
2.1 Charakterisierung von Investitionen

2.1.1 Investitionsbegriff

Der betriebswirtschaftliche Investitionsbegriff¹ kann aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. So unterscheidet LÜCKE vier Begriffsgruppen: den zahlungsbestimmten, den vermögensbestimmten, den kombinationsbestimmten und den dispositionsbestimmten Investitionsbegriff.²

Nach dem *zahlungsbestimmten Investitionsbegriff* lässt sich eine Investition durch einen Zahlungsstrom charakterisieren. Sie stellt einen Strom von Ein- und Auszahlungen dar, der mit einer Auszahlung beginnt.

Ausgangspunkt des *vermögensbestimmten Investitionsbegriffs* ist die Bilanz, die das Vermögen sowie das Kapital³ eines Unternehmens abbildet. Gemäß diesem Begriff wird die Umwandlung von Kapital in Vermögen bzw. die Kapitalverwendung als Investition angesehen.

Entsprechend dem *kombinationsbestimmten Investitionsbegriff* ist eine Investition die Kombination beschaffter materieller Anlagegüter miteinander oder mit bereits vorhandenen materiellen Anlagegütern.

Dem *dispositionsbestimmten Investitionsbegriff* liegt die Überlegung zugrunde, dass sich die Dispositionsfreiheit von Unternehmen verringert, indem durch Investitionen finanzielle Mittel gebunden werden.

¹ Zur volkswirtschaftlichen Sichtweise des Investitionsbegriffs vgl. Stobbe A.: (Rechnungswesen), S. 97 f. und S. 438.

² Vgl. Lücke, W.: (Investitionslexikon), S. 151 f. Zur ausführlichen Diskussion des Investitionsbegriffs vgl. Heinen, E.: (Begriff), S. 16 ff. und S. 85 ff.; Rückle, D.: (Investition), Sp. 1924 f.

³ Zu dem Begriff „Kapital“ vgl. Deppe, H.-D.: (Grundlagen), S. 54 ff.

Im Folgenden soll lediglich auf den zahlungsbestimmten und den vermögensbestimmten Investitionsbegriff eingegangen werden, da diese sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur durchgesetzt haben.

Ein Beispiel für eine zahlungsbestimmte Interpretation des Investitionsbegriffs stellt die folgende Definition dar:

Eine Investition ist durch einen Zahlungsstrom gekennzeichnet, der mit Auszahlungen beginnt und in späteren Zahlungszeitpunkten Einzahlungen bzw. Einzahlungen und Auszahlungen erwarten lässt.⁴

Im Hinblick auf den zahlungsbestimmten Investitionsbegriff ließe sich einerseits diskutieren, ob er nicht erweitert werden sollte, um auch Vorhaben, bei denen zunächst eine Anzahlung zu einer Einzahlung führt und erst dann (größere) Auszahlungen auftreten, als Investitionen zu erfassen. Andererseits ist darauf hinzuweisen, dass Investitionen sehr häufig bedeutende Wirkungen aufweisen, die keine Zahlungen darstellen und sich auch nur schwer in Zahlungen transformieren lassen (z. B. Einsatz vorhandener Wirtschaftsgüter oder Resultate von Forschungs- und Entwicklungsvorhaben). Der zahlungsbestimmte Investitionsbegriff ist auch für eine Differenzierung zwischen „Investition“ und „Finanzierung“ geeignet. Finanzierung ist demnach ein Zahlungsstrom, der mit einer Einzahlung beginnt und in späteren Zeitpunkten zu Auszahlungen oder Aus- und Einzahlungen führt.⁵

Dem vermögensorientierten Investitionsbegriff ist beispielsweise die folgende Definition zuzuordnen:

Eine Investition ist eine für eine längere Frist beabsichtigte Bindung finanzieller Mittel in materiellen oder immateriellen Objekten, mit der Absicht, diese Objekte in Verfolgung einer individuellen Zielsetzung zu nutzen.⁶

Gemäß dieser Definition liegt eine Investition nur bei einer längerfristigen Bindung finanzieller Mittel vor; die Kapitalbindung kann sich sowohl auf materielle als auch auf imma-

⁴ Vgl. Schneider, D.: (Investition), S. 20. SCHNEIDER verwendet allerdings die Begriffe „Ausgaben“ und „Einnahmen“ anstelle von „Auszahlungen“ und „Einzahlungen“. Zwischen diesen Begriffspaa- ren ist in der Investitionsplanung und -rechnung eine Differenzierung zumeist nicht erforderlich.

⁵ Zu einer ausführlichen Auseinandersetzung mit dem Finanzierungsbegriff vgl. Benner, W.: (Finanzwirtschaft), S. 242 ff.; Wöhe, G.; Bilstein, J.; Ernst, D.; Häcker, J.: (Grundzüge), S. 4 ff.

⁶ Kern, W.: (Investitionsrechnung), S. 8. Zu einer ähnlichen Definition vgl. ter Horst, K.W.: (Investitionsplanung), S. 16. Zwischen den Begriffen „Investition“ und „Investitionsobjekt“ wird im Folgen- den nicht differenziert.

terielle Objekte beziehen. Dies deutet auf zwei Aspekte hin, die bezüglich des vermögensbestimmten Investitionsbegriffs zu erörtern sind. Zum einen ist darauf hinzuweisen, dass auch die Kapitalverwendung für immaterielle Güter, die nicht in der Bilanz erfasst sind, als Investition angesehen wird.⁷ Zum anderen bestehen unterschiedliche Auffassungen darüber, ob die Verwendung von Kapital zur Beschaffung oder Herstellung von Vermögensgegenständen in jedem Fall eine Investition darstellt. Bei einer sehr weiten Begriffsfassung wird diese Frage bejaht; auch Gegenstände des Umlaufvermögens sind demzufolge Investitionsgüter. Bei engeren Sichtweisen hingegen wird nur die Kapitalverwendung für bestimmte Teile des Anlagevermögens, für das gesamte Anlagevermögen oder aber für das gesamte Anlagevermögen zuzüglich bestimmter Positionen des Umlaufvermögens als Investition aufgefasst.⁸ Im Folgenden wird die obengenannte vermögensorientierte Definition zugrunde gelegt. Dementsprechend wird davon ausgegangen, dass eine Investition bei einer langfristigen Bindung finanzieller Mittel vorliegt.

Anzumerken ist schließlich, dass sich auch der vermögensbestimmte Investitionsbegriff zur Abgrenzung zwischen „Investition“ und „Finanzierung“ eignet. Bei der zugrunde liegenden bilanzorientierten Sichtweise ist Finanzierung die Bereitstellung von Kapital für das Unternehmen.⁹

2.1.2 Erscheinungsformen von Investitionen

Investitionen treten in Unternehmen in einer Vielzahl unterschiedlicher Erscheinungsformen auf. Diese Vielfalt verschiedener Investitionsarten, die zum Teil spezielle Anforderungen an Investitionsplanung und -rechnung stellen, soll in diesem Abschnitt aufgezeigt werden. Dies dient auch dazu, für die Investitionsbeurteilung relevante Eigenschaften bestimmter Investitionsarten darzustellen.

Im Folgenden wird eine umfassende Unterscheidung von Investitionsarten aufgegriffen, die KERN anhand verschiedener Kriterien vornimmt.¹⁰ KERN differenziert zunächst zwischen peripheren und zentralen Klassifizierungskriterien. Während sich periphere Klassifizierungskriterien auf das äußere Erscheinungsbild von Investitionen beziehen, nehmen zentrale Kriterien auf deren wirtschaftliche Merkmale Bezug. Es werden unter anderem die folgenden Klassifizierungskriterien aufgeführt:

⁷ Vgl. dazu auch die Aussagen zu unterschiedlichen Erscheinungsformen von Investitionen in Abschn. 2.1.2.

⁸ Vgl. Lücke, W.: (Investitionslexikon), S. 152 f.

⁹ Vgl. Sierke, B.R.A.: (Investitions-Controlling), S. 74.

¹⁰ Zu den nachfolgenden Ausführungen vgl. Kern, W.: (Investitionsrechnung), S. 10 ff.

Periphere Kriterien:¹¹

- Investitionsobjekt
- Investitionsanlass
- Investitionsbereich

Zentrale Kriterien:

- Konsequenzen von Investitionen
 - bei quantitativ orientierter Betrachtung
 - bei qualitativ orientierter Betrachtung
 - bei temporär orientierter Betrachtung
- Interdependenzweite von Investitionen
- Ausmaß an Unsicherheit

Zunächst soll auf die peripheren Klassifizierungskriterien eingegangen werden.

Wie Abb. 2.1 zeigt, kann nach dem Kriterium *Investitionsobjekt* zwischen *Finanz-* und *Realinvestitionen* unterschieden werden. Finanzinvestitionen liegen bei einer Kapitalbindung in finanziellen Anlageformen, wie beispielsweise Einlagen bei Banken, Obligationen, Investmentzertifikaten, Immobilienfondsanteilen oder Beteiligungen, vor. Sie haben entweder spekulativen oder anlageorientierten Charakter. Realinvestitionen lassen sich in materielle bzw. güterwirtschaftliche und immaterielle bzw. Potenzialinvestitionen untergliedern. Bei Potenzialinvestitionen werden – beispielsweise durch Aus- und Weiterbildung, Werbung sowie Forschung und Entwicklung – immaterielle Güter erzeugt. Dabei kann es sich um Wissens- oder Mitarbeiterpotenziale im Unternehmen sowie Potenziale des Unternehmens bei externen Personen oder Institutionen handeln (z. B. Firmen-Goodwill).¹² Güterwirtschaftliche Investitionen hingegen dienen der Bereitstellung materieller

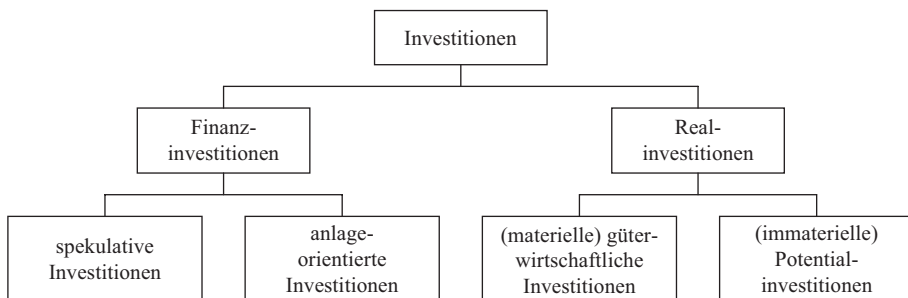


Abb. 2.1 Investitionsarten nach dem Objektkriterium. (Quelle: in modifizierter Form übernommen von Kern, W.: (Investitionsrechnung), S. 12.)

¹¹ Als weiteres peripheres Klassifizierungskriterium nennt KERN den Investitionsumfang. Dieser stellt nach Ansicht der Verfassers jedoch eher ein zentrales Kriterium dar.

¹² Vgl. Gas, B.: (Wirtschaftlichkeitsrechnung), S. 520 ff.

Güter, zu denen insbesondere die Betriebsmittel zählen, denen aber auch erneuerbare Ressourcen wie Wälder in einem forstwirtschaftlichen Betrieb zugerechnet werden können.¹³ Der Produktionsfaktor „Betriebsmittel“¹⁴ umfasst unter anderem Maschinen (Anlagen, Aggregate), Grundstücke, Gebäude, Fahrzeuge und EDV-Geräte.¹⁵ Abschließend sei zu den objektbezogenen Investitionsarten erwähnt, dass Produkte (oder strategische Geschäftseinheiten) bzw. die Mittel zu deren Fertigung und Absatz ebenfalls als Investitionsobjekte interpretiert werden können.

Eine Differenzierung nach dem *Kriterium des Investitionsanlasses* ist vor allem für realwirtschaftliche Investitionen möglich. Sie führt zur Unterscheidung zwischen Errichtungsinvestitionen, Ergänzungsinvestitionen und laufenden Investitionen (vgl. Abb. 2.2).¹⁶

Mit *Errichtungsinvestitionen* (Anfangs-, Neu-, Gründungsinvestitionen) beginnt die Tätigkeit eines Unternehmens an einem Standort. Dabei kann es sich um die Neugründung eines Unternehmens oder die Errichtung eines Zweigwerks handeln.

Zu den *laufenden Investitionen* zählen zum einen *Großreparaturen und Überholungen*, zum anderen *Ersatzinvestitionen*. Eine reine Ersatzinvestition liegt vor, wenn vorhandene Betriebsmittel durch identische Objekte substituiert werden. Häufig erfolgt ein Ersatz durch ein verbessertes Betriebsmittel. Ersatzinvestitionen sind dann gleichzeitig Rationalisierungs- und/oder Erweiterungsinvestitionen. Generell kann eine eindeutige Abgrenzung nach dem Anlasskriterium Schwierigkeiten bereiten.

Ergänzungsinvestitionen beziehen sich ebenso wie laufende Investitionen auf die Betriebsmittelausstattung an bereits existenten Standorten. Zu den Ergänzungsinvestitionen zählen Erweiterungs-, Veränderungs- und Sicherungsinvestitionen. *Erweiterungsinvestitionen* führen zur Erhöhung der Kapazität¹⁷ bzw. des Leistungsvermögens eines Unternehmens. Charakteristische Eigenschaft von *Veränderungsinvestitionen* ist die Modifikation bestimmter Merkmale des Unternehmens, wobei diese verschiedene Motive aufweisen kann. So dienen KERN zufolge Rationalisierungsinvestitionen primär der Kostenverringerung, Umstellungsinvestitionen der Anpassung an geänderte Absatzmengen der bisherigen Produktarten und Diversifizierungsinvestitionen der Vorbereitung auf Veränderungen des Absatzprogramms, die durch die Einführung neuer Produkte oder die Versorgung neuer Märkte bewirkt werden. Eine Abgrenzung zwischen Erweiterungs- und Veränderungsinvestitionen dürfte oftmals problematisch sein, da eine Kapazitätserweiterung zumeist mit der Veränderung von Unternehmensmerkmalen einhergeht. *Sicherungsinvestitionen* schließlich stellen Maßnahmen dar, die zur Ausschaltung von Gefahrenquellen für das Unternehmen oder zur Vorbereitung auf diese geeignet sind. Beispiele sind Beteiligungen an Rohstoffbetrieben, Forschungs- und

¹³ Es ist bei einer vermögensorientierten Sichtweise des Investitionsbegriffs vor allem von der Begriffssweite abhängig, welche weiteren materiellen Güter durch güterwirtschaftliche Investitionen erzeugt werden. Vgl. dazu Abschn. 2.1.1.

¹⁴ Zu dem zugrunde liegenden Produktionsfaktorsystem vgl. Gutenberg, E.: (Grundlagen), S. 3 ff.

¹⁵ Umstritten ist, ob auch Betriebsstoffe dem Produktionsfaktor Betriebsmittel zuzuordnen sind. Vgl. Bloech, J.; Bogaschewsky, R.; u. a.: (Einführung), S. 8.

¹⁶ Zu dieser Unterscheidung vgl. auch Heinen, E.: (Begriff), S. 98.

¹⁷ Zum Kapazitätsbegriff und zur Nutzung von Kapazitäten vgl. Lücke, W.: (Kapazität), S. 43 ff.; Kern, W.: (Messung), S. 7 ff.

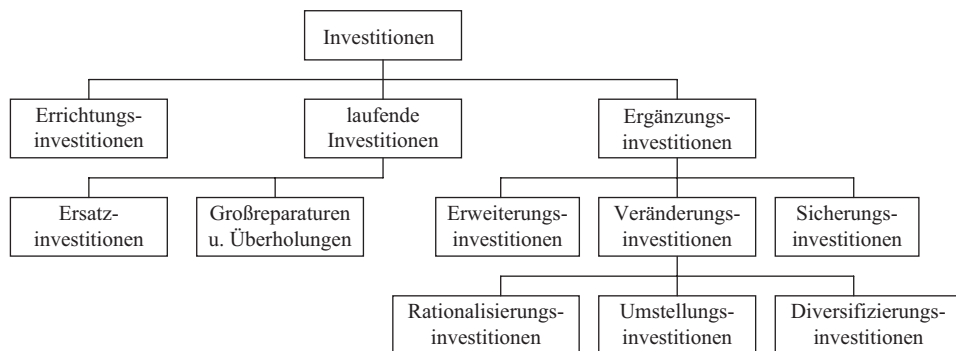


Abb. 2.2 Investitionsarten nach dem Kriterium des Investitionsanlasses. (Quelle: in modifizierter Form übernommen von Kern, W.: (Investitionsrechnung), S. 14.)

Entwicklungsaktivitäten, Werbung, Aus- und Weiterbildung sowie – bei entsprechend weiter Sicht des vermögensorientierten Investitionsbegriffs – das Halten von Vorratsbeständen.

Das dritte periphere Klassifizierungskriterium ist das des *Investitionsbereichs*. Mit diesem Kriterium erfolgt eine Unterteilung beispielsweise nach den Funktionsbereichen des Unternehmens, in denen eine Investition vorgenommen wird. Demgemäß können Investitionen in den Bereichen Beschaffung, Produktion, Absatz, Verwaltung, Personal sowie Forschung und Entwicklung unterschieden werden. Die Klassifizierung nach dem Bereichskriterium ist ebenfalls vor allem für realwirtschaftliche Investitionen anwendbar.

Die Differenzierungen von Investitionsarten mit Hilfe peripherer Klassifizierungskriterien lassen sich vor allem zur Charakterisierung und eindeutigen Abgrenzung konkreter Investitionsprobleme nutzen. Im Gegensatz dazu dienen die nachfolgend beschriebenen Unterscheidungen anhand zentraler Kriterien eher zur Auswahl zweckgemäßer Vorgehensweisen bei der Investitionsplanung und -rechnung.

Die aus der Realisierung von Investitionsalternativen resultierenden und für deren Beurteilung maßgeblichen *Konsequenzen* unterscheiden sich hinsichtlich mehrerer Merkmale, die sämtlich zur Differenzierung von Investitionsarten genutzt werden können.

In Bezug auf die *quantitativen Wirkungen* stellt sich zunächst die Frage, ob diese in Form von Mengen- und/oder Wertströmen eindeutig *erfassbar* und den einzelnen Objekten *zurechenbar* sind oder nicht. Die einzelnen Investitionsobjekten zuordenbaren Mengen- oder Werteströme können im Zeitablauf *schwankende* oder *konstante* Verläufe aufweisen. Die Struktur von Zahlungsströmen lässt sich unter anderem zur Unterscheidung verschiedener Investitionstypen nutzen und beeinflusst auch die Anwendbarkeit von Verfahren der Investitionsrechnung.¹⁸ Erwähnt sei auch, dass die Höhe der Anschaffungsauszahlung ebenfalls als Differenzierungskriterium Verwendung finden kann.

Unterschiede bestehen zudem hinsichtlich der *qualitativen* Eigenschaften von Investitionsobjekten. Beispiele für derartige Eigenschaften sind Mehrzwecknutzung, Spezifität,¹⁹ Betriebssicherheit, hohe Qualität der gefertigten Produkte, Abfallvermeidung etc.

¹⁸ Vgl. die Abschn. 3.3.1 und 3.3.4.

¹⁹ Zur Spezifität von Investitionsobjekten vgl. Abschn. 5.4.

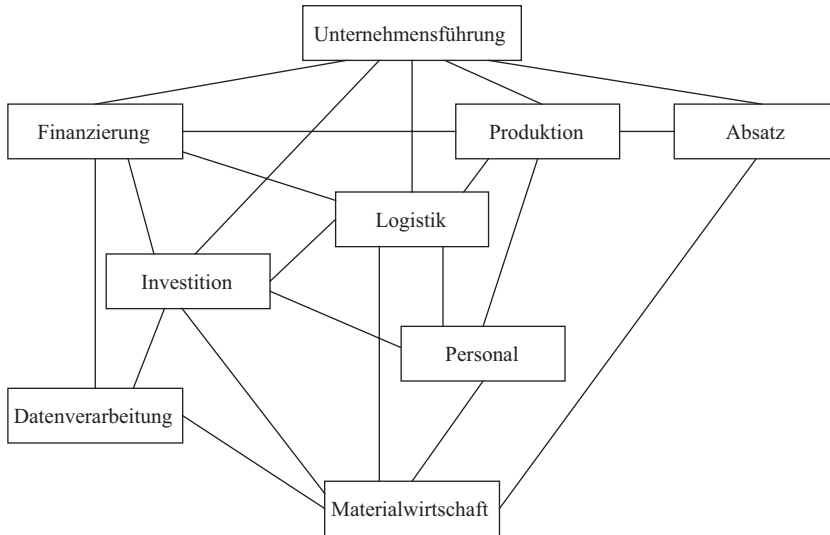


Abb. 2.3 Ausschnitt des Systems „Unternehmen“

In *zeitlicher* Hinsicht schließlich können Differenzierungen bezüglich der Länge der Nutzungsdauer oder Laufzeit vorgenommen werden. Diese kann des Weiteren – beispielsweise bei Finanzinvestitionen – für das Unternehmen *bestimmt* oder *unbestimmt*, d. h. wählbar, sein. Auch in Bezug auf den Zeitraum nach Ende der Nutzungsdauer bzw. Laufzeit treten Unterschiede auf. So ist es möglich, dass nach Ende der Nutzung bzw. Laufzeit auf ein Nachfolgeobjekt verzichtet wird (*einmalige Investition*). Ebenso können aber auch ein oder mehrere Nachfolger vorgesehen sein, die mit dem Ausgangsobjekt identisch sind oder sich von diesem unterscheiden (*mehrmalige Investition*).

Ein weiteres zentrales Klassifizierungskriterium für Investition ist deren *Interdependenzweite*. Investitionsobjekte werden Bestandteil des Systems „Unternehmen“. Ein System ist eine Menge von Elementen, zwischen denen Beziehungen bestehen.²⁰ Als Systemelemente von Unternehmen können Betriebsmittel, Werkstoffe, Personen oder organisatorische bzw. funktionale Einheiten angesehen werden. Einen Ausschnitt des Systems „Unternehmen“ zeigt Abb. 2.3.

Aus der Realisation von Investitionen resultieren einerseits mehr oder minder starke Auswirkungen auf andere Elemente des Systems. Andererseits werden die Konsequenzen von Investitionen häufig auch durch Entscheidungen bezüglich anderer Systemelemente beeinflusst. Derartige Interdependenzen bestehen vor allem zwischen dem Investitions- und dem Finanzierungsbereich von Unternehmen. So ist die Vorteilhaftigkeit von Investitionsobjekten abhängig von den verfügbaren Finanzmitteln; die Aufnahme von Finanzmitteln wiederum wird durch die vorhandenen Investitionsmöglichkeiten bedingt. Eine ähnliche Beziehung existiert zwischen dem Investitions- und dem Produktionsbereich.

²⁰ Vgl. Baetge, J.; Fischer, T.: (Systemanalyse), Sp. 1944; Milling, P.: (Grundlagen), S. 15.

Das Produktionsprogramm wird in der Regel auf der Basis der vorhandenen Betriebsmittel geplant; deren Beschaffung erfolgt auf der Grundlage von Annahmen bezüglich zukünftiger Produktionsprogramme. Neben den hier aufgeführten Interdependenzen bestehen weitere Zusammenhänge, von denen die zwischen verschiedenen Investitionsobjekten besonders wichtig für die Investitionsplanung sind.²¹

Die Zahl und Art der Interdependenzen zwischen verschiedenen Investitionsobjekten sowie Investitionsobjekten und anderen Unternehmensbereichen ist unterschiedlich. Bei *isolierten Investitionen*, z. B. bestimmten Finanzinvestitionen, bestehen kaum Beziehungen zu anderen Unternehmensbereichen, die zu berücksichtigen sind. Soll hingegen eine Erweiterungsinvestition zur Fertigung einer neuen Produktart vorgenommen werden, so handelt es sich um eine *interdependente Investition*, die erheblicher Abstimmungen mit anderen Bereichen wie Absatz, Produktion, Finanzierung, Personal sowie gegebenenfalls Forschung und Entwicklung bedarf.

Im Hinblick auf das Kriterium Interdependenzweite ist noch auf die Verbindungen zur Unternehmensumwelt einzugehen. Unternehmen weisen eine Reihe von Verbindungen zu ihrer Umwelt, ihrem Umsystem, auf; sie können daher als offene Systeme bezeichnet werden.²² In Bezug auf Investitionsentscheidungen bedeutet dies zum einen, dass deren Konsequenzen mehr oder weniger stark durch Entwicklungen in der Unternehmensumwelt beeinflusst werden. Zum anderen betreffen die Auswirkungen der Investitionen die Unternehmensumwelt ebenfalls in mannigfaltiger Form, z. B. über den Verbrauch von Rohstoffen, die Abgabe von Schadstoffen oder Transaktionen auf den Absatz- oder Beschaffungsmärkten. Auch über die Berücksichtigung derartiger Interdependenzen in der Investitionsplanung muss bei jedem Investitionsfall entschieden werden.

Das letzte zentrale Klassifizierungskriterium ist das *Ausmaß an Unsicherheit*. Absolute Sicherheit hinsichtlich der Auswirkungen von Investitionen kann aufgrund des Zukunftsbezuges generell nicht bestehen. Bezüglich des Ausmaßes an Unsicherheit ergeben sich jedoch erhebliche Unterschiede, sodass es möglich ist, zwischen relativ *sicheren* und *unsicheren Investitionen* zu differenzieren. So ist bei einer Finanzinvestition in Form der Beschaffung festverzinslicher Wertpapiere die Unsicherheit gering. Bei Investitionen zur Fertigung neuer Produkte hingegen treten in der Regel bedeutende Unsicherheiten im Produktions- und vor allem im Absatzbereich auf, die dazu führen, dass sich die Wirkungen dieser Investitionen nicht eindeutig und sicher prognostizieren lassen. Auch Investitionen im Forschungs- und Entwicklungsbereich von Unternehmen sind hinsichtlich des zukünftigen Ressourcenbedarfs und der verwertbaren Resultate als äußerst unsicher zu bezeichnen. Einige der bezüglich der zentralen Kriterien aufgeführten Unterscheidungen verdeutlicht Abb. 2.4.

Die hier dargestellten Unterscheidungen zeigen auf, dass Investitionen in vielfältigen Erscheinungsformen existieren. Jede Investition weist eine Ausprägung bezüglich der hier aufgeführten Merkmale auf. Die Kombinationsmöglichkeiten der potentiellen Merkmals-

²¹ Zu deren Berücksichtigung in Investitionsmodellen vgl. vor allem die Abschn. 5, 6 und 8.

²² Vgl. Baetge, J.; Fischer, T.: (Systemanalyse), Sp. 1944; Kubicek, H.; Thom, N.: (Umsystem), Sp. 3978.

Klassifizierungs-kriterium	Merkmal	einfachere Modellierung	komplizierte Modellierung
quantitative Nutzung	Zeitstruktur der Werteströme	Investition mit zeitlich konstanten Werteströmen	Investitionen mit zeitlich variierenden Werteströmen
qualitative Nutzung	Dispositions-freiheit	Investitionen ohne Mehrzwecknutzung	Investitionen mit Mehrzwecknutzung
temporale Nutzung	Nutzungsdauer	zeitlich bestimmte Investitionen	zeitlich unbestimmte Investitionen
	Wiederholung	einmalige Investitionen	mehrmalige Investitionen
Interdependenz-weite	Verflechtungsgrad	isolierte Investitionen	interdependente Investitionen
Unsicherheit	Risikoausmaß	sichere Investitionen	unsichere Investitionen

Abb. 2.4 Investitionsarten gegliedert nach zentralen Kriterien. (Quelle: in modifizierter Form übernommen von Kern, W.: (Grundzüge), S. 16.)

ausprägungen ergeben die Zahl verschiedener Investitionsarten. Die hinsichtlich der zentralen Klassifizierungskriterien unterschiedlichen Investitionsarten sind, wie bereits angesprochen, in Investitionsplanungsprozessen und in der Investitionsrechnung differenziert zu behandeln.

Abschließend soll in diesem Abschnitt eine weitere Abgrenzung von Investitionen vorgenommen werden, die mehrere Merkmale umfasst. Für strategische Investitionen²³ gilt tendenziell, dass

- die Entscheidungen hierüber den obersten Institutionen der Unternehmensführung obliegen,
- ihnen hohe Bedeutung für die Existenz des Unternehmens zukommt und sie erheblichen Einfluss auf das Jahresergebnis nehmen,
- ein hoher Ressourceneinsatz erforderlich ist, sie langfristige Wirkungen aufweisen und die Folgen der Entscheidungen nur mit hohem Aufwand rückgängig gemacht werden können,
- die Handlungen, über die zu entscheiden ist, nur selten wiederholt werden und daher zumeist innovativen Charakter haben,
- mehrere Ziele zu berücksichtigen sind,
- es sich um komplexe Alternativen handelt, die aus einer Reihe von Maßnahmen bestehen, die sequentiell realisiert werden, sich auf große Teile des Unternehmens beziehen und viele Interdependenzen zu anderen Unternehmensbereichen aufweisen,
- der Entscheidungsprozess durch lange Planungszeiträume gekennzeichnet ist,
- Umweltentwicklungen die Wirkungen der Entscheidungen in erheblichem Ausmaß beeinflussen,

²³ LÜCKE verwendet – bei Nennung ähnlicher Merkmale – die Termini „Großprojekt“ bzw. „Großobjekt“. Vgl. Lücke, W.: (Investitionslexikon), S. 121 f.

- ein schlecht-strukturiertes Planungsproblem vorliegt, die Unsicherheit hoch ist, vielfach qualitative Daten zu verarbeiten und nur wenig differenzierte, detaillierte und präzise Planungen möglich sind.²⁴

Beispiele für derartige strategische Investitionen sind Standortverlagerungen, Akquisitionen sowie markt- und/oder produktbezogene Wachstumsstrategien (Produkt-Markt-Strategien).²⁵ Für nicht-strategische Investitionen gelten tendenziell die gegenteiligen Ausprägungen der oben berücksichtigten Merkmale. Es handelt sich dabei beispielsweise um Ersatzinvestitionen bei der Büroausstattung oder im Fuhrpark.

2.1.3 Investitionsprozess

In diesem Abschnitt wird ein Phasen-Schema dargestellt, das den zeitlichen Ablauf der Investitionstätigkeit, den Investitionsprozess, abbildet. Dieses Phasen-Schema soll zur Charakterisierung der Investitionstätigkeit sowie als Basis für die Erörterung der investitionsbezogenen Führungsaufgaben im Unternehmen dienen. Es wird hier idealtypisch für eine einzelne Investition formuliert, wobei einschränkend darauf hinzuweisen ist, dass die Beziehungen zu anderen Investitionen ebenfalls im Rahmen des Prozesses zu berücksichtigen sind, eine eindeutige Trennung der Phasen Probleme bereitet und der konkrete Prozessverlauf von der Erscheinungsform der Investition abhängig ist.

Als Hauptphasen des Investitionsprozesses können die Planungsphase, die Realisations- bzw. Erstellungsphase sowie die Nutzungs- bzw. Betriebsphase unterschieden werden.²⁶

Die Planungsphase umfasst die Entscheidung über die Durchführung einer Investition und alle Vorgänge, die der Entscheidung zeitlich vorgelagert sind. Sie kann weiter untergliedert werden in eine Anregungs- und eine Entscheidungsphase.²⁷ Die Anregungsphase beinhaltet Vorgänge des Beobachtens, der Problemerkfassung, der Ideenfindung und -konkretisierung sowie der Zielbildung. Der Entscheidungsphase lassen sich die Analyse der Alternativen (Investitionsfeinplanung), die Bewertung der Investitionsalternativen hinsichtlich der verschiedenen (qualitativen und quantitativen) Ziele sowie die eigentliche Entscheidung, die Wahl einer Alternative, zuordnen. Mit der Entscheidung ist die Planungsphase abgeschlossen, die Realisationsphase beginnt. Auf die Planungsphase des Investitionsprozesses wird in Abschn. 2.2.2 ausführlich eingegangen.

²⁴ Vgl. dazu Blohm, H.; Lüder, K.; Schaefer, C.: (Investition), S. 207 f., sowie zu den Merkmalen der strategischen Planung Abschn. 2.2.2.

²⁵ Vgl. dazu Ansoff, H.I.: (Strategies), S. 113 ff.

²⁶ Vgl. Spielberger, M.: (Investitionskontrolle), S. 16; Borer, D.: (Investitionskontrolle), S. 32 ff. SIERKE gliedert den Investitionsprozess in einen prädisponierenden Teil, der der Planungsphase entspricht, sowie einen realisierenden Teil, der die Realisations- und die Nutzungsphase umfasst. Vgl. Sierke, B.R.A.: (Investitions-Controlling), S. 94 ff.

²⁷ Vgl. dazu und zu den nachfolgenden Aussagen Sierke, B.R.A.: (Investitions-Controlling), S. 94 ff.

Investitionsrechnung
Modelle und Analysen zur Beurteilung von
Investitionsvorhaben

Götze, U.

2014, XIX, 540 S. 87 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-642-54621-1