter Wertpapierbörse im General und Prime Standard notierten Aktien (derzeit rund 580 Aktiengesellschaften). Der entwickelte Fragebogen (vgl. Anhang) gliedert sich in drei Teile: Investitionsplanung und -koordination (Teil A), Investitionsrealisation (Teil B) und Investitionskontrolle (Teil C). In der Befragung wurde besonders Wert auf offene Fragen gelegt um die Firmenvertreter zu möglichst individuellen Statements zu motivieren. Auf diese Weise wird eine möglichst breite Sammlung von praxisbezogenen Lösungsansätzen generiert, die dann im nächsten Schritt zu analysieren und in ein idealtypisches Vorgehensmodell zu transformieren wären. Von einem strukturierten Modell der Investitionsbudgetierung und des Investitionscontrolling können insbesondere auch kleinere bzw. mittelständische Firmen profitieren, die in absehbarer Zeit umfangreiche Investitionsentscheidungen treffen und deren Umsetzung dann zu managen haben.

2 Antworten zum Themenkomplex Investitionsplanung und -koordination

A-1 Abgrenzung Investitionsprojekt

Unterschiedliche Unternehmen haben teilweise abweichende Meinungen zu der grundsätzlichen Definition von Investitionsprojekten. Über 80% der befragten Unternehmen geben an, dass es sich bei Investitionsprojekten um den Einsatz finanzieller Mittel handelt, der einen bestimmten Sachbezug aufweist. Damit ist zum Beispiel die Anschaffung von Anlagevermögen gemeint. Wie die nachfolgende Grafik (Abb. 1) aufweist, sind aber auch andere Definitionen in der Praxis üblich.

¹ Kontakt: Prof. Dr. Ralf Kesten, NORDAKADEMIE gAG, Köllner Chaussee 11, 25337 Elmshorn, ralf.kestens@nordakademie.de. Simon Berkemeier und Falko Schönteich haben als wissenschaftliche Hilfskräfte intensiv an der Auswertung und Aufbereitung der Befragungsergebnisse mitgewirkt.

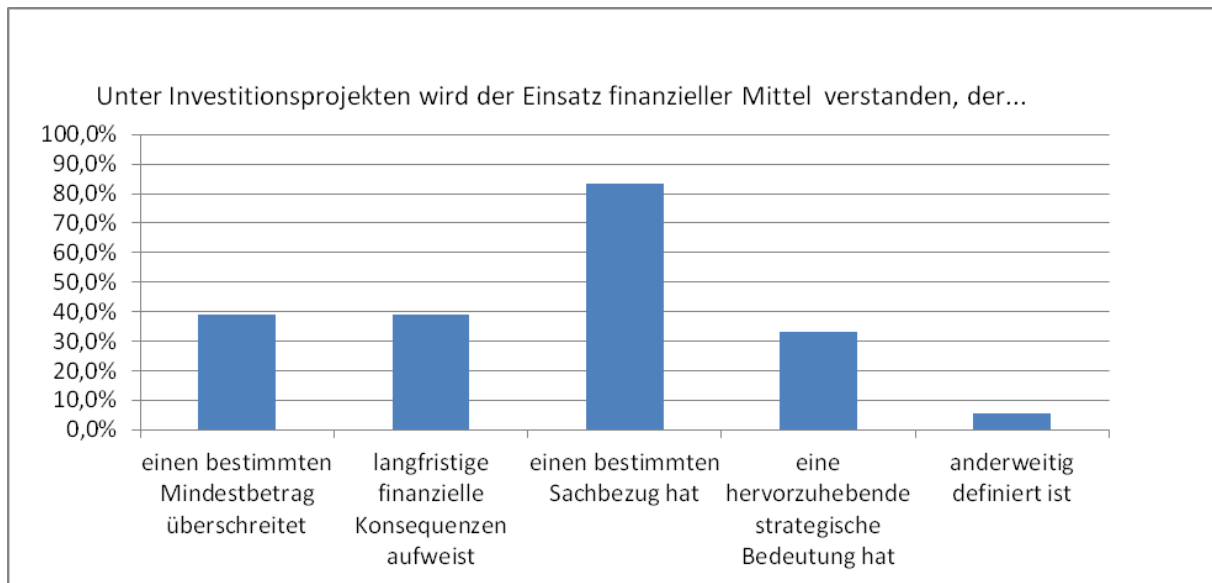


Abb. 1

Die 6%, die anderweitig abgegrenzt haben, definieren Investitionsprojekte wie folgt: Capex + Operational Lease + One-Off project costs.

Wie wird die Bedeutung eines Investitionsvorhabens in der Praxis abgebildet? Nach Abb. 2 überwiegend anhand der Investitionsauszahlung, die zur Realisierung erforderlich ist. Demzufolge würden Projekte, die immer teurer werden auch immer bedeutsamer für die Unternehmensentwicklung, was sicher eine sehr gewagte Annahme darstellt.

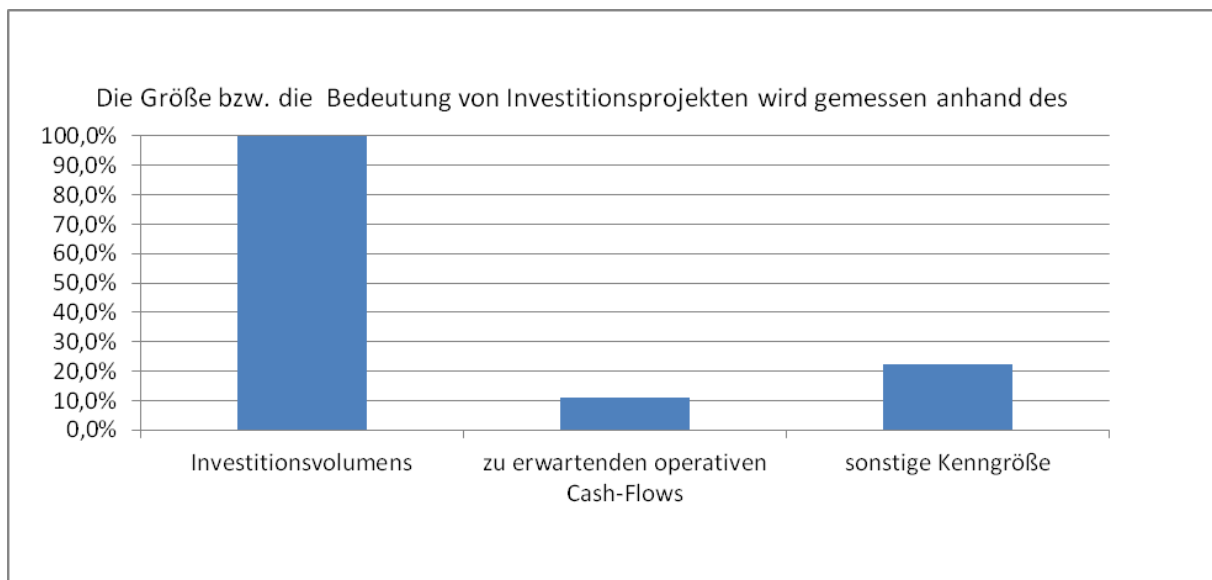


Abb. 2

22% der Unternehmen nutzen Kenngrößen, die über das Investitionsvolumen und des Cash Flow Wachstums hinausgehen. 6% haben in diesem Fall das GuV-Wachstum, den Ergebnisbeitrag, das Net Present Value, sowie individuelle KPI's angegeben. Weitere 6% nutzen als Kenngröße den Return on Investment als Messgröße.

In der Praxis wird nicht selten zwischen Muss- und Kann-Investitionen unterschieden. In Abb. 3 wird dargestellt, welche Relevanz dies für die befragten Unternehmen hat und wie eine klare Unterscheidung getroffen wird.

60% der Unternehmen nehmen keine Unterscheidung zwischen Muss- und Kann-Investitionen vor. Von den verbleibenden Unternehmen definieren 28% Muss-Investitionen als die Erfüllung von gesetzlichen und regulatorischen Auflagen. 6% betrachten Muss-Investitionen als notwendige Erhaltungsinvestitionen, die notwendig sind, um die vorhandenen Anlagen und Strukturen zu erhalten. Weitere 6% definieren Muss-Investitionen sowohl als Erfüllung von gesetzlichen bzw. regulatorischen Auflagen sowie auch als Erhaltungsinvestitionen.

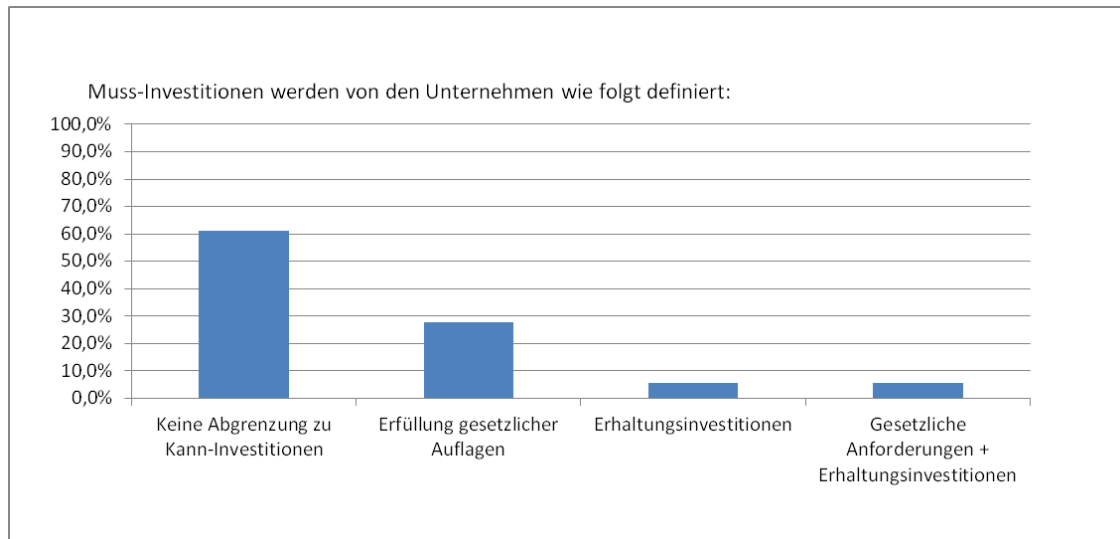


Abb. 3

Bei den nachfolgenden Fragen wurde immer von Kann-Investitionen ausgegangen, die sich im Vorfeld auf Basis einer Wirtschaftlichkeitsrechnung als monetär vorteilhaft gegenüber einer alternativen Geldanlage erweisen müssen, damit sie realisiert werden dürfen.

A-2 Bewilligungsverfahren

Wenn in einem Konzernteil ein Investitionsprojekt ansteht, ist in der Regel auch das Konzern-Controlling involviert. Nachfolgend wurde untersucht, wie das Konzern-Controlling von anstehenden Investitionen Kenntnis erlangt und wie sich das anschließende Bewilligungsverfahren darstellt.

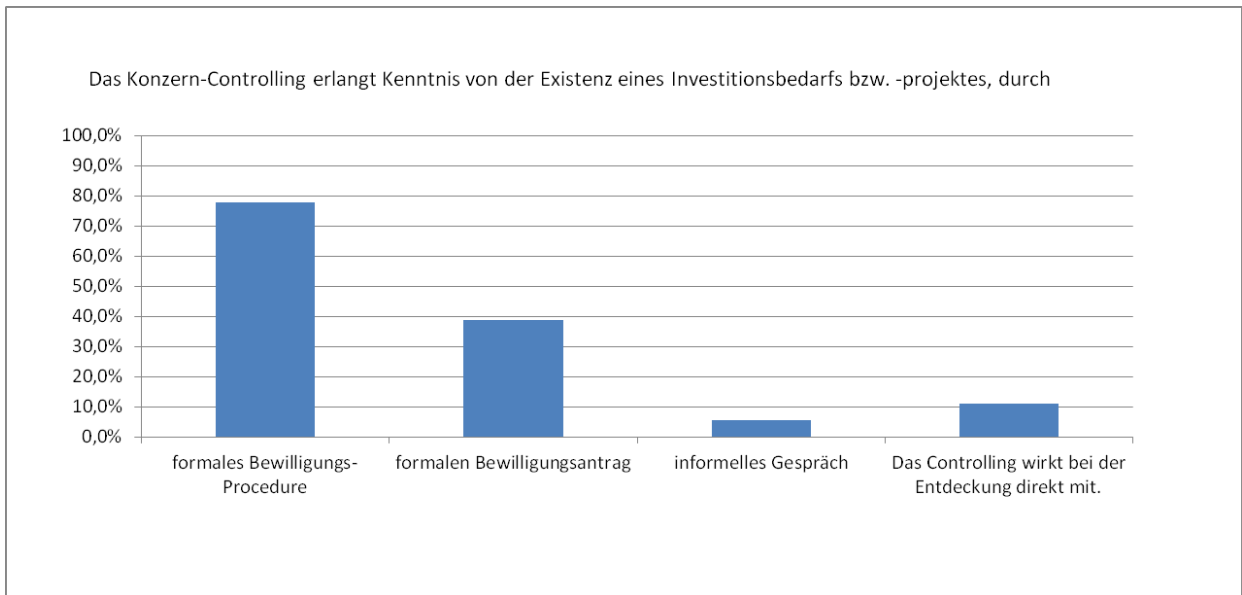


Abb. 4

Wie Abb. 4 zeigt, haben fast 80% der Unternehmen ein formales Bewilligungs-Procedere. Die Antworten, auf die Frage nach der Erläuterung des Bewilligungs-Procedere der Unternehmen, sind im Großen und Ganzen auf drei zentrale Aussagen zu reduzieren:

- Bei jedem Unternehmen müssen formelle Anträge gestellt werden, die später näher erläutert werden.
- Die Genehmigungsstufen sind abhängig vom Investitionsvolumen. Je höher das Volumen, desto umfangreicher die Genehmigung (z.B. Genehmigung des Gesamtvorstands).
- In fast jedem Fall wirkt das Konzern-Controlling übergreifend bei den Anträgen und Entscheidungen mit.

Da bei jedem Unternehmen Anträge zur Bewilligung erforderlich sind, wurden die genauen Bestandteile dieser Anträge erfragt (vgl. Abb. 5).

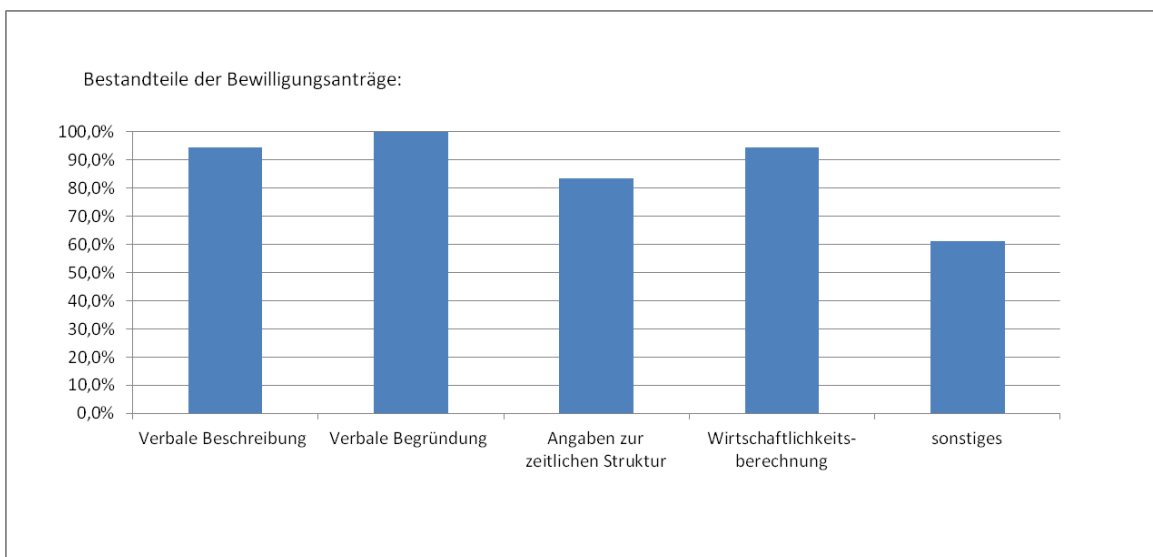


Abb. 5

Ein Großteil der Unternehmen nutzt alle angegebenen Bestandteile in den Bewilligungsanträgen. Über 60% der Unternehmen fordern sogar noch weitere Bestandteile in den Anträgen. Diese sind: Angaben zu in- und externen Ressourcen, Risikoeinschätzungen, Fragen zur Projektgovernance, Berechnen von individuellen KPIs, Aspekte zum Umweltschutz, Angebotsvergleiche, Stellungnahme von Fachabteilungen, technische Spezifikationen, differenzierte Kostenschätzung, Informationen zur Budgetüberschreitung, Art und Stand der Projektfinanzierung.

Wann wird ein Investitionsantrag nicht weiter bearbeitet? Bei den meisten Unternehmen ähneln sich die Gründe für einen Bearbeitungsstopp. In der Regel sind dies eine fehlende Wirtschaftlichkeitsanalyse, unklare Zeitplanung, nicht betrachtete Risikolagen, unklarer Ressourceneinsatz, unbeantwortete rechtliche Fragestellungen, sowie Fragen in der Zielsetzung. Zuletzt werden in einigen Unternehmen Einzelfallentscheidungen getroffen.

A-3 Wirtschaftlichkeitsanalyse

Befragt man die Firmen nach ihrer „Spitzen-Kennzahl“ im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsprognose, so erhält man einen breiten Strauß an Kennzahlen: ROI, Kapitalwert bzw. Net Present Value bzw. Discounted Cash Flow, Amortisationsdauer bzw. Payback, Economic Value Added, EBITDA über 5 Jahre, Interne Verzinsung bzw. ROI bzw. Projektrendite (Baldwin-Zins), Gewinn in % vom Umsatz.

Warum werden diese Kennzahlen genutzt? Die nahezu einheitliche Antwort: Hauptsächlich werden Kennzahlen zur Überprüfung der Profitabilität und der Wirtschaftlichkeit herangezogen. Des Weiteren werden Investitionsprojekte so miteinander verglichen, um ggf. eine Priorisierung vornehmen zu können. Letztendlich sind die Kennzahlen immer eine Entscheidungsgrundlage.

Geben die Spitzen-Kennzahlen die Interessenlage der Eigentümer wieder? Folgende Antworten haben wir erhalten:

"17: Über den Diskontierungsfaktor im Kapitalwert (Kapitalkosten) werden die Interessen der Eigentümer berücksichtigt. Diese Logik gilt allerdings nur eingeschränkt für regulatorische Projekte mit reinem Aufwandscharakter.

15: Durch die Nutzung der oben genannten Kennzahlen wird eine breit gefächerte Einschätzung möglich, welche es uns ermöglicht eine gute Einschätzung über die Profitabilität des Projektes zu erlangen.

14: Nein, eine Kapitalwertbetrachtung würde besser den Wert einer Investition zeigen.

13: Ja! Der Grund erschließt sich über die Berechnung des EVA, insbesondere die in den Kapitalkosten abgedeckten Erwartungen der Eigentümer.

12: Ja. Investitionen mit einem Kapitalwert >0 erfüllen die Verzinsungsansprüche der Eigentümer und schaffen zusätzlich einen Mehrwert für das Unternehmen.

10: ja (s.o.)

8: Ja, Profitabilität ist eine der wichtigsten Erfolgsziffern

7: Ja, die Kennzahlen EVA spiegelt den Vergleich zwischen Investition in das jeweilige Projekt und Fremdanlage

6: Je kürzer die Amortisationszeit einer Investition, desto schneller wird dem Unternehmen Cash Flow geführt. Dies generiert Wachstum und Stabilität und sichert dadurch den Fortbestand des Unternehmens.

5: Ja, im WACC werden sowohl Interessen von FK- und EK-Gebern reflektiert. Projektrendite deutlich > 10% deckt projektbezogene Risiken ab.

4: Für die derzeitige Situation sind die Informationen ausreichend, künftig wird an einem detaillierten Report gearbeitet.

3: ja

1: die geforderte Mindestrendite wird beim NBW berücksichtigt"

Wirtschaftlichkeitsanalysen erfordern Datenprognosen. Wie unterstützen die Firmen das Erstellen von Prognosen? Abb. 6 fasst die Antworten zusammen. Einige Unternehmen nutzen außerdem Marktanalysen bzw. Marktforschung für Unterstützung der Datenprognose. In 6% der Fälle wird eine Barwert-Betrachtung vorgenommen.

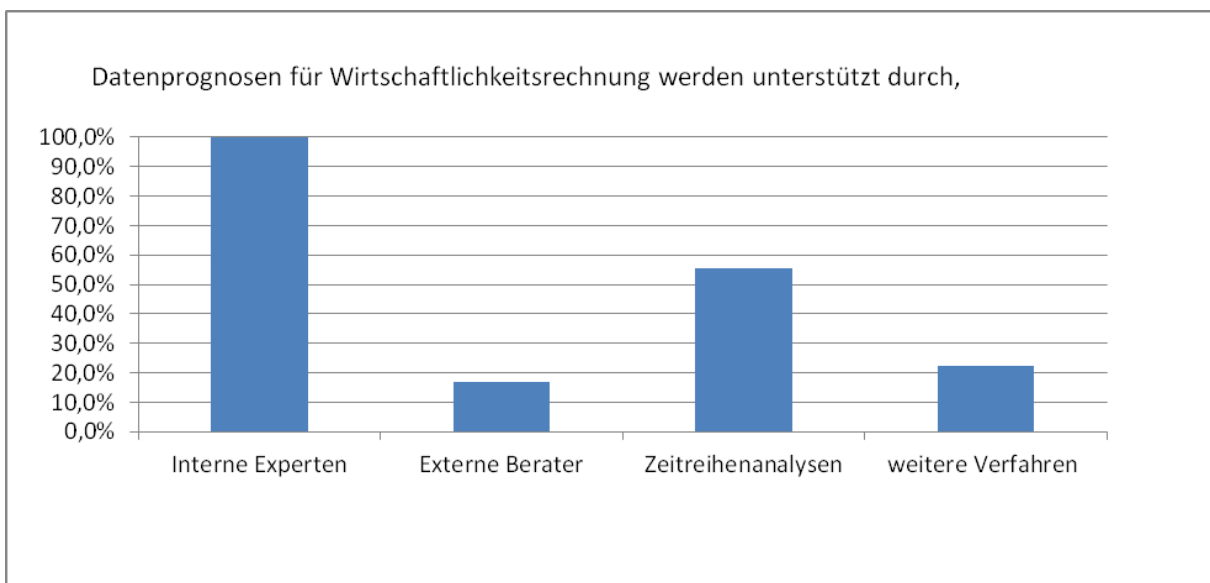


Abb. 6

Die Antragsteller bzw. Initiatoren von Investitionsprojekten haben ein „natürliches Interesse“ an einer Projektgenehmigung. Daher ist die Glaubwürdigkeit der Datenprognose ein in der Praxis relevantes Problem. Wie stellen die Firmen die Zuverlässigkeit der Datenschätzung sicher? Hier die interessantesten Antworten:

"18: Erfahrung des Genehmigungsausschusses

17: Wenn möglich, Einbindung von (neutralen) Fachabteilungen in den Prozess der Datenprognose - Plausibilisierung über das entsprechende Fachcontrolling. Damit kann dem Problem der Datenprognose aber nur eingeschränkt begegnet werden.

16: (nicht lesbar)

15: Hierfür ist u.a. die Kommission Investition zuständig. Es wird eine Erörterung und Prüfung der Bewilligungsanträge vorgenommen. Die Kommission I setzt sich aus Leitern der Unternehmensentwicklung und Controlling, Bergbau, Technik sowie Einkauf und Materialwirtschaft zusammen.

14: Überprüfung und Plausibilisierung durch unabhängige Werksentwicklungsplanung und Controlling

13: Kritische Betrachtung der Zahlen durch diverse Instanzen.

12: Investitionen finden überwiegend in Anlagenvermögen statt. Hierbei wird u.a. ein interner Benchmark durchgeführt. Bei Bedarf werden auch externe Gutachten sowie verfügbare Marktdaten herangezogen. Das Konzerncontrolling fungiert hierbei als Diskussionspartner und führt eine Plausibilisierung durch.

11: wird von mehreren Experten im eigenen Unternehmen unabhängig voneinander geprüft

10: Hinterfragung im Rahmen des Genehmigungsprozesses und externe Beratung

9: Heranziehen von Vergleichswerten
Bereichsneutrale Prüfung der Datenprognosen

8: - Segregation of Duties, 4-Eyes principle
- unterschiedliche Genehmigungslevel
- Mindestanforderungen werden durch Policies geregelt

7: Kritisches Durchleuchten der Wirtschaftlichkeitsrechnung durch das Controlling

6: In unserem Hause stellt die Kombination der unter Punkt d) aufgeführten Methoden und die Beteiligung des Konzern Controllings die Datenprognose sicher.

5: Plausibilisierung der Annahmen durch Controlling, adäquate Involvierung der Antragssteller

4: Einbeziehung des Einkaufs und des Controllings

3: - Challenge by Corporate Controlling
- Stellungnahme Divisionales Controlling
- Sign off by Local, regional and global CEO

2: - Prüfung bei Projektfreigabe

- Prüfung bei Auslösen eines Detailantrags
- Aktualisierung der Wirtschaftlichkeitsdaten in den verschiedenen Projektphasen
- mindestens zwei Controlling-Ebenen sind involviert (Werk + Segment)

 1: Business Cases wird vom zentralen Controlling geprüft und votiert; nach Projektabschluss gibt es einen Nutzen-review"

A-4 Investitionsentscheidung

Bei Entscheidungen werden in der Praxis immer mehrere Kriterien herangezogen. Aber welche Kriterien dominieren? Abb. 7 zeigt die Antworten.

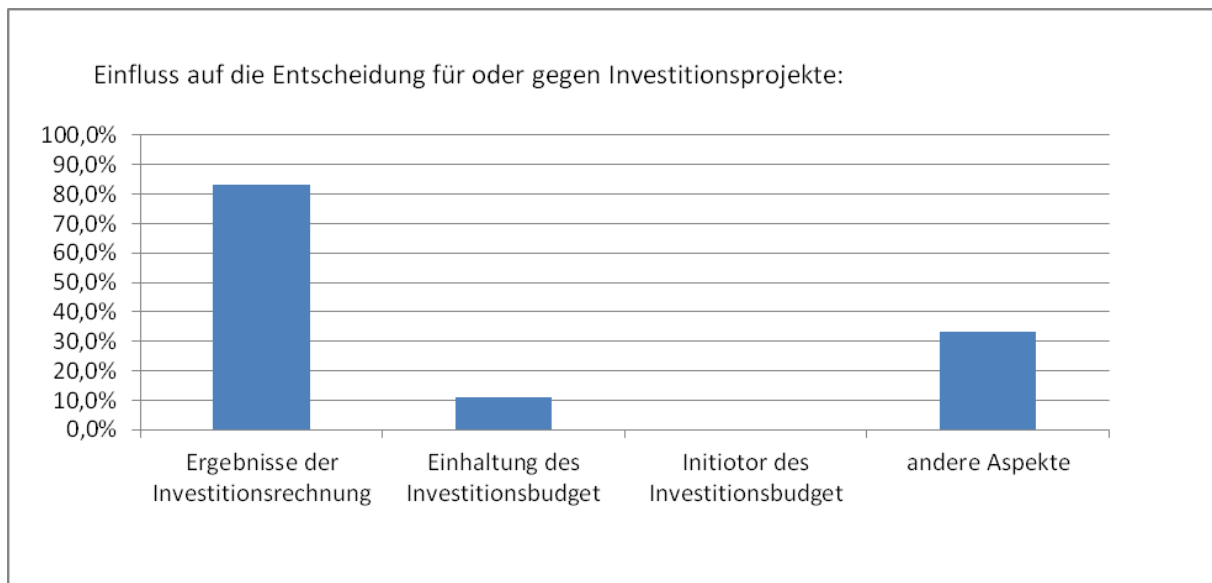


Abb. 7

28% der Unternehmen nutzen weitere Entscheidungskriterien für die Investitionsentscheidung. Besonders häufig wurden in diesem Zusammenhang die Bedeutung für das Unternehmen bzw. die strategische Ausrichtung genannt. Auch das Vorhandensein von den benötigten Ressourcen spielt für die Unternehmen eine wichtige Rolle.

Auf die Frage, wie in der Firma das Investitionsbudget für den Konzern festgelegt wird, bekamen wir folgende Hinweise aus der Praxis:

"18: laut Vorstandsbeschluss

 17: Gegenstromverfahren: Bottom-Up-Ermittlung des Investitionsbedarfs/ Top Down Budgetfestlegung im Rahmen der Konzern-Mehrjahresplanung

 16: (nicht lesbar) bzw. bottom-up
 Afa <= Investitionen

 15: Die Planung nach Erhaltungsinvestitionen und Sonderprojekte erfolgt Bottom-up. Die Investitionsideen aus den Geschäftsbereichen werden gesammelt und von der Einheit Investitionen koordiniert. Es erfolgen Abstimmgespräche zw. Der Kommission I und den Geschäftsbereichen. Die Kom I berät den Vorstand bzgl. der Mittelfreigabe.

Sonderprojekte werden in einer Prioritätenliste erfasst und von der Kom I nach Rendite-Gesichtspunkten freigegeben.

14: Ermittlung Orientierungswert durch Controlling, danach Abgleich mit inhaltlicher Bottom-up-Planung. Orientierungswert leitet sich aus ""was kann sich die Firma leisten"" ab.

13: Bottom-up Ermittlung der Bedarfe, danach Top-down Überprüfung.

12: Gesellschaften melden 1 x jährlich Investitionsbedarf an das Immobilienmanagement. Plausibilisierung und aufstellen des Investitionsbudget durch Immobilienmanagement. Genehmigung durch Gesamtvorstand.

11: jeder Prozess (Bereich) plant seine Investitionen für das Folgejahr -> Genehmigung des geplanten Investitionsbudgets oder Anpassung

10: Bottom-up Planung mit Top-Down Korrektur

9: Interaktiver Prozess zwischen Unternehmens- und Investitionsplanung

8: Jährliche Planung und Dynamic Budgeting

7: Über die Höhe der Investitionsbudgets sind entweder Vorstandsbeschlüsse (immer) oder Aufsichtsratsbeschlüsse notwendig

6: Alle Bereichsleiter erstellen für sich einen Investitionsplan. Die Projekte werden verbal und visuell beschrieben und mit einer vorläufigen Investitionsrechnung ausgestattet. Ebenfalls vorläufige Angebote von Lieferanten vervollständigen das Projekt. Im Konzern-Controlling wird eine Übersicht aller Investitionsvorhaben erstellt. Der Vorstand legt die mögliche Investitionssumme für das Gesamtjahr fest. In einem Führungskreismeeting ""Investitionsbudget"" wird dann gemeinsam das finale Budget erarbeitet.

5: Liquidität kein knappes Gut. Jedes Investitionsvorhaben kann eingereicht werden, sofern es in Planung enthalten ist. Kein Maximalbudget je Einheit.

4: Unterteilung in Erweiterungs- und Ersatzinvestition. Ersatzinvestitionen werden durch Simulation ermittelt, Die Erweiterungsinvestition ergibt sich aus der erwarteten Umsatzentwicklung.

3: basierend auf unserer Finance Policy (extern kommuniziert) --> orientiert sich auf Cash-Flow- und Zielrating

2: 1) Investitionsvolumen für laufende, bzw. freigegebene Projekte mit Beträgen und zeitlichem Ablauf

2) Investitionen für strategische Komponenten

3) Erhaltungsinvestitionen

4) Investitionen zur Verbesserung von Qualität und Prozessen

1: Im Rahmen der integrierten Bilanz-/Finanz-/Erfolgsplanung"

Eine relevante Thematik ist das Priorisieren von Investitionsprojekten. Dies ist immer dann erforderlich, wenn die vorteilhaften Investitionsprojekte betragsmäßig in Summe das festgelegte Investitionsbudget übersteigen. In Abb. 8 sagen 50% der Firmen, dass sie auf die Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitsprognose zurückgreifen. Da die verwendeten Kennzahlen (siehe oben) alle auf der Annahme unlimitierter Kapitalmärkte beruhen, müsste auch jedes attraktiv erscheinende Projekt finanziert werden. Eine Budgetgrenze wäre über die Rechnung nicht erklärbar.

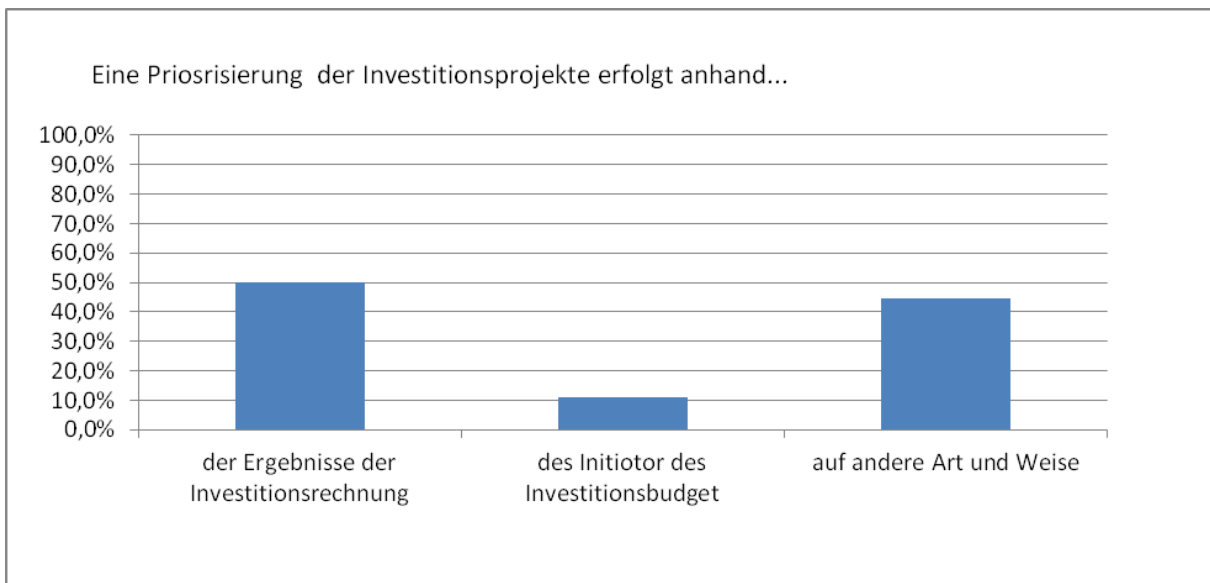


Abb. 8

Von den 44%, die eine Priorisierung auf eine andere Art und Weise vornehmen, geben 50% an, dass sie dies anhand einer Strategiekonformität tun. Einzel Antworten sind unter anderem eine technische Priorisierung, Einzelfallentscheidungen oder anhand eines internen Rankings.

In der Praxis kann es vorkommen, dass Initiatoren ihre Investitionsprojekte in mehrere Kleinprojekte zerlegen, um

- Bewilligungs- bzw. Budgetgrenzen zu unterschreiten und/oder
- monetäre Effekte für mehrere Anschaffungsprozesse argumentativ mehrfach zu nutzen.

Dem Parzellieren sachlogisch verbundener Investitionsprojekte und der Mehrfachnennung von Investitionseffekten wird in den Unternehmen wie folgt begegnet:

"18: Teilschritte werden erwünscht, um Zielerrechnung zu prüfen/kontrollieren z.B.

1) Evaluierungsprospekt 2) Machbarkeitsstudie 3) Implementierungsprojekt

17: Verzahnung der unterschiedlichen Entscheidungsgremien und Einbindung der Controllingabteilung.

16: Der Fall ist per Richtlinien verboten/ ausgeschlossen

15: Entsprechend der Bewilligungsrichtlinie ist es unzulässig ein Projekt so zu zerlegen, dass daraus mehrere kleine Projekte entstehen, die einzeln nicht mehr bewilligungspflichtig sind.

14: nicht bekannt

13: Kritische Auseinandersetzung mit den Ist-Daten (Ex-post-Analyse). Danach Distribution der Ergebnisse

12: Investitionen finden überwiegend in Anlagevermögen statt. Hierbei hat das Immobilienmanagement eine überwachende und koordinierende Funktion, damit die Investitionsprojekte sinnvoll ausgestattet werden.

11: jedes Investitionsprojekt eines Prozesses (Bereiches) (z.B. technischer Bereich) wird vom technischen Vorstand genehmigt

10: Informationspflicht auch über nicht genehmigungspflichtige Investitionen an eine zentrale Kontrollstelle (Konzern), ggf. über die Investitionsrichtlinie

9: Konsolidierung erfolgt durch den bereichsneutralen Zentralbereich, der die Einzelanmeldung zu Maßnahmen bündelt

8: not applicable

7: Ständige Überwachung durch das Controlling

6: Kommt nicht vor

5: Laut Investitionsrichtlinie verboten, ggf. Plausibilisierung durch Controlling

4: Bei jedem Antrag werden die vorherigen Investitionsmaßnahmen nach solchen Sachverhalten geprüft.

3: - Vorlage einer Liste aller Projekte, die durch das Investitionskomitee der vorgelagerten Einheit genehmigt wurden (ex post)

- klare Investitionsrichtlinie

- Einblick in Project pipeline der Division

2: - bottom-up-Planung und Freigabe aus Zentrale

- gemeinsame Verabschiedung der Projekte und Volumen über alle Werke und Segmente

1: Die Untergrenze ist äußerst gering, sodass Umgehungen kaum möglich sind."

Sofern wirtschaftlich vorteilhafte Projekte aufgrund der Überschreitung einer Budgetgrenze oder aufgrund anders gearteter Gründe in einer Planungsperiode nicht durchgeführt werden, wie reagiert man in den befragten Firmen? Abb. 9 zeigt, dass mehrheitlich ein neuer Antrag zu stellen ist bzw. eine Neuprüfung erfolgt. Der Grundsatz „genehmigt ist genehmigt“ gilt in der Praxis angesichts der enormen Umweltdynamik nicht mehr.

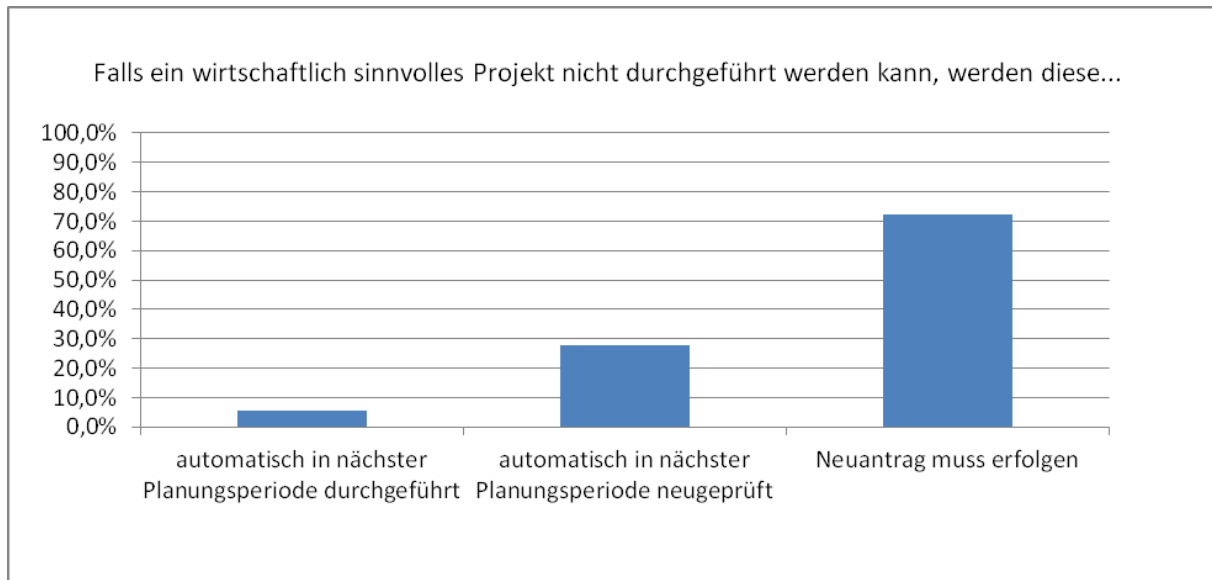


Abb. 9

3 Antworten zum Themenkomplex Investitionsrealisation

B-1 Investitionscontrolling im Allgemeinen

Im Hinblick auf die Erreichung der geplanten Wirtschaftlichkeitseffekte hat das Controlling die Aufgabe, den Realisationsprozess von Investitionsprojekten kritisch zu begleiten. Wie sieht diese kritische Begleitung aus? Die wesentlichen Antworten:

18: Überprüfung der def. Ziele durch das Investitionscontrolling

17: >Zentraler Support bei Herleitung/ Berechnungen/ Strukturaufsatz und Bereitstellung zentrales Tool zur Erreichung von Vergleichbarkeit
 >Erstellung von Buchungsstrukturen und -regeln für Investitionsprojekte und anschließend laufender Abgleich der Istkosten mit den geplanten Kosten
 >Erstellung von Projektforecasts zur frühzeitigen Erkennung von möglichen Projektzielverfehlungen und das Ergreifen von Gegensteuerungsmaßnahmen
 >Budgetierung für Projekte erfolgt nicht nur zeitlich (für die einzelnen Jahre), sondern es werden auch die wesentlichen Meilensteine budgetiert; damit ist ein Controlling zwischen Projektfortschritt und Projektaufwand möglich (Anmerkung: geplantes Vorgehen)
 >Erstellen von regelmäßigen Statusreports und Vorstellung in Zentralem dem Vorstand vorgelagertem Gremium

16: existiert nicht

15: Nach Inbetriebnahme des Projektes ist der Projektleiter verpflichtet eine Zielerreichungs- und Abweichungsanalyse durchzuführen. Dabei sind Angaben zu den Kennzahlen Rendite, Kapitalwert, Wiedereinbindungszeit und Personalveränderung zu tätigen. Weiterhin ist ein Projektabschlussbericht zu erstellen und eine Projekt-nachkontrolle hinsichtlich der geplanten Wirtschaftlichkeit durchzuführen.

14: Begleitung durch Werksentwicklungsplanung. Nachschau-Wirtschaftlichkeitsbe-trachtung im Jahr nach der Fertigstellung

13: >Fortlaufende Betrachtung des Projektfortschritts
>Ex-Post-Analyse der Ist-Daten vs. Plan

12: Der Realisationsprozess wird durch das Immobilienmanagement begleitet.

10: während der Realisierung einer Investition erfolgt keine Überprüfung von Einspa-rungseffekten etc., Budgeteinhaltung wird nichtsdestotrotz verfolgt, z.B. im Rahmen des Quartalsberichtswezens für Investitionen

9: Begleitung/Steuerung von Investitionsprojekten durch Projekt- und Programmlei-ter (technisch/kaufmännisch) Investitions- und Projektcontrolling und Absicherung über Quality Gates

8: Projektcontrolling

7: Integration der monetären Nutzeneffektes aus den Projekten / Investitionsent-scheidungen in den operativen Planungsprozess

6: Das Konzern-Controlling erstellt eine Datei mit allen geplanten Investitionsprojek-ten. Über die Investitionsnummer, die als Kostenträger nach der Genehmigung durch den Vorstand angelegt wurde, ist gewährleistet, dass alle gebuchten Belege den Investitionen zugeordnet werden können. Es erfolgt eine monatliche Aktualisierung.

5: Bei Bedarf laufende Überwachung durch Geschäftsfeld zusammen mit Konzern-controlling

4: In unserem Unternehmen ist nur ein kurzer Realisationsprozess zu sehen.

3: Monatlicher oder quartalsweisen Post-Investment-Controlling (systembasierend)

2: - monatliche Revision (Werksinvestitionen)
- Projektreviews

1: ständiges Projektcontrolling (z.B. Projektberichte)

B-2 Nachbewilligungsverfahren

Sofern sich eine Überschreitung des genehmigten Investitionsbudgets abzeichnet, sind i.d.R. Nachbewilligungsanträge zu erstellen. Die Unternehmen wurden zu den Inhalten solcher Nachbewilligungsanträge befragt. Zu den häufigsten genannten Bestandteilen gehören (vgl. Ab. 10): Gründe für die Überschreitung, Wirtschaftlichkeitsanalyse und Handlungsoptionen. Auch das Durchführen eines ganz neuen eigenen Genehmigungslaufes wurde genannt.

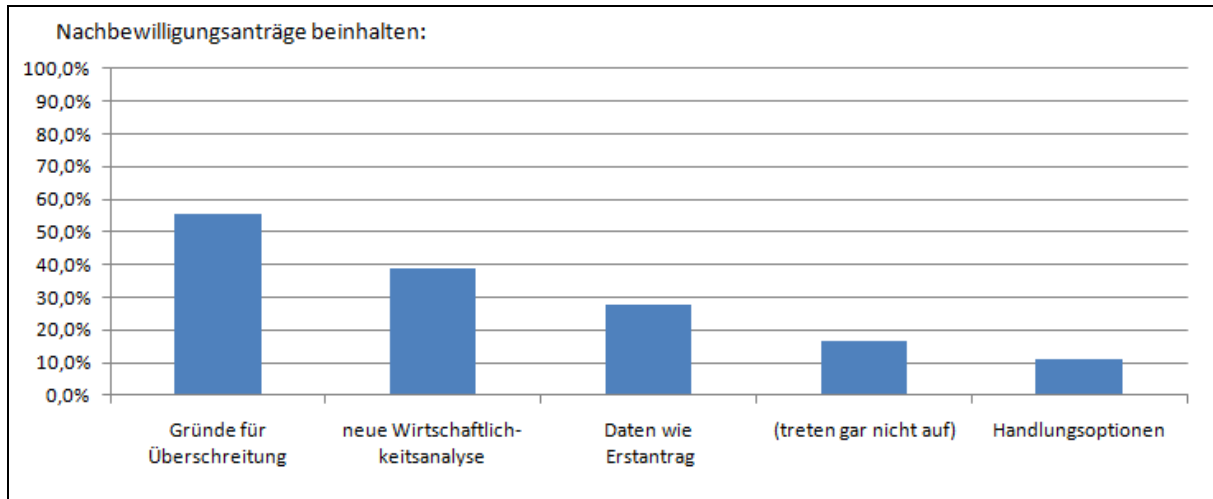


Abb. 10

Wie Abb. 11 zeigt, ist mit einem Nachbewilligungsantrag überwiegend auch eine aktualisierte Wirtschaftlichkeitsberechnung verbunden.

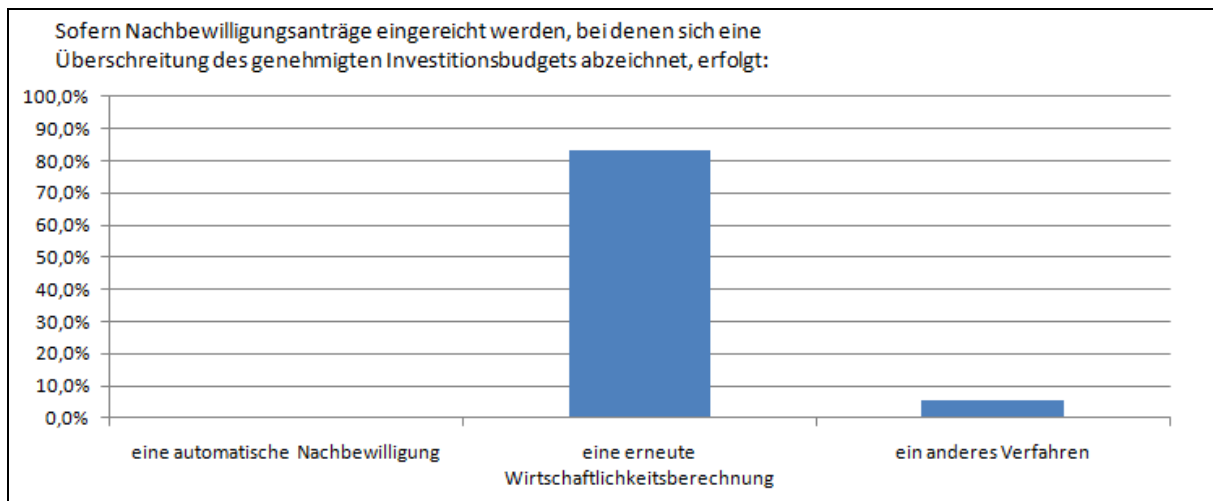


Abb. 11

Zu der Betrachtung von Investitionsprojekten vor der Inbetriebnahme (Realisationsphase) geben die Unternehmen an, dass die Nachbewilligungen von Investitionsgeldern auf Basis der folgenden Kalküle geprüft und gegebenenfalls verweigert werden:

- 17: >Berechnung der Wirtschaftlichkeit des Gesamtprojektes
- >Auswirkungen, wenn Nachbewilligung von Investitionsbudget nicht genehmigt wird
- >Kompensationsmöglichkeiten im Projektbudget bzw. im Budget der Unternehmens-

einheit

15: Prüfung von Handlungsalternativen und deren Auswirkung auf die Rendite vor Eingehen einer weiteren Verpflichtung.

14: >technische Notwendigkeit

>Kompensationsmöglichkeit aus anderen Vorhaben

>Wirtschaftlichkeit

13: Überprüfung noch zu investierender Betrag vs. Cash-Rückfluss

12: Einzelfallentscheidung; kam bisher nicht vor

10: wie Erstantrag, s.o.

9: Begründung für Nachbewilligung entscheidend Verweigerung bei Ausstattungswünschen mit negativer Wirkung auf Wirtschaftlichkeit ohne Kompensation

8: - Budget-Impacts (Einhaltung v. Budget)

- Notwendigkeit (strategisch, operativ)

6: Grund der Überschreitung des Budgets

5: Kosten-Nutzen-Analyse

4: Ob in Summe die Investition den gewünschten Erfolg bringt.

2: wie Neuantrag

1: Darstellung des Optionsraums + Unterlassungsrisiko

Warum kommt es in der Praxis immer wieder zu Nachbewilligungsanträgen? Falsche Annahmen zur originären Investitionsgenehmigung und unerwartete Veränderungen in der unternehmensrelevanten Umwelt dominieren als Antworten (Abb. 12). Ein Beleg, dass die Thematik „Datenunsicherheit“ im Rahmen des Investitionscontrollings eine praktisch hohe Relevanz einnimmt.

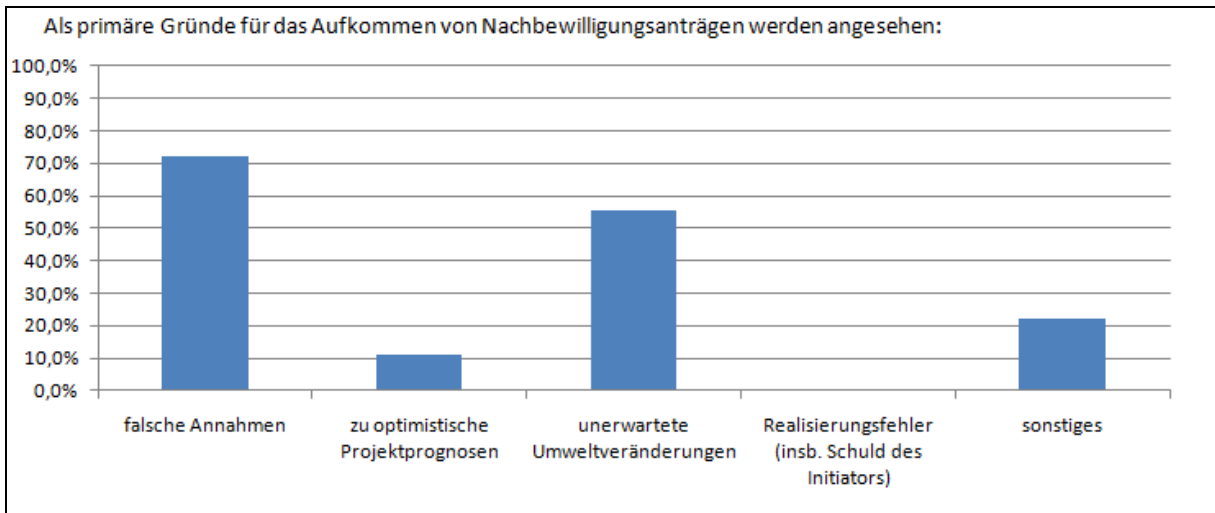


Abb. 12

Bei den 22% der sonstigen Gründe wurden überwiegend Anforderungsänderungen der Kunden sowie unzureichende Planungstiefe bei Projektbeginn und Produktänderungen angegeben.

B-3 Abbruch von Investitionsprojekten

Wir fragten, wann sich Firmen von offensichtlich unrentablen Projekten (sog. „Investitionsruinen“) trennen bzw. bereit sind, diese aufzugeben (Abb. 13). Über 50% sagten, dass man dies den Eigentümern nur dann erläutert, wenn davon ein deutlicher Einfluss auf den Firmenwert bzw. das operative Ergebnis ausgeht. Mehrheitlich versucht man also Investitionsflops zu verschweigen bzw. in der Ergebnisrechnung zu verschleiern (bspw. Buchungen in das außerordentliche Ergebnis), falls sich das Gesamtbild der Erfolgslage noch plausibel darstellen lässt.

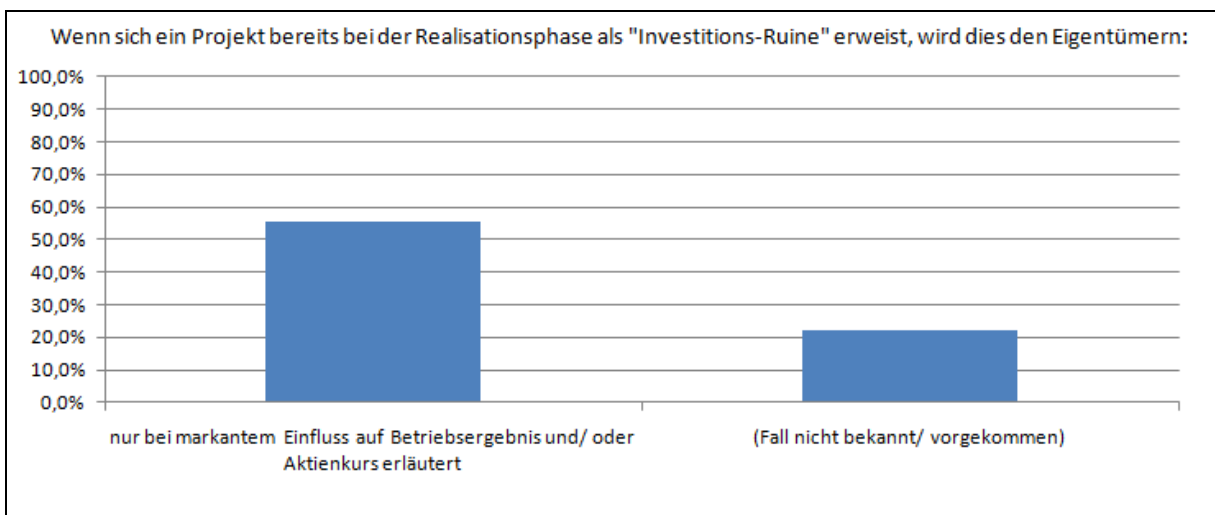


Abb. 13

4 Antworten zum Themenkomplex Investitionskontrolle

C-1 Investitionscontrolling im Allgemeinen

Der Prozess der Investitionskontrolle (Vorgehen/Methodik) ist in den befragten Firmen wie folgt ausgestaltet (Antworten in Auszügen):

18: z.Z. noch in Aufbau/ Ausbau

die Projektziele werden den strategischen Zielen zugeordnet
Ziel, Musseinheit, Zielwert werden vor dem Projekt definiert und im Anschluss überprüft. Die Überprüfung erfolgt unter anderem durch Gespräche mit den Projektleitern und den Anwendern
Budgetverwaltungskontrolle und Berichtserstattung

17: siehe B1

16: Wir verzichten darauf

15: Nachkontrollen werden formalisiert durchgeführt. Zunächst erfolgt der Projektabschlussbericht, der Plan-Ist-Abweichungsanalysen bzgl. Investitionsmittel, Zeit, Inhalt und Wirtschaftlichkeit umfasst. Bei ausgewählten Großprojekten wird außerdem eine detailliertere Projektnachkontrolle durchgeführt.

14: detailliert beschriebene Richtlinien und Prozesse

13: Regelmäßiger Abgleich Ist vs. Plan

12: >Auswertung nach bewilligten und fertiggestellten Projekten (Anzahl, Volumen)
>Plan-Ist-Vergleich für Erträge, Kosten, Ergebnis, Baukosten und Termineinhaltung
>Durchführung 1x jährlich durch Konzerncontrolling mit Bericht an Vorstand und Gesellschaften.

11: monatliches Berichtswesen

stichprobenartige Kontrolle während des Monats durch das Controlling

10: Quartalsberichtswesen für Investitionen (IST, Plan, Budget, Hochrechnung)

9: Investitions- und Projektcontrolling begleiten die Investitionsprojekte von der Planung über die Realisierung bis zur Inbetriebnahme im organisatorisch getrennter Funktion

8: z.B. Projektcontrolling (laufendes Monitoring)

6: Die monatliche Auswertung werden analysiert und Abweichung an den Vor-

stand berichtet. In Absprache mit dem Vorstand und dem Projektverantwortlichen wird das Vorgehen abgestimmt.

5: erfolgt bei Bedarf analog zur Antragsstellung

4: Ein etablierter Workflow mit Wertegrenzen ist für das Unternehmen installiert.

3: Monatliche/Quartalsweise IST-Daten vs. Plan und Forecast

2: - monatliches Reporting (Werk, Segment, Gruppe)
- Freigabeprozess über Betragsgrenzen
- Bottom-up-Planung / Top-Down-Freigabe

1: Nutzen-Reviews nach Abschluss des Projektes

Investitionskontrollen werden mehrheitlich als sinnvoll erachtet. Insbesondere aber dann, wenn es um hohe Investitionsvolumen geht und Projekte mit langfristiger Nutzungsdauer bzw. Verwendungsabsicht betrachtet werden (Abb. 14).

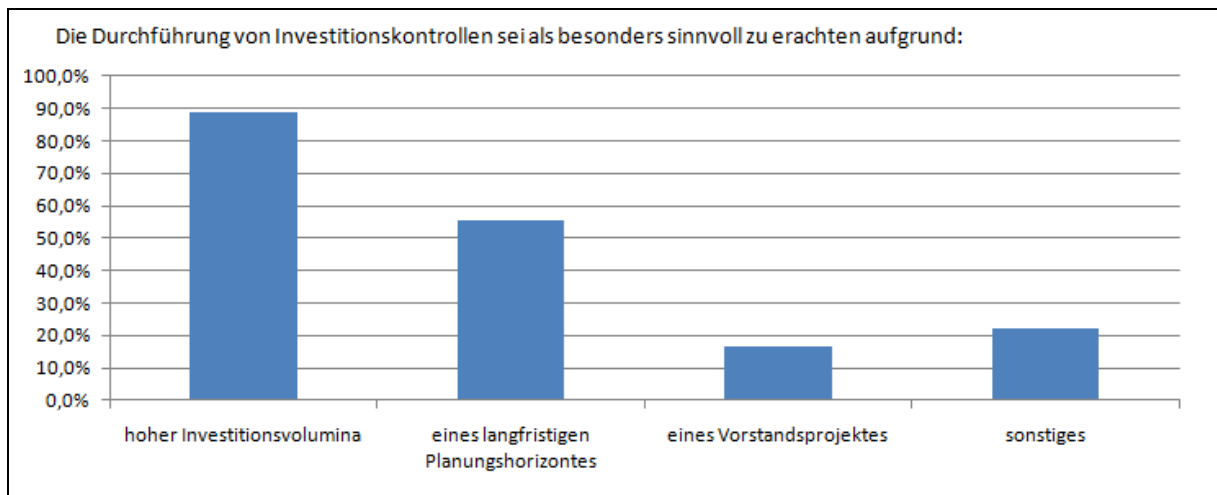


Abb. 14

Bei 22% (sonstiges) wurden Langfristigkeit der Auswirkung, besondere Bedeutung für das Unternehmen, Genehmigungspflicht und Profitabilität genannt.

Wirtschaftlichkeitskontrollen erfolgen überwiegend mehrmals während des Lebenszyklusses eines Projektes bzw. bereits während der Realisationsphase (Abb. 15).

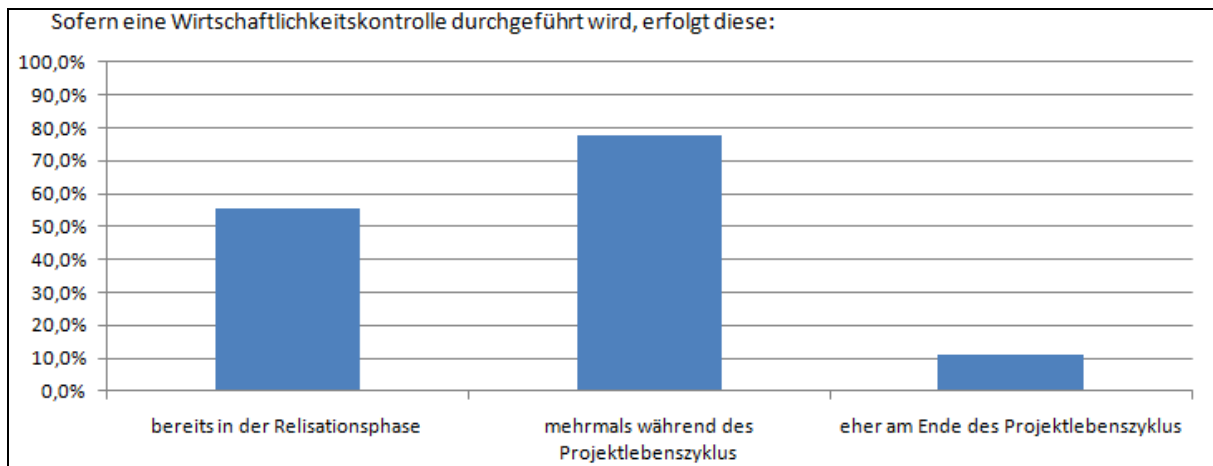


Abb. 15

Sollte die Kontrolle eine erhebliche Zielverfehlung ergeben, werden in über 80% der Fälle sofort Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet (Abb. 16).

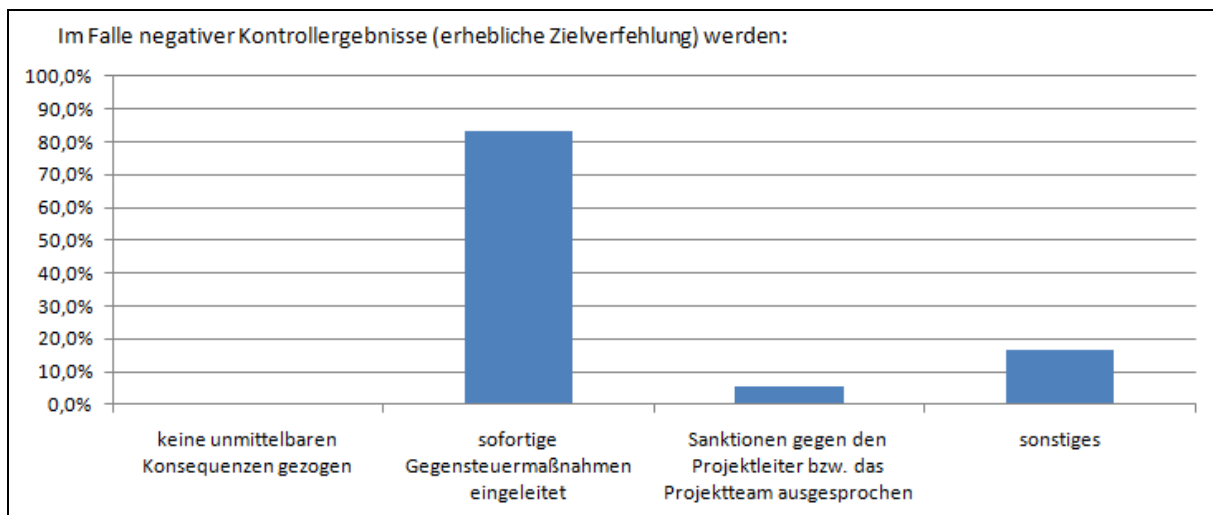


Abb. 16

Andere Konsequenzen (17%) umfassen die Analyse der Ursachen für die Zielverfehlung, Erstellung einer Liste „Lessons Learned“, finanzielle Kompensationsprüfungen sowie das Treffen von Einzelfallentscheidungen.

Die wichtigsten Ursachen für eine erhebliche Zielverfehlung (Abb. 17) decken sich mit denen aus der Realisationsphase (vgl. nochmals Abb. 12). Andere Gründe (6%) waren Änderungen von Produkten bzw. Prozessen und aufgrund von Kundenwünschen.

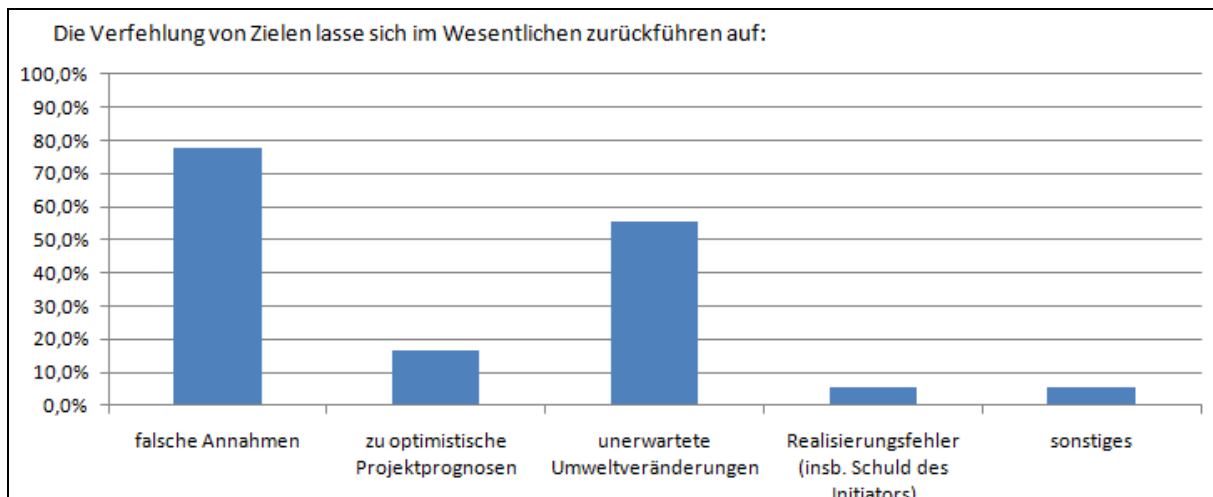


Abb. 17

C-2 Abbruch von Investitionsprojekten

Betrachtet wird ein Investitionsprojekt in der laufenden Betriebs- bzw. Nutzungsphase. Das Ende der Nutzung wird in den Firmen auf Basis folgender Kalküle geprüft und gegebenenfalls eingeleitet (Antworten in Auszügen):

17: Ein Investitionsprojekt ist ein zielgerichtetes, einmaliges Vorhaben, das aus einem Satz von abgestimmten, gelenkten Tätigkeiten mit Anfangs- und Endtermin besteht. Sobald die definierten Maßnahmen/ Meilensteine eines Projektes umgesetzt sind, gibt es kein darüber hinaus definiertes Nutzungsende eines Projektes. Allerdings erfolgt mit Umsetzung eines Projektes eine Nachkalkulation des Business Cases, in der auch der tatsächliche (mit Umsetzung) zukünftig generierte Nutzen einbezogen wird (Kapitalwert)

16: N/A

15: Ist ein Projekt nicht mehr wirtschaftlich, wird eine mögliche Nutzung in anderen Gesellschaften der Gruppe geprüft.

14: >Kapazität notwendig
>Untersuchung Alternativen

13: Abgleicht Cash-Abfluss bei Fortführung vs. Cash-Abfluss bei Abbruch.

12: Vor der Entscheidung eines Nutzungsendes sind sowohl die wirtschaftlichen als auch strategischen Auswirkungen sowie Verwertungsmöglichkeiten zu prüfen.

10: regulär: optimaler Ersatzzeitpunkt
k.o.-Kriterien: Arbeitsschutz, Umweltauflagen, sonstige rechtliche Rahmenbedingungen
irregulär: Dysfunktionalität, fehlender wirtschaftlicher Nutzen

9: Life-Cycle Betrachtung

8: Financial Impact Bewertung

6: Basis ist das Vorliegen von Kundenaufträgen

5: Wirtschaftlichkeitsberechnung

4: technische Entwicklung / Veralterung

2: - Nutzungskonzept veraltet
- Neues Konzept nicht vorhanden
- kein Nachfolgeprojekt
- veraltete Technologie

1: Wirtschaftlichkeit der Investition

Auch in der Nutzungsphase wird eine „Investitionsruine“ analog zu Abb. 13 nur dann offen kommuniziert, wenn der Effekt auf Betriebsergebnis und/oder Aktienkurs nicht zu vermeiden bzw. zu verschleiern ist.

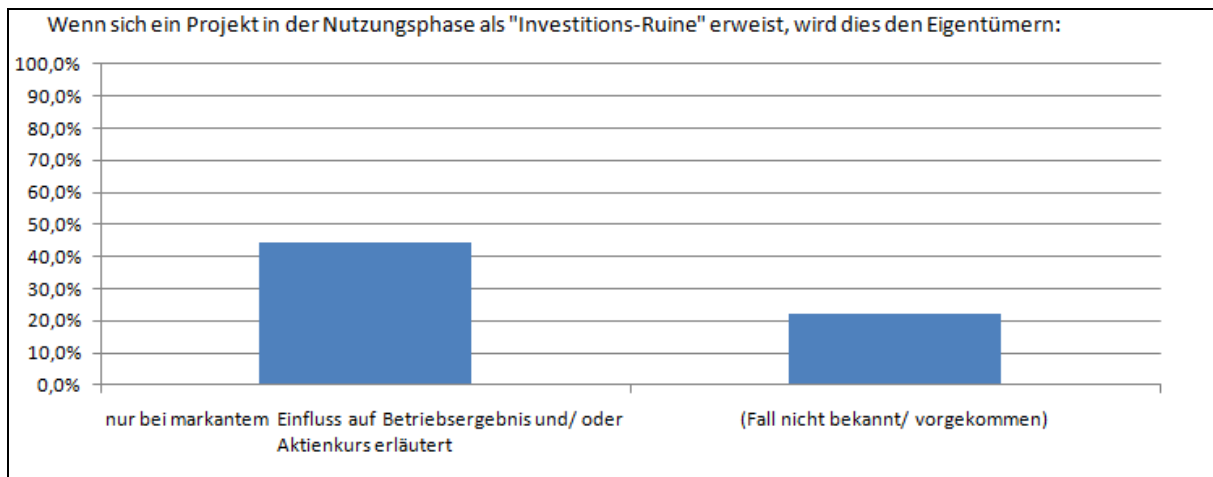


Abb. 18

Anhang: Fragebogen

Teil A – Investitionsplanung und -koordination

A-1 Abgrenzung Investitionsprojekt

a) Unter einem Investitionsprojekt wird in Ihrem Unternehmen der Einsatz finanzieller Mittel verstanden,

- ... der in Summe einen bestimmten (Mindest-) Betrag überschreitet.
- ... der in Konsequenz eine langfristige finanzielle Wirkung in Höhe eines bestimmten (Mindest-) Betrags für den Konzern entfaltet.
- ... der einen bestimmten Sachbezug aufweist (z.B. Anschaffung von Anlagevermögen, Finanzinvestitionen etc.).
- ... der für den Konzern eine hervorzuhebende strategische Bedeutung aufweist.
- ... der wie folgt anderweitig definiert ist:

b) Bei der Definition und Genehmigung von Investitionsprojekten spielt oftmals die Größe bzw. die Bedeutung der Investition eine exponierte Rolle. Die Größe bzw. Bedeutung eines Investitionsprojektes wird in Ihrem Unternehmen bevorzugt

- ... mittels des Investitionsvolumens (Projektbetrag, Anschaffungs- bzw. Herstellungswert etc.) gemessen.
- ... mittels des Wachstums der zukünftig erwarteten operativen Cashflows gemessen.
- ... mittels folgender anderer Kenngrößen gemessen:

c) In der Praxis wird vielfach zwischen sog. MUSS- und KANN- Investitionen unterschieden. In Ihrem Unternehmen wird

- ... eine derartige Unterteilung nicht vorgenommen.
- ... eine derartige Unterteilung vorgenommen. Eine MUSS-Investition ist dabei wie folgt definiert und/oder kann an folgenden Beispielen verdeutlicht werden:

Bei der Bearbeitung der folgenden Fragen gehen Sie bitte von KANN-Investitionen aus!

A-2 Bewilligungsverfahren

a) Das Konzern-Controlling erlangt Kenntnis von der Existenz eines Investitionsbedarfs bzw. -projektes

- ... in Form eines formal geregelten Bewilligungs-Procederes.
- ... in Form eines formalen Bewilligungsantrags.
- ... auf informelle Art und Weise (persönliches Gespräch etc.).
- Die Controlling-Abteilung wirkt selbst bei der Entdeckung eines Investitionsbedarfs aktiv mit.

b) Erläutern Sie bitte das in Ihrem Unternehmen vorzufindende Bewilligungs-
Procedere:

c) Die Bewilligungsanträge beinhalten folgende Bestandteile:

- Verbale Beschreibung des Projektes
- Verbale Begründung des Projektes
- Angaben zur zeitlichen Struktur des Projektes (Realisierungs- und Nutzungs-
phase)
- Wirtschaftlichkeitsberechnung
- Folgende andere Bestandteile:

d) Erläutern Sie bitte, bei welchen fehlenden Informationen im Bewilligungs-
antrag es in Ihrem Unternehmen zum Einstellen der Weiterbearbeitung
kommt:

A-3 Wirtschaftlichkeitsanalyse

- a) Als sog. Spitzen-Kennzahl der Wirtschaftlichkeitsanalyse wird in Ihrem Unternehmen i.d.R. folgende Kennzahl verwendet (Bitte möglichst nachvollziehbar definieren):

- b) Die genannte Spitzen-Kennzahl verwendet Ihr Unternehmen aus folgendem Grund:

- c) Sind Sie der Ansicht, dass die Spitzen-Kennzahl die Interessenlage der Eigentümer Ihres Unternehmens wiedergibt? Begründen Sie bitte Ihre Antwort.

d) Wirtschaftlichkeitsanalysen erfordern die Prognose von Daten. Zur Unterstützung der Datenprognose wird in Ihrem Unternehmen bevorzugt

- ... auf die Befragung von Experten im eigenen Unternehmen zurückgegriffen.
- ... auf den Einsatz externer Berater zurückgegriffen.
- ... eine Zeitreihenanalyse (Auswertung und Extrapolation von Vergangenheitsdaten) durchgeführt.
- ... auf folgende andere Verfahren zurückgegriffen:

e) Antragsteller/Initiatoren von Investitionsprojekten haben ein natürliches Interesse an einer Projektgenehmigung. Daher ist die Glaubwürdigkeit der Datenprognose ein in der Praxis relevantes Problem. Die Zuverlässigkeit der Datenschatzung wird in Ihrem Unternehmen wie folgt sichergestellt:

A-4 Investitionsentscheidung

a) Der größte Einfluss auf die Finalentscheidung für oder gegen ein (KANN-) Investitionsprojekt geht in Ihrem Unternehmen von

- ... den Ergebnissen der Investitionsrechnung aus.
- ... der voraussichtlichen Einhaltung des Investitionsbudgets aus.

- ... dem Initiator des Investitionsprojektes (Vorstandsprojekt etc.) aus.
- ... folgenden anderen Aspekten aus:

b) Beschreiben Sie bitte, wie in Ihrem Unternehmen das Investitionsbudget für den Konzern festgelegt wird:

c) Sofern die vorteilhaften Investitionsprojekte betragsmäßig in Summe das festgelegte Investitionsbudget übersteigen, erfolgt

- ... eine Priorisierung anhand der Ergebnisse der Investitionsrechnung.
- ... eine Priorisierung in Abhängigkeit des Initiators des Investitionsprojektes (Vorstandsprojekt etc.).
- ... eine Priorisierung auf folgende andere Art und Weise:

- d)** In der Praxis kann es vorkommen, dass Initiatoren ihre Investitionsprojekte in mehrere Kleinprojekte zerlegen, um
- Bewilligungs- bzw. Budgetgrenzen zu unterschreiten und/oder
 - monetäre Effekte für mehrere Anschaffungsprozesse argumentativ mehrfach zu nutzen.

Dem Parzellieren sachlogisch verbundener Investitionsprojekte und der Mehrfachnennung von Investitionseffekten wird in Ihrem Unternehmen wie folgt begegnet:

- e)** Sofern wirtschaftlich vorteilhafte Projekte aufgrund der Überschreitung einer Budgetgrenze oder aufgrund anders garteter Gründe in einer Planungsperiode nicht durchgeführt werden,

- ... werden diese automatisch in der sich anschließenden nächsten Planungsperiode durchgeführt.
- ... werden diese automatisch in der sich anschließenden nächsten Planungsperiode erneut geprüft.
- ... müssen diese neu beantragt werden.

Teil B – Investitionsrealisation

B-1 Investitionscontrolling im Allgemeinen

- a) Im Hinblick auf die Erreichung der geplanten Wirtschaftlichkeitseffekte wird der Realisationsprozess von Investitionsprojekten in Ihrem Unternehmen wie folgt begleitet:

B-2 Nachbewilligungsverfahren

- a) Sofern sich eine Überschreitung des genehmigten Investitionsbudgets abzeichnet, sind i.d.R. Nachbewilligungsanträge zu erstellen. In Ihrem Unternehmen beinhalten diese Anträge folgende Bestandteile:

- b) Sofern Nachbewilligungsanträge eingereicht werden, bei denen sich eine Überschreitung des genehmigten Investitionsbudgets abzeichnet, erfolgt

- ... keine erneute Berechnung der Wirtschaftlichkeit. Die Nachbewilligung wird automatisch erteilt.
- ... eine erneute Berechnung der Wirtschaftlichkeit.

... folgender anderer Ablauf:

c) Betrachtet wird ein Investitionsprojekt vor der Inbetriebnahme (Realisationsphase). Nachbewilligungen von Investitionsgeldern werden in Ihren Unternehmen auf Basis des folgenden Kalküls geprüft und gegebenenfalls verweigert:

d) Das Aufkommen von Nachbewilligungsanträgen resultiert Ihrer Meinung nach primär

- ... aus Rahmenbedingungen (Annahmen), die falsch eingeschätzt wurden.
- ... aufgrund einer vorsätzlich zu optimistischen Projektprognose.
- ... aus unerwarteten Umweltveränderungen (ex-post Überraschungen).
- ... aus Realisierungsfehlern, die im Wesentlichen dem Initiator des Projektes anzulasten sind.
- ... aus folgenden anderen Gründen:

B-3 Abbruch von Investitionsprojekten

a) Ein Projekt erweist sich bereits in der Realisationsphase (vor der Inbetriebnahme) als „Investitions-Ruine“: Den Eigentümern Ihres Unternehmens wird dieser Sachverhalt wie folgt erläutert:

- Eine Erläuterung erfolgt nur, wenn sich der Sachverhalt markant auf Unternehmensergebnisse und/oder Dividenden bzw. den Aktienkurs auswirkt.
- Eine Erläuterung wird wie folgt vorgenommen:

Teil C – Investitionskontrolle

C-1 Investitionscontrolling im Allgemeinen

- a) Der Prozess der Investitionskontrolle (Vorgehen/Methodik) ist in Ihrem Unternehmen wie folgt ausgestaltet:

- b) Die Durchführung von Investitionskontrollen ist aufgrund welcher Charakteristika des Investitionsprojektes als besonders sinnvoll zu erachten:

- Hohes Investitionsvolumen
- Langfristiger Planungshorizont
- Vorstandsprojekt
- Folgende andere Gründe:

c) Sofern eine Wirtschaftlichkeitskontrolle durchgeführt wird, erfolgt diese in Ihrem Unternehmen zu folgenden Zeitpunkten:

- Bereits in der Realisationsphase
- Mehrmals während des Projektlebenszyklus („mitlaufende Kontrolle“)
- Eher am Ende des Projektlebenszyklus

d) Im Falle negativer Kontrollergebnisse (erhebliche Zielverfehlung) werden in Ihrem Unternehmen

- ... keine unmittelbaren Konsequenzen gezogen.
- ... im Sinne einer sofortigen Problemlösung Ad-hoc-Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet.
- ... Sanktionen gegen den Projektleiter bzw. das Projektteam ausgesprochen.
- ... folgende andere Konsequenzen eingeleitet:

e) Die Verfehlung von Zielen im Rahmen von Investitionsprojekten lässt sich Ihrer Meinung nach im Wesentlichen auf folgende Ursachen zurückführen:

- Rahmenbedingungen (Annahmen), die falsch eingeschätzt wurden
- Vorsätzlich zu optimistische Projektprognose
- Unerwartete Umweltveränderungen (ex-post Überraschungen)
- Realisierungsfehler, die im Wesentlichen dem Initiator des Projektes anzulasten sind
- Folgende andere Gründe:

C-2 Abbruch von Investitionsprojekten

- a) Betrachtet wird ein Investitionsprojekt in der laufenden Betriebs- bzw. Nutzungsphase. Das Ende der Nutzung wird in Ihrem Unternehmen auf Basis des folgenden Kalküls geprüft und gegebenenfalls eingeleitet:

- b) Ein Projekt erweist sich in der Nutzungsphase als „Investitions-Ruine“: Den Eigentümern Ihres Unternehmens wird dieser Sachverhalt wie folgt erläutert:

- Eine Erläuterung erfolgt nur, wenn sich der Sachverhalt markant auf Unternehmensergebnisse und/oder Dividenden bzw. den Aktienkurs auswirkt.
- Eine Erläuterung wird wie folgt vorgenommen:

Erfahrungsaustausch/Vortrag

Sofern Sie Interesse an einem Erfahrungsaustausch mit weiteren Befragungsteilnehmern an der NORDAKADEMIE haben und/oder bereit sind, Ihr Steuerungskonzept im Rahmen eines Vortrags vorzustellen, können Sie hier Ihre Kontaktdaten hinterlassen. Wir werden uns dann mit Ihnen in Verbindung setzen.

Ich würde gerne

- ... an einem Erfahrungsaustausch mit weiteren Befragungsteilnehmern an der NORDAKADEMIE teilnehmen.
- ... im Rahmen eines Vortrags das Steuerungskonzept meines Unternehmens an der NORDAKADEMIE vorstellen.

Meine **Kontaktdaten** lauten:

Unternehmen _____

Ansprechpartner _____

Postanschrift _____

Telefon _____

Email _____

Herzlichen Dank, dass Sie sich für unseren Fragebogen Zeit genommen haben!