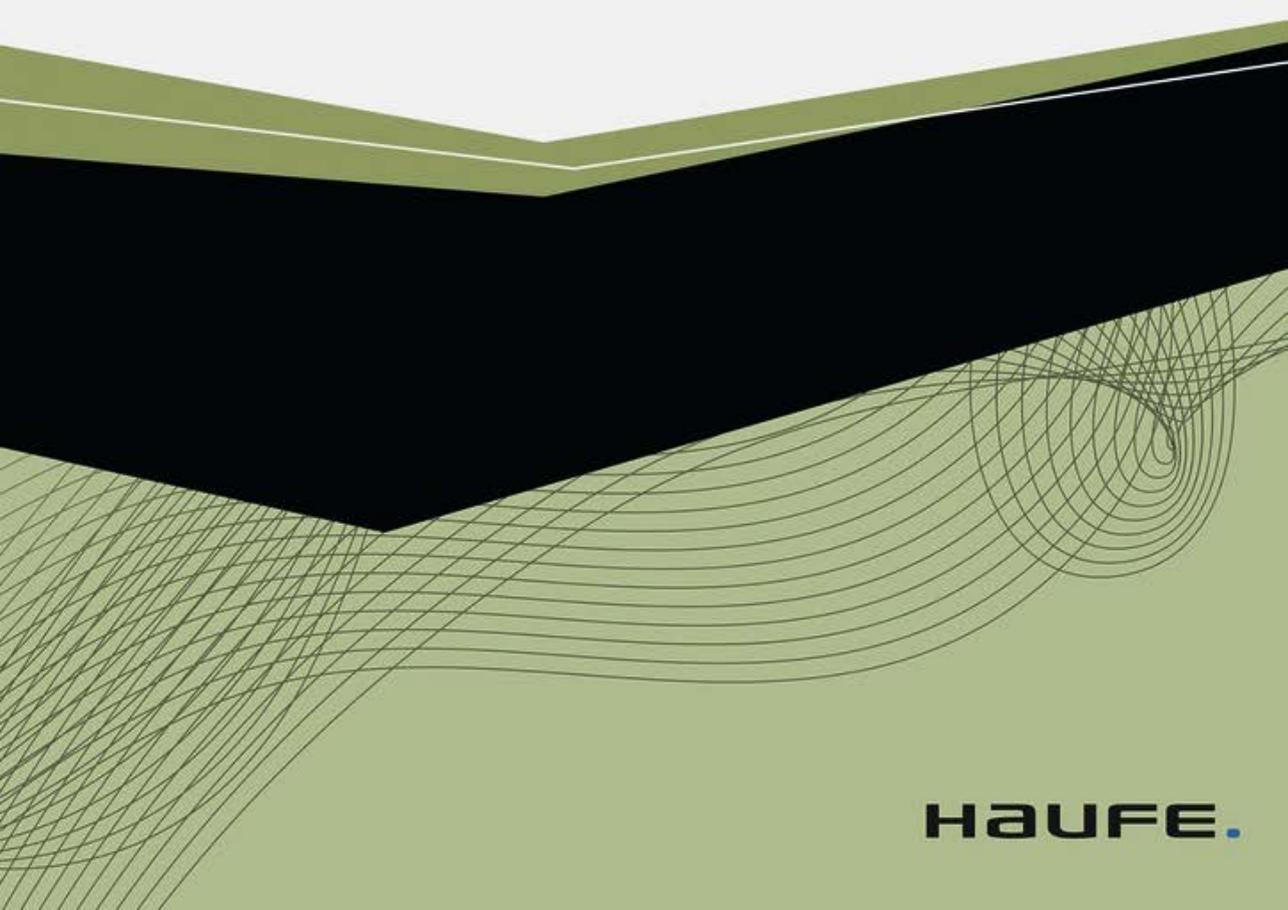


Andreas Klein (Hrsg.)

# Investitions- und Projektcontrolling



**HAUFE.**



## Exklusiv und kostenlos für Buchkäufer!

---

### Ihre Arbeitshilfen online:

- Immobilienprojektcontrolling (Praxisbeispiel)
- Business Case (Entscheidungsvorlage)
- Investitionsrechnungsverfahren
- Projektbewertung (Kapitalwertmethode)

### Und so geht's:

- Einfach unter [www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen)  
den Buchcode eingeben
  - Oder direkt über Ihr Smartphone  
bzw. Tablet auf die Website gehen
- 

Buchcode:

M V Z - 5 L L 4

[www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen)

---



Andreas Klein (Hrsg.)

Investitions- und Projektcontrolling



Andreas Klein (Hrsg.)

# Investitions- und Projektcontrolling

Haufe Gruppe  
Freiburg • München

### **Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

**Print:** ISBN: 978-3-648-04601-2  
**ePDF:** ISBN: 978-3-648-04602-9

Bestell-Nr.: 01495-0001  
Bestell-Nr.: 01495-0150

Andreas Klein (Hrsg.)  
Investitions- und Projektcontrolling

1. Auflage 2013

© 2013 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG  
Niederlassung München  
Redaktionsanschrift: Postfach, 82142 Planegg/München  
Hausanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München  
Telefon: 089 895 17-0  
Telefax: 089 895 17-290  
[www.haufe.de](http://www.haufe.de)  
[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)  
Lektorat: Dipl.-Betriebswirt (FH) Günther Lehmann

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie die Auswertung durch Datenbanken, vorbehalten.

**Umschlag:** RED GmbH, 82152 Krailling.

**Druckvorstufe:** Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld.

**Druck:** Schätzl Druck & Medien, 86609 Donauwörth.

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

# Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

Leuchtturmprojekte wie Stuttgart 21 oder BER belegen eindrucksvoll die Schwierigkeiten, die mit der Planung und Durchführung von Investitionsprojekten einhergehen und bekanntlich ist dies kein ausschließlich auf den öffentlichen Bereich reduziertes Problem. Auch Privatunternehmen, insbesondere im Mittelstand, haben damit Ihre Schwierigkeiten, denn nur allzu häufig werden vor allem technische Aspekte in den Vordergrund gerückt und strategische und kaufmännische Fragestellungen kommen zu kurz.

Dies belegt auch unser Experteninterview mit Dr. Alexander Sasse, Partner und Vorstand der Concentro Management AG. In der Rubrik „**Grundlagen & Konzepte**“ finden Sie zur Einführung 3 Beiträge zu den zentralen Methoden und Werkzeugen im Investitionscontrolling, zu zentralen Kennzahlen zur Projektsteuerung sowie zur Finanzierung über Fördermittel im Mittelstand.

In „**Umsetzung & Praxis**“ beschäftigen wir uns ausführlich

- mit der Planung und der Ausführung eines Großprojekts am Beispiel einer gewerblichen Immobilie,
- mit Fragen der Projektbewertung anhand einer weiterentwickelten Kapitalwertmethodik, die die Berücksichtigung unterjähriger Zahlungsverläufe erlaubt,
- mit der richtigen Durchführung einer Due Diligence und der Auswahl der geeigneten Bewertungsmethode bei Akquisitionen sowie
- mit der empfängerorientierten Gestaltung von Entscheidungsvorlagen und Präsentationen.

In der Rubrik „**Organisation & IT**“ zeigen wir Ihnen wie Sie Entscheidungsrechnungen gewinnbringend mit MS Excel gestalten können anhand einer zum Download zur Verfügung gestellten Mustermappe. Eine Einführung in die praktische Risikobewertung und Aggregation wird auf Basis einer Simulationsrechnung vorgestellt. Und last but not least demonstrieren wir, wie Sie die inzwischen sehr beliebte Business Model Canvas zur Priorisierung von Investitionsprojekten einsetzen können.

Eine „**Literaturanalyse**“ mit vier Buchempfehlungen und einer ganzen Reihe von Hinweisen zu Beiträgen aus dem Haufe Controlling Office schließt das Buch ab. Viel Spaß bei der Lektüre!

Heidelberg im November 2013

Andreas Klein



# Inhalt

## Kapitel 1: Standpunkt

Das Experten-Interview .....	13
------------------------------	----

## Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Investitionscontrolling: Grundlagen, Instrumente und Herausforderungen <i>Sven Fischbach</i> .....	21
Kennzahlen zur wirksamen Projektsteuerung <i>Rudolf Fiedler</i> .....	39
KfW-Förderung für den Mittelstand <i>Anna Nagl</i> .....	63

## Kapitel 3: Umsetzung und Praxis

Investitionscontrolling am Beispiel eines Immobilienprojekts <i>Helmut Geyer</i> .....	75
Projektbewertung mit der Kapitalwertmethode <i>Matthias Schmitt</i> .....	105
Due Diligence in der Praxis <i>Klaus Schneider</i> .....	125
Unternehmensbewertung in der Praxis <i>Klaus Schneider</i> .....	141
Business Cases: Aufbau und Dokumentation überzeugender Entscheidungsvorlagen <i>Matthias Siebold</i> .....	161

## Kapitel 4: Organisation & IT

Praxisfall Investitionsrechnungsverfahren: So verbessern Sie Ihre Investitionsentscheidungen – Mit Excel-Anwendung <i>Jörgen Erichsen</i> .....	187
Risikobewertung für Investitionen: Bestimmung risikogerechter Finanzierungsstrukturen und Renditeanforderungen durch Simulationen <i>Werner Gleißner</i> .....	213

Investitionsprojekte mit der Business Model Canvas priorisieren und bei der Umsetzung begleiten <i>Andreas Bollongino, Angelika Märtlbauer</i> .....	237
--	-----

## **Kapitel 5: Literaturanalyse**

Literaturanalyse .....	255
Stichwortverzeichnis .....	265

# Die Autoren

## **Andreas Bollogino**

Geschäftsführer und Gründer der CG Controlling GmbH, Reichenau. Mit seiner langjährigen Erfahrung im BI-Umfeld, hat er sich mittlerweile auf die ganzheitliche Gestaltung von Reporting- und Planungsprozessen und deren praktische Umsetzung im Unternehmen spezialisiert.

## **Jörgen Erichsen**

Unternehmensberater vor allem in kleinen und mittelständischen Betrieben. Er verfügt über langjährige Erfahrung als Controller, Leiter Finanzen und Projektmanager in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. Als Autor schreibt er Fachbeiträge und Bücher u.a. zu den Themen Controlling, Kostenrechnung und Betriebswirtschaft. Als Referent und Trainer arbeitet er z.B. für die Industrie- und Handelskammern sowie für die duale Hochschule Baden-Württemberg.

## **Prof. Dr. Rudolf Fiedler**

Professor für Controlling und Projektmanagement an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt – Fakultät Wirtschaftswissenschaften.

## **Prof. Dr. Sven Fischbach**

Professor für Controlling und Projektmanagement an der Hochschule für angewandte Wissenschaften, Würzburg-Schweinfurt, Fakultät Wirtschaftswissenschaften.

## **Dr. Werner Gleißner**

Vorstand der FutureValue Group AG und Lehrbeauftragter der Technischen Universität Dresden.

## **Prof. Dr. Helmut Geyer**

Hochschullehrer an der Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena.

## **Angelika Märtlbauer**

arbeitet als freie Unternehmensberaterin und Interimsmanagerin, ihr Schwerpunkt liegt in der Einführung und Optimierung von Controlling und Finance Prozessen und Reporting Tools. Zudem ist sie als Lehrbeauftragte für Controlling und Finance Themen an der Hochschule Esslingen tätig.

## **Prof. Dr. Anna Nagl**

Professorin für Betriebswirtschaftslehre im Studiengang Augenoptik und Hörakustik an der Hochschule Aalen. Seit 2007 Studiendekanin Masterstudiengang M. Sc. Vision Science and Business an der Hochschule Aalen und seit 2011 Leitung des Forschungsprojekts „Energy for future Mobility“.

**Matthias Schmitt**

Beschäftigt sich als selbstständiger Unternehmensberater und externer Controller mit der Einführung von Controlling-Systemen in mittelständischen und Start-up-Unternehmen.

**Prof. Dr. Klaus Schneider**

Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, nationaler und internationaler Jahresabschluss sowie Unternehmensbewertung an der Hochschule für Technik Stuttgart. Daneben ist er als Steuerberater in eigener Kanzlei mit Schwerpunkt Bewertung und Übernahme von medizinischen Praxen und Einrichtungen tätig.

**Matthias Siebold**

Inhaber der Matthias Siebold Unternehmensberatung in Berlin.

# Kapitel 1: Standpunkt



## Interview zum Thema „Investitions- und Projektcontrolling“

### ■ Interviewpartner:

*Dr. Alexander Sasse* (CMC/BDU), Partner und Vorstand der Concentro Management AG, eine auf mittelständische Unternehmen spezialisierte Unternehmensberatung mit dem Fokus Restrukturierung, M&A und Unternehmenssteuerung.

*Der Controlling-Berater:* Herr Dr. Sasse, nach unseren Erfahrungen wird das Thema Investition gerade in mittelständischen Unternehmen aus Controllingsicht eher etwas stiefmütterlich behandelt. Können Sie das bestätigen und wo sehen Sie die Ursachen?

*Dr. Alexander Sasse:* Der Mittelstand legt die Schwerpunkte bei Investitionsentscheidungen – sei es bei Einzelinvestitionen oder auch beim Investitionsprogramm – häufig auf die technischen Aspekte. Dagegen kommen strategische und kaufmännische Fragestellungen oftmals zu kurz.

*Der Controlling-Berater:* Was heißt dies konkret? Können Sie dies anhand von Beispielen verdeutlichen?

*Dr. Alexander Sasse:* Prinzipiell kann man aus Controllingperspektive im Bereich der Investitionen 3 Phasen unterscheiden: Investitionsplanung, Investitionsrealisierung und die Phase der Investitionsnutzung. Häufig ist festzustellen, dass Wirtschaftlichkeitsrechnungen oder auch die Auswirkungen der Investitionen und deren Finanzierung auf Bilanz und Cashflow und somit auch auf die Covenants, wenn überhaupt, nur bei sehr großen Investitionen erstellt werden. Ebenso werden häufig die wirtschaftlichen Parameter während der Investitionsnutzungsphase nicht nachgehalten, d.h., auch wenn eine Investitionsrechnung erstellt wurde wird in der Nutzungsphase nicht systematisch nachgehalten, ob die geplanten Effekte, z.B. Rationalisierungseffekte, oder Kosten, wie z.B. Instandhaltungskosten, sich plangemäß einstellen oder eben nicht, um daraus auch für zukünftige Investitionsplanungen zu lernen.

*Der Controlling-Berater:* Greifen wir doch einmal die 1. Phase auf: Was sind aus Ihrer Sicht wesentliche Empfehlungen in der Investitionsplanungsphase für mittelständische Unternehmen?

*Dr. Alexander Sasse:* Eine wesentliche Empfehlung ist es, zunächst einmal eine einheitliche und verbindliche Richtlinie für ein Investitionscontrolling zu etablieren. Dies betrifft neben dem Investitionsplanungsprozess und dem Instrumentarium (der Wirtschaftlichkeitsrechnung) insbesondere auch Regeln zur Dokumentation der Planungsprämissen, je