# Online-Appendix zu

# „Einfluss von Commitment und Affekten auf das Investitionsverhalten in Projekten“

Fabian Müller

Universität Stuttgart

Junior Management Science 2(3) (2017) 11-47

# A Anhang

## A.1 Eskalationsauslösende Determinanten nach Staw/Ross (1987)

| 1. Projektspezifische Determinanten | |
|---|---|
| 1.1 | Investmentcharakter des Projektes<br>Auswirkung:<br>Negativ auf *Neubewertung der Handlungsweise*;[253]<br>Positiv auf *Fortführung der Handlungsweise*[254] |
| 1.2 | Vorrübergehender Rückschlag<br>Auswirkung:<br>Positiv auf *Fortführung der Handlungsweise* |
| 1.3 | Effiziente Ressourcen<br>Auswirkung:<br>Positiv auf *Fortführung der Handlungsweise* |
| 1.4 | Hohes Ergebnis<br>Auswirkung:<br>Positiv auf *Fortführung der Handlungsweise* |
| 1.5 | Geringe Kosten der Ergebniserreichung<br>Auswirkung:<br>Positiv auf *Fortführung der Handlungsweise* |
| 1.6 | Langwierige Ergebniserreichung<br>Auswirkung:<br>Negativ auf *Rückzug oder Änderung der Handlungsweise* |
| 1.7 | Geringer Restwert<br>Auswirkung:<br>Negativ auf *Rückzug oder Änderung der Handlungsweise* |
| 1.8 | Hohe Abbruchkosten<br>Auswirkung:<br>Negativ auf *Rückzug oder Änderung der Handlungsweise* |
| 1.9 | Ungeeignete Alternativen<br>Auswirkung:<br>Negativ auf *Rückzug oder Änderung der Handlungsweise* |

Tabelle A-1: Projektspezifische Determinanten der Eskalation in Anlehnung an Staw/Ross (1987)[255]

[253] Eine negative Auswirkung bedeutet in dem gekennzeichneten Fall, dass die Wahrscheinlichkeit zur *Neubewertung der Handlungsweise* sinkt.

[254] Eine positive Auswirkung bedeutet in dem gekennzeichneten Fall, dass die Wahrscheinlichkeit zur *Fortführung der Handlungsweise* steigt.

[255] Vgl. Staw/Ross (1987), S. 44-48. Die kursiv gedruckten Wortzusammenhänge beziehen sich auf die Elemente in Abbildung 2-1. Dies gilt weiterhin für die Tabelle A-2, Tabelle A-3 und Tabelle A-4.

| 2. Psychologische Determinanten | |
|---|---|
| 2.1 | Nicht nachvollziehbare Verlustsituation<br>Auswirkung:<br>Negativ auf *Neubewertung der Handlungsweise*<br>Positiv auf *Fortführung der Handlungsweise* |
| 2.2 | Zurückliegende Ausgaben, Unwiderrufbarkeit, offene, freie, sich wiederholende und wichtige Entscheidung<br>Auswirkung:<br>Negativ auf *Neubewertung der Handlungsweise*<br>Positiv auf *Fortführung der Handlungsweise* |
| 2.3 | Tendenz zum Durchhaltevermögen und Framing von Entscheidungssituationen<br>Auswirkung:<br>Positiv auf *Fortführung der Handlungsweise* |
| 2.4 | Verteilung der Entwicklung auf die Allgemeinheit<br>Auswirkung:<br>Positiv auf *Fortführung der Handlungsweise* |
| 2.5 | Zurückliegender Erfolg<br>Auswirkung:<br>Negativ auf *Neubewertung der Handlungsweise* |
| 2.6 | Persönliche Verantwortung für Verluste<br>Auswirkung:<br>Negativ auf *Rückzug oder Änderung der Handlungsweise* |
| 2.7 | Bedeutung von Verlusten für einen selbst<br>Auswirkung:<br>Negativ auf *Rückzug oder Änderung der Handlungsweise* |

Tabelle A-2: Psychologische Determinanten der Eskalation in Anlehnung an Staw/Ross (1987)[256]

| 3. Soziale Determinanten | |
|---|---|
| 3.1 | Hartnäckigkeit bei der Zielverfolgung<br>Auswirkung:<br>Positiv auf *Fortführung der Handlungsweise* |
| 3.2 | Konsistenz- und Heldeneffekte<br>Auswirkung:<br>Positiv auf *Fortführung der Handlungsweise* |
| 3.3 | Öffentliche Identifikation mit der Handlungsweise<br>Auswirkung:<br>Negativ auf *Rückzug oder Änderung der Handlungsweise* |
| 3.4 | Unsicherheit des Arbeitsplatzes<br>Auswirkung:<br>Negativ auf *Rückzug oder Änderung der Handlungsweise* |
| 3.5 | Persönliche Verantwortung für Verluste<br>Auswirkung:<br>Negativ auf *Rückzug oder Änderung der Handlungsweise* |
| 3.6 | Wettkampf und Rivalität<br>Auswirkung:<br>Negativ auf *Rückzug oder Änderung der Handlungsweise* |

Tabelle A-3: Soziale Determinanten der Eskalation in Anlehnung an Staw/Ross (1987)[257]

[256] Vgl. Staw/Ross (1987), S. 48-54.
Die Determinante 2.3 bezieht sich auf die Prospect Theory von Kahneman/Tversky (1979). Die Determinanten 2.2, 2.6 und 2.7 werden von Staw/Ross (1987) in Zusammenhang mit der Selbstrechtfertigung erläutert. Vgl. Staw/Ross (1987), S. 50f.

[257] Vgl. Staw/Ross (1987), S. 55-59.

| 4. Strukturelle Determinanten | |
|---|---|
| 4.1 | Institutionalisierung bzw. Verknüpfung der Projektziele mit den organisatorischen Werten und Zielen<br>Auswirkung:<br>Negativ auf *Neubewertung der Handlungsweise* |
| 4.2 | Politische Unterstützung<br>Auswirkung:<br>Negativ auf *Neubewertung der Handlungsweise*<br>Positiv auf *Fortführung der Handlungsweise* |
| 4.3 | Wirtschaftliche und technische Side-Bets<br>Auswirkung:<br>Negativ auf *Neubewertung der Handlungsweise*<br>Negativ auf *Fortführung der Handlungsweise* |
| 4.4 | Administrative Trägheit<br>Auswirkung:<br>Negativ auf *Fortführung der Handlungsweise*<br>Positiv auf *Commitment gegenüber der Handlungsweise* |

Tabelle A-4: Strukturelle Determinanten der Eskalation in Anlehnung an Staw/Ross (1987)[258]

[258] Vgl. Staw/Ross (1987), S. 59-63.

## A.2 Publikationen der Eskalationsliteratur nach Mahlendorf (2008)

| Nr. | Autoren | Art der Untersuchung | Art der Probanden | Thematik / Ergebnis |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Staw (1976) | Laborexperiment | Studenten | siehe Kapitel 2.1.3 |
| 2 | Teger/Cary (1980) | Laborexperiment | Studenten | siehe Tabelle A-10 im Anhang A.3 |
| 3 | Brockner/Rubin/Lang (1981) | Laborexperiment | Studenten | siehe Tabelle A-8 im Anhang A.3 |
| 4 | Brockner et al. (1982) | Laborexperiment | Studenten | siehe Tabelle A-9 im Anhang A.3 |
| 5 | Arkes/Blumer (1985) | Feldexperiment | Theaterbesucher | Untersuchung des Zusammenhangs zwischen den Vorverkaufspreisen von Karten für eine Theatersaison und der Anwesenheit zu den jeweiligen Aufführungen. Käufer mit einem höheren Preis zeigen signifikant höhere Anwesenheit gegenüber Käufern mit niedrigeren Ticketpreisen. |
| 6 | Bowen (1987) | konzeptionell | - | Veränderung der Operationalisierung der Interpretation der Entwicklung hinsichtlich der Eindeutigkeit und Zweideutigkeit. Bei einer zweideutigen Interpretation ist die Folgeinvestition annahmegemäß geringer. |
| 7 | Staw/Ross (1987) | konzeptionell | - | Determinanten der Eskalation Tabelle A-1 bis Tabelle A-4 im Anhang A.1. |
| 8 | Garland/Sandefur/Rogers (1990) | Laborexperiment | Geologen | Untersuchung des Zusammenhangs zwischen erfolglosen Ölbohrungen und der Bereitschaft eine zusätzliche Bohrung in einem anderen Gebiet zu finanzieren. Mit einer steigenden Anzahl an fehlerhaften Ölbohrungen nimmt die Bereitschaft eine zusätzliche Bohrung zu finanzieren ab. |
| 9 | Ross/Staw (1993) | Fallstudie | - | Aufdecken der Eskalationsursachen bei der Shoreham Nuclar Power Plant im US-Bundesstaat New York, dessen Baukosten von ursprünglich geplanten 75 Mio. USD auf über 5000 Mio. USD angestiegen sind. |
| 10 | Drummond (1995) | Fallstudie | - | Aufzeigen von Deeskalationsverhalten, das unter geringerem Commitment und doppeldeutigen Informationen eintritt. |
| 11 | Heath (1995) | Laborexperiment | Studenten | Es werden multiple Investitionsentscheidungen betrachtet. Entscheidungsträger reduzieren bzw. deeskalieren ihr Investment, wenn ihr mentales Budget (*mental budget*) überschritten haben. Zudem zeigen Entscheidungsträger eskalierendes Commitment, wenn sie ihr mentales Budget nur schwer bestimmen können oder wenn die getätigten Investitionen schwer nachzuvollziehen sind. |

Tabelle A-5: Ausgewählte Eskalationsliteratur (Teil 1)

Tabelle A-6: Ausgewählte Eskalationsliteratur (Teil 2)

| Nr. | Autoren | Art der Unteruschung | Art der Probanden | Thematik / Ergebnis |
|---|---|---|---|---|
| 12 | Keil (1995) | Fallstudie / Interview / Beobachtung | - | Darstellung einer Fallstudie, die eskalierendes Commitment in IT-Projekten zeigt. Das Projekt erstreckt sich über mehr als ein Jahrzehnt und wird trotz negativen Entwicklungen immer weiter verlängert, bis es schließlich abgebrochen wird. Die Bestimmung der Eskalationsdeterminanten erfolgt anhand von Staw/Ross (1987). |
| 13 | Staw/Hoang (1995) | Feldstudie | Basketballspieler | Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Wechselrang (draft order) von Basketballspiel der amerikanischen Profiliga und der Spielzeit und der Leistung von Spieler. Spieler mit einem hohen Wechselrang (d. h. sehr talentierte) haben mehr Einsatzzeit als Spieler mit einem niedrigen Rang – auch dann, wenn sie eine schlechte Leistung zeigen. Das Festhalten bzw. Binden an erfolglose Spieler wird als Eskalation bezeichnet. |
| 14 | Hollar (1997) | Online-Experiment / Umfrage | Universitätsangestellte | Untersuchung des Eskalationsverhaltens in Universitäten mittels eines *Behavior Escalation Questionnaire*, der mithilfe von 75 Items die Effektstärke der Determinanten der Eskalation nach Staw/Ross (1978) in Bezug auf universitäre Entscheidungen (akademisch, personell, finantiell) ermittelt. |
| 15 | Camerer/Weber (1999) | Feldstudie | Basketballspieler | Aufzeigen der Limitationen der Feldstudie von Staw/Hoang (1995). Auswertung eines vergleichbaren Datensatzes von Profi-Basketballspielern, bei denen vergleichbare Effekte wie in Staw/Hoang (1995) eintreten, allerdings mit geringerer Intensität. |
| 16 | Hollar et al. (2000) | Online-Experiment / Umfrage | Universitätsangestellte | Weitergehende Auswertung von Hollar (1997). |
| 17 | Keil/Mann/Rai (2000) | Umfrage | Auditoren mit IT-Hintergrund | Umfrage mit Bezug zu IT-Projekten in Unternehmen. Wesentliche Fragestellungen sind. Wie häufig und wie lange dauert die Projekteskalation? Wie unterscheiden sich die eskalierenden von nicht eskalierenden Projekten?<br>Die Befragten haben angegeben an, dass zwischen 30%-40% aller IT-Projekte eine Eskalationstendenz aufweisen. Als wesentliche Eskalationsgründe sind Kostenüberschreitungen und Zeitplanabweichungen angeführt worden. |
| 18 | Keil et al. (2000) | Laborexperiment | Studenten | Untersuchung der Effekte Risikotendenz, Risikowahrnehmung und Höhe der Sunk Cost auf die Bereitschaft Softwareprojekte fortzuführen. Entscheider mit einer hohen Risikotendenz sind eher bereit ein Projekt fortzuführen als risikoaverse Entscheider. Dieser Effekt wird von der Risikowahrnehmung verstärkt. Mit einem Anstieg der eigenen Sunk Cost neigen Entscheider zu einer verstärkten Bereitschaft ein Projekt fortzuführen. |

Tabelle A-7: Ausgewählte Eskalationsliteratur (Teil 3)

| Nr. | Autoren | Art der Unteruschung | Art der Probanden | Thematik / Ergebnis |
|---|---|---|---|---|
| 19 | Moon (2001) | Laborexperiment | Studenten | Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Fertigstellungsgrad und Sunk Cost eines Projekts auf die Bereitschaft eine zusätzliche Investition zu tätigen. Bei einem geringen Fertigstellungsgrad steigt mit der Höhe der Sunk Cost das Commitment in Form einer zusätzlichen Investition nicht signifikant an. Hingegen steigt bei einem hohen Fertigungsgrad mit zunehmenden Sunk Cost die Bereitschaft eine zusätzliche Investition signifikant an. |
| 20 | Keil et al. (2003) | Umfrage | Auditoren und Manager mit IT-Hintergrund | Betrachtung von Managementsystemen (Projektplanung, Projektspezifikation, Projektabschätzung, Projektmonitoring) und deren Auswirkungen auf die Eskalation von Softwareprojekten. Es zeigt sich, dass insbesondere eine akkurate Projektspezifikation (Projektfokus), Projektabschätzung (Zeit, Aufwand, Kosten) und Projektmonitoring (Risikomanagement, Meilensteine) deeskalierend wirken. |
| 21 | Dilts/Pence (2006) | Umfrage | Öffentlicher Dienst | Untersuchung der Bedeutung von Sunk Cost, kritischen Projektfaktoren (Zeit, Aufwand, Kosten) und Informationscharakteristiken (Bewertung von Informationen, Auswahl von Informationen, Informationskommunikation) auf das Projektergebnis. Hierbei wird die unterschiedliche Ausprägung der Effekte zwischen Projektentscheidern und Projektmitarbeiter ohne Entscheidungsbefugnis betrachtet. Im Wesentlichen liegen keine signifikanten Unterschiede bei der Bewertung der Bedeutung zwischen den beiden Personengruppen vor. |
| 22 | Zayer (2007) | konzeptionell | - | Literaturanalyse hinsichtlich der Herausstellung relevanter Faktoren für verspätete Projektabbrüche und geeigneter Gegenmaßnahmen. |

## A.3 Forschungsansätze zum Commitment (Gewinn- und Auktionsspiel)

| Autor(en) | Brockner/Rubin/Lang (1981) | | |
|---|---|---|---|
| Variante | Individuelles Gewinnspiel | | |
| Kontext | In dem Experiment erhalten die Probanden 5 USD als fixe Vergütung. Diese Vergütung können die Probanden um weitere 3 USD erhöhen. Die fixe Vergütung dient als Investitionskapital. Ein automatischer Zähler zählt hierfür eine Zahl 0 bis 500 (in 25er Schritten) hoch. Jede Einheit hat einen Wert von 0,01 USD (500 Einheiten = 5 USD). Vor jedem Schritt müssen die Probanden entscheiden, ob sie weitere 0,25 USD investieren wollen. Sobald ein Ton ertönt, ist dies das Zeichen, dass die Probanden die zusätzlichen 3 USD gewonnen haben. Ein Verlust entsteht somit, wenn das investierte Geld einen Betrag von 3 USD übersteigt. In einer Testrunde ist den Probanden glaubhaft vermittelt worden, dass ein Ton ertönt. Dieser ertönt im tatsächlichen Experiment jedoch nicht. Es steht den Probanden frei, das Experiment vor jedem weiteren Schritt zu beenden. Um das Investitionsverhalten zu beeinflussen, ist eine Gruppe angewiesen worden, risikofreudig zu investieren und die andere Gruppe ist angewiesen worden, vorsichtig zu investieren. Zudem ist ein Teil der Probanden bei dem Experiment beobachtet worden und der andere nicht. | | |
| Unabhängige Variablen | Beeinflussung des Investitionsverhalten (Risikofreudig bzw. vorsichtig) und Beobachtung | | |
| Abhängige Variable | Investitionshöhe bis Abbruch des Experiments | | |
| Eskalationsauslösende Effekte[259] | Selbstrechtfertigung | | |
| Ergebnis | Es zeigt sich, dass die Probanden, die zu einem risikofreudigen Verhalten beeinflusst worden sind, signifikant mehr Geld bis zum Abbruch des Experiments investieren als Probanden, denen zu einem vorsichtigen Verhalten geraten worden ist. Zudem zeigt sich, dass die Probanden auch über die Verlustgrenze von 3 USD hinaus, Geld in das Gewinnspiel investiert haben. Hingegen hat die Beobachtung keinen Einfluss auf das Investitionsverhalten hervorgerufen.[260] | | |
| Anzahl Probanden | Art der Probanden | Alter | Feld-/Laborexperiment |
| 92 | Bachelor-Studenten | n/a | Laborexperiment |

Tabelle A-8: Individuelles Gewinnspiel nach Brockner/Rubin/Lang (1981)

[259] Die Nennung der *Eskalationsauslösenden Effekte* in dieser und in den folgenden beiden Tabellen (Tabelle A-9 und Tabelle A-10) orientiert sich an der Interpretation von Mahlendorf (2008). Vgl. Mahlendorf (2008), S. 13.

[260] Vgl. Brockner/Rubin/Lang (1981), S. 70-74.

| Autor(en) | Brockner et al. (1982) | | |
|---|---|---|---|
| Variante | Individuelles Gewinnspiel | | |
| Kontext | Das Experiment ist vergleichbar mit Brockner/Rubin/Lang (1981). Der Kontext des Experiments befasst sich mit dem Warten an einer Tankstelle. Für jede weitere gewartete Einheit ist ein fixer Betrag in Höhe von 0,01 USD von der fixen Vergütung abgezogen worden. Die Beeinflussung des Investitionsverhaltens und die Beobachtung der Probanden, wie in Brockner/Rubin/Lang (1981), ist nicht manipuliert worden. Ein Teil der Probanden hat eine tabellarische Übersicht erhalten, in der aufgeführt ist, wie viel eine weitere Investition Wert ist (1 Schritt = 50 Einheiten = 0,5 USD). Diese Übersicht ist in einer Gruppe von Beginn an und in einer anderen Gruppe verspätet gezeigt worden. | | |
| Unabhängige Variablen | Tabellarische Übersicht und Zeitpunkt des Zeigens der Tabelle | | |
| Abhängige Variable | Investitionshöhe bis Abbruch des Experiments | | |
| Eskalationsauslösende Effekte | Selbstrechtfertigung, Wahrnehmungsdefizit | | |
| Ergebnis | Es zeigt sich, dass diejenigen Probanden, die keine Tabelle mit der wertmäßigen Investition aufgezeigt bekommen haben, signifikant mehr Geld bis zum Abbruch investieren als Probanden, die eine tabellarische Übersicht erhalten. Wie in Brockner/Rubin/Lang (1981) investieren auch die Probanden in Brockner et al. (1982) über die Verlustgrenze hinaus monetäre Ressourcen.[261] | | |
| Anzahl Probanden | Art der Probanden | Alter | Art der Untersuchung |
| 43 | Studenten | 18-30 | Laborexperiment |

Tabelle A-9: Individuelles Gewinnspiel nach Brockner et al. (1982)

| Autor(en) | Teger/Cary (1980) | | |
|---|---|---|---|
| Variante | Auktionsspiel | | |
| Kontext | In einem Auktionsspiel können die Probanden für einen 1 USD-Schein ersteigern. Hierfür haben die Probanden ein Budget in Höhe von 2 USD bzw. 5 USD zur Verfügung. Das Ersteigern ist damit nur so lange vorteilhaft, wenn das Gebot kleiner 1 USD-Dollar ist. Zudem hat ein Teil der Probanden im Verlauf des Experiments wiederholt einen Fragebogen erhalten, in welchem diese die Motivation angegeben haben den 1 USD-Schein zu ersteigern. | | |
| Unabhängige Variablen | Auktionsbudget (2 USD und 5 USD) und Fragebogen | | |
| Abhängige Variable | Abbruch der Auktion | | |
| Eskalationsauslösende Effekte | Selbstrechtfertigung, Sunk Cost-Effekt, Wahrnehmungsdefizite | | |
| Ergebnis | Es zeigt sich, dass die Probanden auch nach Überschreiten der 1 USD-Grenze einen höheren Betrag bieten als den eigentlichen Wert des 1 USD-Scheins, sofern noch weitere Mitbieter vorhanden sind. Diese Verhalten geht soweit, dass Probanden teilweise ihr komplettes Budget investieren.[262] | | |
| Anzahl Probanden | Art der Probanden | Alter | Art der Untersuchung |
| 120 | Bachelor-/Master-Studenten | n/a | Laborexperiment |

Tabelle A-10: Auktionsspiel nach Teger/Cary (1980)

[261] Vgl. Brockner et al. (1982), S. 250-253.
[262] Vgl. Teger (1980); S. 13; Teger/Cary (1980), S. 51-60.

## A.4 Variablen der Untersuchung

| Variable | Experimental-gruppe | Kontroll-gruppe | Fragestellung |
|---|---|---|---|
| *Initial_ Investitiosprojekt* | x | | Sie sollen nun entscheiden, welches der beiden Beratungsangebote den Zuschlag für die Erbringung der Beratungsleistung bekommt. Treffen Sie als Senior Manager eine Entscheidung, die Ihrer Meinung nach die beste Möglichkeit zur Verbesserung der Kostenplanung bietet. |
| *Richtig* | x | | Wie sicher sind Sie, dass Sie richtig entschieden haben? |
| *Ungünstig* | x | | Wie wahrscheinlich ist es, dass sich Ihre Entscheidung als ungünstig erweisen wird? |
| *Positiv* | x | | Wie zuversichtlich sind Sie, dass sich das von Ihnen gewählte Beratungsprojekt positiv auf die Kostenplanung auswirkt? |
| *Verantowrtung_ Vor* | x | | Wie sehr fühlen Sie sich für den Erfolg des Beratungsprojektes verantwortlich, für das Sie sich entschieden haben? |
| *Präferenz_ InhCon* | | x | Für wie erfolgsversprechend halten Sie die Investition in das Projekt des Inhouse Consultings? |
| *Präferenz_Fin* | | x | Für wie erfolgsversprechend halten Sie die Investition in das Beratungsprojekt von FinExcellence? |
| *Beurteilung_ Entwicklung* | x | x | Wie schätzen Sie die Entwicklung der Kostenplanung in den vergangenen beiden Perioden (2016/1 und 2016/2) unter der Zuhilfenahme des Beratungsprojektes ein? |
| *Folgeinvestition* | x | x | Wählen Sie mithilfe des Schiebereglers einen Wert bis 300.000 EUR. |
| *Verärgerung* | x | x | Sind Sie über die Zusammenarbeit mit Jonathan Roth verärgert? |
| *Frustration* | x | x | Sind Sie durch die Zusammenarbeit mit Jonathan Roth frustriert? |
| *Verängstigung* | x | x | Sind Sie durch die Zusammenarbeit mit Jonathan Roth verängstigt? |
| *Rechtfertigung* | x | | Wie stark hatten Sie das Gefühl, sich für Ihre Entscheidungen rechtfertigen zu müssen? |
| | | x | Wie stark hatten Sie das Gefühl, sich für die Entscheidung ihres ehemaligen Vorgesetzten zur Durchführung des Beratungsprojektes *des Inhouse Consultings* / *der FinExcellence* durch die zweite Investition rechtfertigen zu müssen? |
| *Verantwortung_ Nach* | x | | Wie stark fühlen Sie sich für die zukünftige Entwicklung des Beratungsprojektes *des Inhouse Consultings* / *mit FinExcellence* verantwortlich, in das Sie anfänglich investiert haben? |
| | | x | Wie stark fühlen Sie sich für die zukünftige Entwicklung des Beratungsprojektes mit dem Inhouse Consulting / mit FinExcellence verantwortlich, in das anfänglich investiert worden ist? |
| *Erfolg* | x | | Wie wichtig ist Ihnen der Erfolg des Beratungsprojektes, in das Sie investiert haben? |
| | | x | Wie wichtig ist Ihnen der Erfolg des Beratungsprojektes, in das anfänglich investiert worden ist? |
| *Zielvereinbarung* | x | x | Wie wichtig ist Ihnen die Entwicklung der Kostenabweichungen, sodass diese wieder innerhalb der Vorgabe in Höhe von +/-3% liegen? |
| *Retrospektiv* | x | | Wenn Sie nun Ihre erste Entscheidung über die Auswahl eines der beiden Beratungsprojekte noch einmal treffen dürften, für welche Variante würden Sie sich jetzt entscheiden? |
| | | x | Wenn Sie nun die erste Entscheidung über die Auswahl eines der beiden Beratungsprojekte an Stelle Ihres ehemaligen Vorgesetzten noch einmal treffen dürften, für welche Variante würden Sie sich jetzt entscheiden? |
| *Alter* | x | x | Bitte geben Sie Ihr Alter an. |
| *Geschlecht* | x | x | Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an. |
| *Umgebung* | x | x | Bitte geben Sie an, in welcher Umgebung Sie die Umfrage durchgeführt haben. |
| *Tätigkeit* | x | x | Bitte geben Sie ihre Hauptbeschäftigung an. |

Tabelle A-11: Variablenverzeichnis der Untersuchung[263]

[263] Nicht alle der aufgeführten Variablen sind mit in die Auswertung der Untersuchung eingeflossen.

## A.5 Fragebogen der Untersuchung

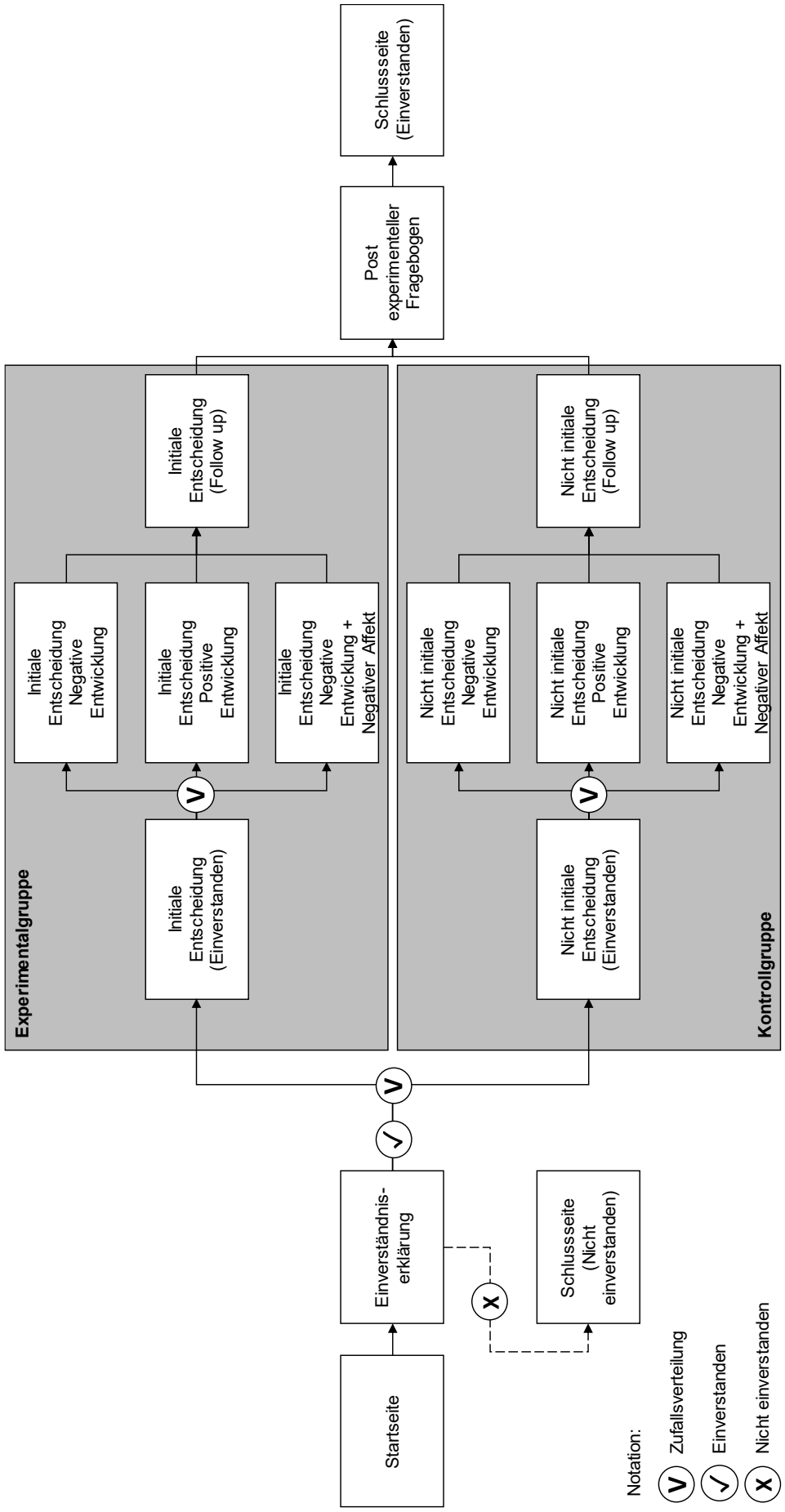



Abbildung A-1: Graphische Darstellung des Fragebogenaufbaus und -ablaufs

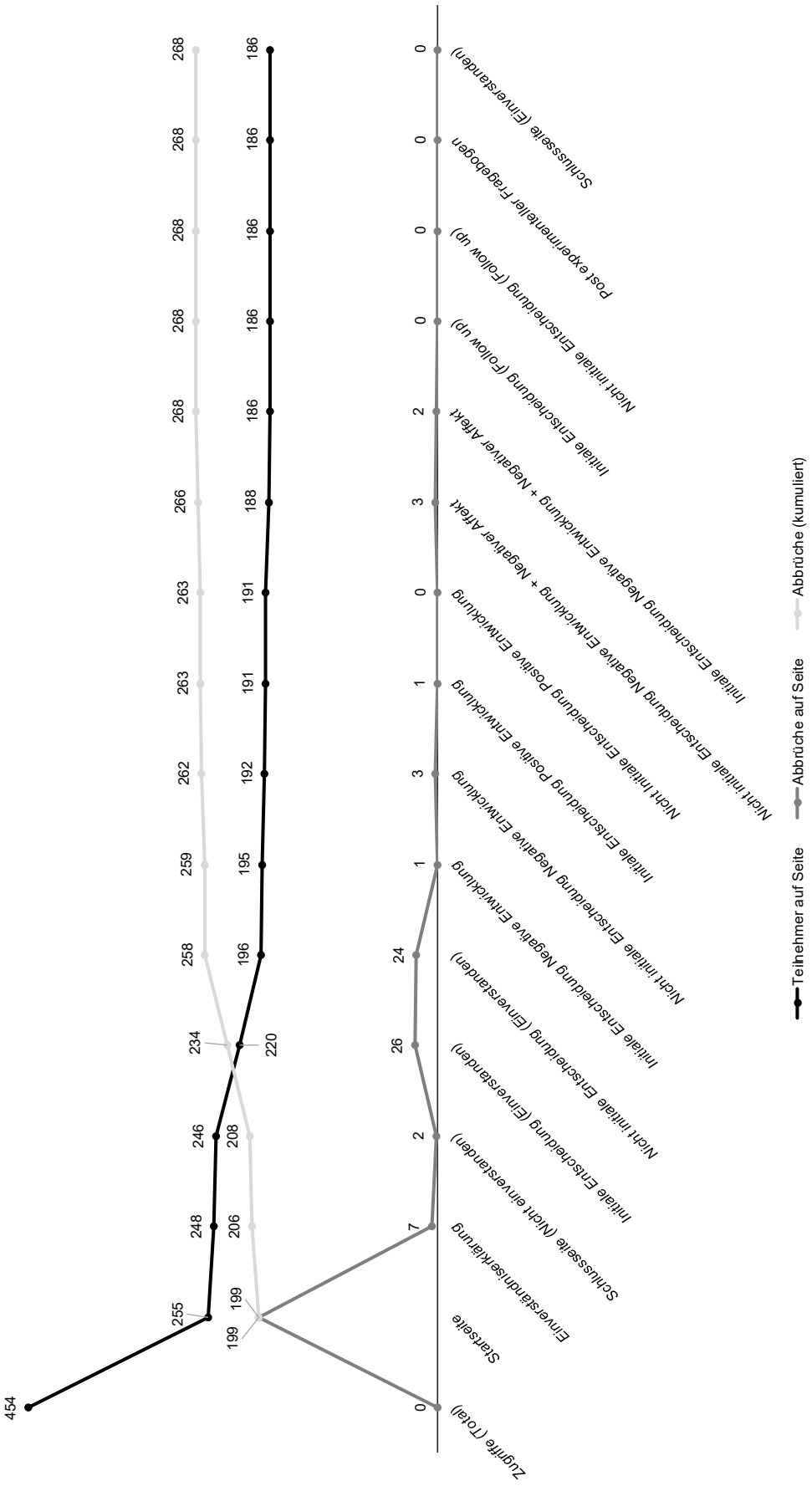



Abbildung A-2: Abbruchstatistik der Untersuchung[264]

[264] Die kursiv gedruckte Diagrammbeschriftung zeigt den betrachteten Seitenabschnitt der Untersuchung an (siehe Abbildung A-1).

*Startseite*[265]

Liebe/r Teilnehmer/in,

im Rahmen meiner Masterarbeit am Lehrstuhl für ABWL und Controlling an der Universität Stuttgart führe ich eine Studie zum Thema „**Verhalten bei Investitionsentscheidungen**“ durch. Hierfür bin ich auf Ihre Mithilfe angewiesen. Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie sich **etwa 15 Minuten** Zeit für die Teilnahme an der Untersuchung nehmen.

Dargestellt wird eine ökonomische Fallstudie, in welcher auf Basis unterschiedlicher finanzieller und nicht finanzieller Indikatoren das Investitionsverhalten in Entscheidungssituationen untersucht wird. Die Untersuchung ist so gestaltet, dass sie auch ohne fachliches Vorwissen bearbeitet werden kann. Die beschriebenen Sachverhalte und Personen sind rein fiktiver Natur. Nutzen Sie bitte **nicht** die **Vor- oder Zurück-Schaltflächen** Ihres Browsers, da Ihre Daten sonst verloren gehen können.

Ihre Daten werden **anonym** und **streng vertraulich** behandelt und werden nicht an Dritte weitergegeben.

Bitte beachten Sie, dass Ihre Teilnahme an dieser Untersuchung freiwillig ist und Sie diese jederzeit und ohne Angabe von Gründen

abbrechen können, ohne dass Ihnen daraus Nachteile entstehen.

Für jede vollständig durchgeführte Untersuchung wird **1,00 EUR** an die **DKMS gemeinnützige GmbH** (Deutsche Knochenmarkspenderdatei) gespendet (weitere Informationen finden Sie unter: https://www.dkms.de/de).

**Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!**

Fabian Müller

Für Rückfragen stehe ich Ihnen gerne unter der folgenden Adresse zur Verfügung: survey.bwi@gmail.com

Seitenwechsel / Abschnittswechsel des Fragebogens

*Einverständniserklärung*

Ich bin über **Wesen und Bedeutung** der Untersuchung aufgeklärt worden. Ich habe die Informationen zum Zweck der Untersuchung gelesen und verstanden.

[265] Die kursiv gedruckten Überschriften sind identisch zu den Bezeichnungen in Abbildung A-1.

Ich bin darauf aufmerksam gemacht worden, dass die Teilnahme an der laufenden Untersuchung **freiwillig** ist und jederzeit ohne Angabe von Gründen abgebrochen werden kann, ohne dass mir daraus Nachteile entstehen. Die bereits gespeicherten Informationen werden in diesem Fall sofort gelöscht.

Ich bin damit einverstanden, dass meine **Testdaten anonymisiert gespeichert** und nur für Forschungszwecke verwendet werden. Die Daten werden nicht an Dritte weitergegeben.

**Ich erkläre mich mit der Teilnahme an der Untersuchung:**

__ Einverstanden

__ Nicht einverstanden

Seitenwechsel / Abschnittswechsel des Fragebogens

*Schlussseite (Nicht einverstanden)*

Die Untersuchung ist nun beendet, da Sie nicht mit den Bedingungen der Durchführung einverstanden sind.

**Vielen Dank für Ihr Interesse an der Untersuchung!**

Für Rückfragen stehe ich Ihnen gerne unter der folgenden Adresse zur Verfügung: survey.bwi@gmail.com

Seitenwechsel / Abschnittswechsel des Fragebogens

*Initiale Entscheidung (Einverstanden)*

Bitte versetzen Sie sich in die Rolle des Senior Managers der zentralen Controlling-Abteilung der KNÖRR AG. Die KNÖRR AG entwickelt und produziert in Deutschland kundenindividuelle Klaviere für Musikliebhaber auf der ganzen Welt. Der zunehmende Preisdruck innerhalb der Branche aufgrund eines steigenden Angebots aus Ländern mit niedrigeren Lohn- und Herstellkosten, verlangt eine akkurate Schätzung des Budgets, sodass die erwarteten Kosten bei der Preisgestaltung berücksichtigt werden können.

Eine Ihrer Haupttätigkeiten als Senior Manager der KNÖRR AG ist die Planung und Kontrolle der Gesamtkosten in den Unternehmensbereichen Beschaffung und Produktion. Im Rahmen der vom Vorstand vorgegebenen Anforderung sollte die Abweichung zwischen den **prognostizierten Kosten** und den **angefallenen Kosten** in einer Bandbreite von maximal +/3% liegen. In den vergangenen sechs Planungsperioden hat sich für die Bereiche Beschaffung und Produktion folgende Entwicklung ergeben:

| Periode | Beschaffung | | | Produktion | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Prognostizierte Kosten | Angefallene Kosten | Abweichung | Prognostizierte Kosten | Angefallene Kosten | Abweichung |
| 2013/1 | 17,2 | 17,6 | 2,3% | 35,6 | 35,7 | 0,3% |
| 2013/2 | 18,1 | 18,4 | 1,6% | 35,1 | 34,5 | -1,7% |
| 2014/1 | 19,8 | 19,4 | -2,1% | 36,5 | 37,4 | 2,4% |
| **2014/2** | **20,2** | **20,9** | **3,3%** | **37,4** | **39,2** | **4,6%** |
| **2015/1** | **19,2** | **18,3** | **-4,9%** | **39,1** | **41,2** | **5,1%** |
| **2015/2** | **20,9** | **22,0** | **5,0%** | **37,4** | **40,1** | **6,7%** |

Angaben in Mio. EUR

Seitenwechsel / Abschnittswechsel des Fragebogens

Der Vorstand ist besonders mit der Entwicklung in den vergangenen drei Perioden (2014/2 bis 2015/2) – sowohl für den Bereich Beschaffung als auch für den Bereich Produktion – unzufrieden. Aus diesem Grund zieht es der Vorstand des Unternehmens in Erwägung, ein Beratungsprojekt durchzuführen, das den Prozess der Kostenplanung unabhängig untersucht und diesen gezielt verbessern soll. Für die Beauftragung einer Beratungsgesellschaft werden Ihnen hierfür finanzielle Mittel in Höhe von 150.000 EUR zur Verfügung gestellt. Nun stehen Ihnen zwei Beratungsangebote zur Auswahl, die sich wie folgt darstellen:

1. **Inhouse Consulting**: Der Fokus der unternehmensinternen Beratungsabteilung (Inhouse Consulting) hat bisher im Wesentlichen auf der Optimierung der operativen Geschäftsprozesse in der Produktion mit einzelnen Schnittstellen zur Beschaffung- und Vertriebsabteilung der KNÖRR AG gelegen. Der Vorstand des Unternehmens misst dem Inhouse Consulting allerdings eine hohe Bedeutung bei und möchte die Dienstleistung auch auf das Controlling ausweiten. Durch die bereits durchgeführten Beratungsprojekte kennt das Inhouse Consulting die einzelnen Abteilungsleiter und ist mit der Kostenstruktur der Bereiche Beschaffung und Produktion vertraut.
2. **FinExcellence**: Das externe Beratungsunternehmen FinExcellence befasst sich mit der Optimierung von Geschäftsprozessen in den Bereichen Finanzen und Controlling. Das Beratungshaus kann auf eine jahrzehntelang erfolgreiche Abwicklung von Projekten in zahlreichen Industrieunternehmen zurückblicken. Von besonderer Bedeutung ist für Sie ein von FinExcellence entwickelter Best Practice-Ansatz zur Verbesserung der Kostenplanung. Dagegen ist abzuwägen, dass FinExcellence bisher noch keine Beratungsleistungen für die KNÖRR AG erbracht hat.

sSie sollen nun entscheiden, welches der beiden Beratungsangebote den Zuschlag für die Erbringung der Beratungsleistung bekommt. Treffen Sie als Senior Manager eine Entscheidung, die Ihrer Meinung nach die beste Möglichkeit zur Verbesserung der Kostenplanung bietet.

__ Inhouse Consulting

__ FinExcellence

Seitenwechsel / Abschnittswechsel des Fragebogens

Nachdem Sie Ihre Wahl getroffen haben, denken Sie nochmal – in Ihrer Rolle als Senior Manager – über Ihre Entscheidung nach und beantworten die folgenden vier Fragen.

Wie sicher sind Sie, dass Sie richtig entschieden haben?

gar nicht sicher sehr sicher

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Wie wahrscheinlich ist es, dass sich Ihre Entscheidung als ungünstig erweisen wird?

gar nicht wahrscheinlich sehr wahrscheinlich

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Wie zuversichtlich sind Sie, dass sich das von Ihnen gewählte Beratungsprojekt positiv auf die Kostenplanung auswirkt?

gar nicht zuversichtlich sehr zuversichtlich

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Wie sehr fühlen Sie sich für den Erfolg des Beratungsprojektes verantwortlich, für das Sie sich entschieden haben?

gar nicht verantwortlich sehr verantwortlich

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Seitenwechsel / Abschnittswechsel des Fragebogens

*Initiale Entscheidung Negative Entwicklung*

Sie haben sich zur Verbesserung der Kostenplanung der von Ihnen verantworteten Bereiche für *das Inhouse Consulting-Angebot / das Angebot von FinExcellence*[266] entschieden. Stellen Sie sich nun vor, dass das von Ihnen vergebene Beratungsprojekt mittlerweile über ein Jahr vorangeschritten ist. Sie sind weiterhin als Senior Manager für die Planung und Kontrolle der Gesamtkosten der Bereiche Beschaffung und Produktion verantwortlich.

Der Vorstand des Unternehmens hält nach wie vor an der Vorgabe für die Abweichung zwischen den prognostizierten Kosten und den angefallenen Kosten in Höhe von +/3% fest. Seit dem Start des Beratungsprojektes in der Periode 2016/1 hat sich folgende Entwicklung ergeben:

| Periode | Beschaffung | | | Produktion | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Prognostizierte Kosten | Angefallene Kosten | Abweichung | Prognostizierte Kosten | Angefallene Kosten | Abweichung |
| 2013/1 | 17,2 | 17,6 | 2,3% | 35,6 | 35,7 | 0,3% |
| 2013/2 | 18,1 | 18,4 | 1,6% | 35,1 | 34,5 | -1,7% |
| 2014/1 | 19,8 | 19,4 | -2,1% | 36,5 | 37,4 | 2,4% |
| 2014/2 | 20,2 | 20,9 | 3,3% | 37,4 | 39,2 | 4,6% |
| 2015/1 | 19,2 | 18,3 | -4,9% | 39,1 | 41,2 | 5,1% |
| 2015/2 | 20,9 | 22,0 | 5,0% | 37,4 | 40,1 | 6,7% |
| **2016/1** | **20,1** | **21,5** | **6,5%** | **40,1** | **37,5** | **-6,9%** |
| **2016/2** | **23,7** | **25,5** | **7,1%** | **39,5** | **42,5** | **7,1%** |

Angaben in Mio. EUR

Zudem zeigt sich, dass sich das Projekt nicht mit dem gewünschten Fortschritt entwickelt und dass das Beratungsbudget in Höhe von 150.000 EUR schon fast komplett erschöpft ist.

Wie schätzen Sie die Entwicklung der Kostenplanung in den vergangenen beiden Perioden (2016/1 und 2016/2) unter der Zuhilfenahme des Beratungsprojektes ein?

sehr negativ sehr positiv

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Seitenwechsel / Abschnittswechsel des Fragebogens

Der Vorstand ist mit der Entwicklung in den vergangenen zwei Perioden und dem Projektfortschritt, bei nahezu aufgebrauchten finanziellen Mitteln in Höhe von 150.000 EUR für das Projekt, **nicht** zufrieden. Dennoch erhofft sich der Vorstand von der in Anspruch genommen

[266] An dieser Position ist abhängig von der Wahl des Angebotsmodells die entsprechende Variante angezeigt worden.

Beratungsleistung eine Verbesserung der Kostenplanung. Um eine weitere Projektfinanzierung zu gewährleisten, werden Ihnen **keine** zusätzlichen Mittel zur Verfügung gestellt.

Allerdings weist Ihr abteilungsinternes Budget verbleibende Mittel in Höhe von 300.000 EUR auf, über die Sie frei verfügen können. Sie sollen nun darüber entscheiden, in welcher Höhe Sie die verbleibenden Mittel für das laufende Beratungsprojekt einsetzen wollen. Verbleibendes Budget, das Sie nicht für die Projektfinanzierung aufwenden, steht Ihnen im Rahmen anderer Projekte zur Verfügung.

Treffen Sie nun eine Entscheidung in Hinblick auf eine erfolgreiche Abwicklung des Beratungsprojektes, sodass die auftretenden Abweichungen zwischen prognostizierten Kosten und angefallenen Kosten reduziert werden. Grundlage für Ihre Entscheidung zur weiteren Projektfinanzierung soll die Entwicklung der Abweichung in den vergangenen Perioden sein. Die folgende Tabelle fasst diese Informationen nochmals zusammen:

| Periode | Beschaffung | Produktion |
|---|---|---|
| | Abweichung | Abweichung |
| 2013/1 | 2,3% | 0,3% |
| 2013/2 | 1,6% | -1,7% |
| 2014/1 | -2,1% | 2,4% |
| 2014/2 | 3,3% | 4,6% |
| 2015/1 | -4,9% | 5,1% |
| 2015/2 | 5,0% | 6,7% |
| 2016/1 | 6,5% | -6,9% |
| 2016/2 | 7,1% | 7,1% |

Wählen Sie mithilfe des Schiebereglers einen Wert bis 300.000 EUR.

Seitenwechsel / Abschnittswechsel des Fragebogens

*Initiale Entscheidung Positive Entwicklung*

Sie haben sich zur Verbesserung der Kostenplanung der von Ihnen verantworteten Bereiche für *das Inhouse Consulting-Angebot / das Angebot von FinExcellence* entschieden. Stellen Sie sich nun vor, dass das von Ihnen vergebene Beratungsprojekt mittlerweile über ein Jahr vorangeschritten ist. Sie sind weiterhin als Senior Manager für die Planung und Kontrolle der Gesamtkosten der Bereiche Beschaffung und Produktion verantwortlich.

Der Vorstand des Unternehmens hält nach wie vor an der Vorgabe für die Abweichung zwischen den prognostizierten Kosten und den angefallenen Kosten in Höhe von +/3% fest. Seit dem Start des Beratungsprojektes in der Periode 2016/1 hat sich folgende Entwicklung ergeben:

| Periode | Beschaffung | | | Produktion | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Prognostizierte Kosten | Angefallene Kosten | Abweichung | Prognostizierte Kosten | Angefallene Kosten | Abweichung |
| 2013/1 | 17,2 | 17,6 | 2,3% | 35,6 | 35,7 | 0,3% |
| 2013/2 | 18,1 | 18,4 | 1,6% | 35,1 | 34,5 | -1,7% |
| 2014/1 | 19,8 | 19,4 | -2,1% | 36,5 | 37,4 | 2,4% |
| 2014/2 | 20,2 | 20,9 | 3,3% | 37,4 | 39,2 | 4,6% |
| 2015/1 | 19,2 | 18,3 | -4,9% | 39,1 | 41,2 | 5,1% |
| 2015/2 | 20,9 | 22,0 | 5,0% | 37,4 | 40,1 | 6,7% |
| **2016/1** | **20,1** | **20,7** | **2,9%** | **40,1** | **39,2** | **-2,3%** |
| **2016/2** | **23,7** | **23,3** | **-1,7%** | **39,5** | **39,9** | **1,0%** |

Angaben in Mio. EUR

Zudem zeigt sich, dass sich das Projekt mit dem gewünschten Fortschritt entwickelt. Allerdings ist das Beratungsbudget in Höhe von 150.000 EUR schon fast komplett erschöpft.

Wie schätzen Sie die Entwicklung der Kostenplanung in den vergangenen beiden Perioden (2016/1 und 2016/2) unter der Zuhilfenahme des Beratungsprojektes ein?

sehr negativ sehr positiv

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Seitenwechsel / Abschnittswechsel des Fragebogens

Der Vorstand nimmt aufgrund der vergangenen zwei Perioden eine Verbesserung der Kostenplanungsqualität zur Kenntnis, sieht es aber dennoch als problematisch an, dass das Beratungsbudget in Höhe von 150.000 EUR nahezu vollständig aufgebraucht ist. Um eine weitere Projektfinanzierung zu gewährleisten, werden Ihnen **keine** zusätzlichen Mittel zur Verfügung gestellt.

Allerdings weist Ihr abteilungsinternes Budget Restmittel in Höhe von 300.000 EUR auf, über die Sie frei verfügen können. Als Senior Manager müssen Sie nun darüber entscheiden, welchen Anteil der Ihnen verfügbaren Mittel Sie für das laufende Beratungsprojekt aufwenden wollen. Verbleibendes Budget, das Sie nicht für die Projektfinanzierung aufwenden, steht Ihnen im Rahmen anderer Projekte zur Verfügung.

Treffen Sie nun eine Entscheidung in Hinblick auf eine erfolgreiche Abwicklung des Beratungsprojektes, sodass sich die auftretenden Abweichungen innerhalb der Vorgabe von +/-

3% stabilisieren. Grundlage für Ihre Entscheidung zur weiteren Projektfinanzierung soll die Entwicklung der Abweichung in den vergangenen Perioden sein. Die folgende Tabelle fasst diese Informationen nochmals zusammen:

| Periode | Beschaffung | Produktion |
|---|---|---|
| | Abweichung | Abweichung |
| 2013/1 | 2,3% | 0,3% |
| 2013/2 | 1,6% | -1,7% |
| 2014/1 | -2,1% | 2,4% |
| 2014/2 | 3,3% | 4,6% |
| 2015/1 | -4,9% | 5,1% |
| 2015/2 | 5,0% | 6,7% |
| 2016/1 | 2,9% | -2,3% |
| 2016/2 | -1,7% | 1,0% |

Wählen Sie mithilfe des Schiebereglers einen Wert bis 300.000 EUR.

Seitenwechsel / Abschnittswechsel des Fragebogens

*Initial Entscheidung Negative Entwicklung + Negativer Affekt*

Sie haben sich zur Verbesserung der Kostenplanung der von Ihnen verantworteten Bereiche für *das Inhouse Consulting-Angebot / das Angebot von FinExcellence* entschieden. Stellen Sie sich nun vor, dass das von Ihnen vergebene Beratungsprojekt mittlerweile über ein Jahr vorangeschritten ist. Sie sind weiterhin als Senior Manager für die Planung und Kontrolle der Gesamtkosten der Bereiche Beschaffung und Produktion verantwortlich.

Der Vorstand des Unternehmens hält nach wie vor an der Vorgabe für die Abweichung zwischen den prognostizierten Kosten und den angefallenen Kosten in Höhe von +/3% fest. Seit dem Start des Beratungsprojektes in der Periode 2016/1 hat sich folgende Entwicklung ergeben:

| Periode | Beschaffung | | | Produktion | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Prognostizierte Kosten | Angefallene Kosten | Abweichung | Prognostizierte Kosten | Angefallene Kosten | Abweichung |
| 2013/1 | 17,2 | 17,6 | 2,3% | 35,6 | 35,7 | 0,3% |
| 2013/2 | 18,1 | 18,4 | 1,6% | 35,1 | 34,5 | -1,7% |
| 2014/1 | 19,8 | 19,4 | -2,1% | 36,5 | 37,4 | 2,4% |
| 2014/2 | 20,2 | 20,9 | 3,3% | 37,4 | 39,2 | 4,6% |
| 2015/1 | 19,2 | 18,3 | -4,9% | 39,1 | 41,2 | 5,1% |
| 2015/2 | 20,9 | 22,0 | 5,0% | 37,4 | 40,1 | 6,7% |
| **2016/1** | **20,1** | **21,5** | **6,5%** | **40,1** | **37,5** | **-6,9%** |
| **2016/2** | **23,7** | **25,5** | **7,1%** | **39,5** | **42,5** | **7,1%** |

Angaben in Mio. EUR

Zudem zeigt sich, dass sich das Projekt nicht mit dem gewünschten Fortschritt entwickelt und dass das Beratungsbudget in Höhe von 150.000 EUR schon fast komplett erschöpft ist.

Wie schätzen Sie die Entwicklung der Kostenplanung in den vergangenen beiden Perioden (2016/1 und 2016/2) unter der Zuhilfenahme des Beratungsprojektes ein?

sehr negativ sehr positiv

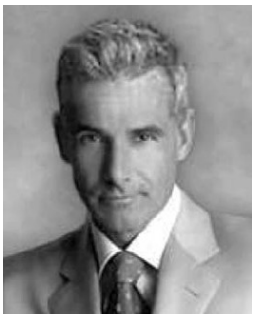
| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Seitenwechsel / Abschnittswechsel des Fragebogens

Wie Sie sich sicher vorstellen können, ist der Vorstand mit dem aktuellen Fortschritt des Beratungsprojekts nicht zufrieden. Der Vorstand verlangt von Ihnen eine Einschätzung, warum trotz der Durchführung des Beratungsprojekts ein negativer Trend bei der Kostenplanung zu erkennen ist. In einem Statement gegenüber dem Vorstand geben Sie an, dass der schlechte Projektablauf auf die Inkompetenz des Projektmanagements des Inhouse Consultings zurückzuführen ist. Sie erläutern weiterhin, dass Jonathan Roth (Bild unten) vom Inhouse Consulting das Projekt leitet. In der Kick Off-Präsentation waren sie voll und ganz von seinem vorgestellten Konzept zur Verbesserung der Kostenplanungsqualität überzeugt und sind von seinem Fachwissen erstaunt gewesen. In den folgenden Monaten hat sich jedoch herausgestellt, dass der Fokus von Jonathan Roth nicht auf der termingerechten Abwicklung des Projektes liegt. Angesetzte Meetings mussten fortwährend verschoben werden, da Jonathan Roths Fokus offensichtlich auf anderen Beratungsprojekten gelegen hat. Sobald mehrmalig verschobene Meetings dennoch stattgefunden haben, hat Jonathan Roth vielmehr mit seinen neuen Projektabschlüssen geprahlt als konkrete Lösungsschläge für Ihr Projekt vorzubringen.

Angesprochen auf die schlechte Zusammenarbeit im Projekt gibt Jonathan Roth an, dass er eine mangelnde Bereitschaft zur Umsetzung der Lösungsansätze sieht. Zudem würden vergleichbare Projekte in anderen Abteilungen problemloser abgewickelt werden können.

Zusammengefasst tritt Jonathan Roth besonders arrogant und egoistisch auf, sodass es sehr schwer ist mit ihm gezielt an der erfolgreichen Projektdurchführung zu arbeiten. Unter diesen Umständen ist die Projektkoordination für Sie als Senior Manager sehr zeitraubend und wenig zielführend, sodass der eigentliche Abstimmungsprozess zwischen den Unternehmensbereichen und Ihrer Controlling-Abteilung bei der Kostenplanung erheblich darunter leidet.



Bitte geben Sie nun an wie Sie die Zusammenarbeit mit Jonathan Roth einschätzen.

Sind Sie über die Zusammenarbeit mit Jonathan Roth verärgert?

stimme gar nicht zu stimme voll zu

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Sind Sie durch die Zusammenarbeit mit Jonathan Roth frustriert?

stimme gar nicht zu stimme voll zu

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Sind Sie durch die Zusammenarbeit mit Jonathan Roth verängstigt?

stimme gar nicht zu stimme voll zu

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Der Vorstand ist mit der Entwicklung in den vergangenen zwei Perioden und dem Projektfortschritt, bei nahezu aufgebrauchten finanziellen Mitteln in Höhe von 150.000 EUR für das Projekt, **nicht** zufrieden. Dennoch erhofft sich der Vorstand von der in Anspruch genommen Beratungsleistung eine Verbesserung der Kostenplanung. Um eine weitere Projektfinanzierung zu gewährleisten, werden Ihnen **keine** zusätzlichen Mittel zur Verfügung gestellt.

Allerdings weist Ihr abteilungsinternes Budget verbleibende Mittel in Höhe von 300.000 EUR auf, über die Sie frei verfügen können. Sie sollen nun darüber entscheiden, in welcher Höhe Sie die verbleibenden Mittel für das laufende Beratungsprojekt einsetzen wollen. Verbleibendes Budget, das Sie nicht für die Projektfinanzierung aufwenden, steht Ihnen im Rahmen anderer Projekte zur Verfügung.

Treffen Sie nun eine Entscheidung in Hinblick auf eine erfolgreiche Abwicklung des Beratungsprojektes, sodass die auftretenden Abweichungen zwischen prognostizierten Kosten und angefallenen Kosten reduziert werden. Grundlage für Ihre Entscheidung zur weiteren Projektfinanzierung soll die Entwicklung der Abweichung in den vergangenen Perioden sein. Die folgende Tabelle fasst diese Informationen nochmals zusammen:

| Periode | Beschaffung | Produktion |
|---|---|---|
| | Abweichung | Abweichung |
| 2013/1 | 2,3% | 0,3% |
| 2013/2 | 1,6% | -1,7% |
| 2014/1 | -2,1% | 2,4% |
| 2014/2 | 3,3% | 4,6% |
| 2015/1 | -4,9% | 5,1% |
| 2015/2 | 5,0% | 6,7% |
| 2016/1 | 6,5% | -6,9% |
| 2016/2 | 7,1% | 7,1% |

Wählen Sie mithilfe des Schiebereglers einen Wert bis 300.000 EUR.

*Initiale Entscheidung (Follow up)*

Wie stark hatten Sie das Gefühl, sich für Ihre Entscheidungen rechtfertigen zu müssen?

gar nicht sehr stark

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Wie stark fühlen Sie sich für die zukünftige Entwicklung des Beratungsprojektes *des Inhouse Consultings* / *mit FinExcellence* verantwortlich, in das Sie anfänglich investiert haben?

gar nicht sehr stark

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Wie wichtig ist Ihnen der Erfolg des Beratungsprojektes, in das Sie investiert haben?

gar nicht wichtig sehr wichtig

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Wie wichtig ist Ihnen die Entwicklung der Kostenabweichungen, sodass diese wieder innerhalb der Vorgabe in Höhe von +/-3% liegen?

gar nicht wichtig sehr wichtig

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Wenn Sie nun Ihre erste Entscheidung über die Auswahl eines der beiden Beratungsprojekte noch einmal treffen dürften, für welche Variante würden Sie sich jetzt entscheiden?

__ Inhouse Consulting

__ FinExcellence

Seitenwechsel / Abschnittswechsel des Fragebogens

*Nicht initiale Entscheidung (Einverstanden)*

Bitte versetzen Sie sich in die Rolle eines Angestellten der zentralen Controlling-Abteilung der KNÖRR AG. Die KNÖRR AG entwickelt und produziert in Deutschland kundenindividuelle Klaviere für Musikliebhaber auf der ganzen Welt. Der zunehmende Preisdruck innerhalb der Branche aufgrund eines steigenden Angebots aus Ländern mit niedrigeren Lohn- und Herstellkosten, verlangt eine akkurate Schätzung des Budgets, sodass die erwarteten Kosten bei der Preisgestaltung berücksichtigt werden können.

Eine Ihrer Haupttätigkeiten ist die Unterstützung Ihres Senior Managers bei der Planung und Kontrolle der Gesamtkosten in den Unternehmensbereichen Beschaffung und Produktion. Im Rahmen der vom Vorstand vorgegebenen Anforderung sollte die Abweichung zwischen den prognostizierten Kosten und den angefallenen Kosten in einer Bandbreite von maximal +/3% liegen. In den vergangenen sechs Planungsperioden hat sich für die Bereiche Beschaffung und Produktion folgende Entwicklung ergeben:

| Periode | Beschaffung | | | Produktion | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Prognostizierte Kosten | Angefallene Kosten | Abweichung | Prognostizierte Kosten | Angefallene Kosten | Abweichung |
| 2013/1 | 17,2 | 17,6 | 2,3% | 35,6 | 35,7 | 0,3% |
| 2013/2 | 18,1 | 18,4 | 1,6% | 35,1 | 34,5 | -1,7% |
| 2014/1 | 19,8 | 19,4 | -2,1% | 36,5 | 37,4 | 2,4% |
| **2014/2** | **20,2** | **20,9** | **3,3%** | **37,4** | **39,2** | **4,6%** |
| **2015/1** | **19,2** | **18,3** | **-4,9%** | **39,1** | **41,2** | **5,1%** |
| **2015/2** | **20,9** | **22,0** | **5,0%** | **37,4** | **40,1** | **6,7%** |

Angaben in Mio. EUR

Seitenwechsel / Abschnittswechsel des Fragebogens

Der Vorstand ist besonders mit der Entwicklung in den vergangenen drei Perioden (2014/2 bis 2015/2) – sowohl für den Bereich Beschaffung als auch für den Bereich Produktion – unzufrieden. Aus diesem Grund zieht es der Vorstand des Unternehmens in Erwägung, ein Beratungsprojekt durchzuführen, das den Prozess der Kostenplanung unabhängig untersucht und diesen gezielt verbessern soll. Für die Beauftragung einer Beratungsgesellschaft werden Ihrem Vorgesetzten hierfür finanzielle Mittel in Höhe von 150.000 EUR zur Verfügung gestellt. Nun stehen Ihrem Vorgesetzten zwei Beratungsangebote zur Auswahl, die sich wie folgt darstellen:

1. **Inhouse Consulting**: Der Fokus der unternehmensinternen Beratungsabteilung (Inhouse Consulting) hat bisher im Wesentlichen auf der Optimierung der operativen Geschäftsprozesse in der Produktion mit einzelnen Schnittstellen zur Beschaffung- und Vertriebsabteilung der KNÖRR AG gelegen. Der Vorstand des Unternehmens misst dem Inhouse Consulting allerdings eine hohe Bedeutung bei und möchte die Dienstleistung auch auf das Controlling ausweiten. Durch die bereits durchgeführten

Beratungsprojekte kennt das Inhouse Consulting die einzelnen Abteilungsleiter und ist mit der Kostenstruktur der Bereiche Beschaffung und Produktion vertraut.

2. **FinExcellence**: Das externe Beratungsunternehmen FinExcellence befasst sich mit der Optimierung von Geschäftsprozessen in den Bereichen Finanzen und Controlling. Das Beratungshaus kann auf eine jahrzehntelang erfolgreiche Abwicklung von Projekten in zahlreichen Industrieunternehmen zurückblicken. Von besonderer Bedeutung ist für Sie ein von FinExcellence entwickelter Best Practice-Ansatz zur Verbesserung der Kostenplanung. Dagegen ist abzuwägen, dass FinExcellence bisher noch keine Beratungsleistungen für die KNÖRR AG erbracht hat.

Für wie erfolgsversprechend halten Sie die Investition in das Projekt des Inhouse Consultings?

gar nicht erfolgsversprechend sehr erfolgsversprechend

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Für wie erfolgsversprechend halten Sie die Investition in das Beratungsprojekt von FinExcellence?

gar nicht erfolgsversprechend sehr erfolgsversprechend

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Seitenwechsel / Abschnittswechsel des Fragebogens

*Nicht initiale Entscheidung Negative Entwicklung*

Ihr Vorgesetzter hat sich für das Beratungsangebot *des Inhouse Consultings / von FinExcellence* entschieden. Unmittelbar nach dem Start des Projektes hat Ihr Vorgesetzter jedoch das Unternehmen verlassen. Aus diesem Grund befinden Sie sich nun auf der Position des Senior Managers der zentralen Controlling-Abteilung und sind für die Erstellung der Kostenplanung in den beiden Bereichen Beschaffung und Produktion verantwortlich.

Das von Ihrem Vorgänger vergebene Beratungsprojekt ist mittlerweile über ein Jahr vorangeschritten. Der Vorstand des Unternehmens hält nach wie vor an der Vorgabe für die Abweichung zwischen den prognostizierten Kosten und den angefallenen Kosten in Höhe von

+/3% fest. Seit dem Start des Beratungsprojektes in der Periode 2016/1 hat sich folgende Entwicklung ergeben:

| Periode | Beschaffung | | | Produktion | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Prognostizierte Kosten | Angefallene Kosten | Abweichung | Prognostizierte Kosten | Angefallene Kosten | Abweichung |
| 2013/1 | 17,2 | 17,6 | 2,3% | 35,6 | 35,7 | 0,3% |
| 2013/2 | 18,1 | 18,4 | 1,6% | 35,1 | 34,5 | -1,7% |
| 2014/1 | 19,8 | 19,4 | -2,1% | 36,5 | 37,4 | 2,4% |
| 2014/2 | 20,2 | 20,9 | 3,3% | 37,4 | 39,2 | 4,6% |
| 2015/1 | 19,2 | 18,3 | -4,9% | 39,1 | 41,2 | 5,1% |
| 2015/2 | 20,9 | 22,0 | 5,0% | 37,4 | 40,1 | 6,7% |
| **2016/1** | **20,1** | **21,5** | **6,5%** | **40,1** | **37,5** | **-6,9%** |
| **2016/2** | **23,7** | **25,5** | **7,1%** | **39,5** | **42,5** | **7,1%** |

Angaben in Mio. EUR

Zudem zeigt sich, dass sich das Projekt nicht mit dem gewünschten Fortschritt entwickelt und dass das Beratungsbudget in Höhe von 150.000 EUR schon fast komplett erschöpft ist.

Wie schätzen Sie die Entwicklung der Kostenplanung in den vergangenen beiden Perioden (2016/1 und 2016/2) unter der Zuhilfenahme des Beratungsprojektes ein?

sehr negativ sehr positiv

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Seitenwechsel / Abschnittswechsel des Fragebogens

Der Vorstand ist mit der Entwicklung in den vergangenen zwei Perioden und dem Projektfortschritt, bei nahezu aufgebrauchten finanziellen Mitteln in Höhe von 150.000 EUR für das Projekt, **nicht** zufrieden. Dennoch erhofft sich der Vorstand von der in Anspruch genommen Beratungsleistung eine Verbesserung der Kostenplanung. Um eine weitere Projektfinanzierung zu gewährleisten, werden Ihnen **keine** zusätzlichen Mittel zur Verfügung gestellt.

Allerdings weist Ihr abteilungsinternes Budget verbleibende Mittel in Höhe von 300.000 EUR auf, über die Sie frei verfügen können. Sie sollen nun darüber entscheiden, in welcher Höhe Sie die verbleibenden Mittel für das laufende Beratungsprojekt einsetzen wollen. Verbleibendes Budget, das Sie nicht für die Projektfinanzierung aufwenden, steht Ihnen im Rahmen anderer Projekte zur Verfügung.

Treffen Sie nun eine Entscheidung in Hinblick auf eine erfolgreiche Abwicklung des Beratungsprojektes, sodass die auftretenden Abweichungen zwischen prognostizierten Kosten und angefallenen Kosten reduziert werden. Grundlage für Ihre Entscheidung zur weiteren

Projektfinanzierung soll die Entwicklung der Abweichung in den vergangenen Perioden sein. Die folgende Tabelle fasst diese Informationen nochmals zusammen:

| Periode | Beschaffung | Produktion |
|---|---|---|
| | Abweichung | Abweichung |
| 2013/1 | 2,3% | 0,3% |
| 2013/2 | 1,6% | -1,7% |
| 2014/1 | -2,1% | 2,4% |
| 2014/2 | 3,3% | 4,6% |
| 2015/1 | -4,9% | 5,1% |
| 2015/2 | 5,0% | 6,7% |
| 2016/1 | 6,5% | -6,9% |
| 2016/2 | 7,1% | 7,1% |

Wählen Sie mithilfe des Schiebereglers einen Wert bis 300.000 EUR.

Seitenwechsel / Abschnittswechsel des Fragebogens

*Nicht initiale Entscheidung Positive Entwicklung*

Ihr Vorgesetzter hat sich für das Beratungsangebot *des Inhouse Consultings / von FinExcellence* entschieden. Unmittelbar nach dem Start des Projektes hat Ihr Vorgesetzter jedoch das Unternehmen verlassen. Aus diesem Grund befinden Sie sich nun auf der Position des Senior Managers der zentralen Controlling-Abteilung und sind für die Erstellung der Kostenplanung in den beiden Bereichen Beschaffung und Produktion verantwortlich.

Das von Ihrem Vorgänger vergebene Beratungsprojekt ist mittlerweile über ein Jahr vorangeschritten. Der Vorstand des Unternehmens hält nach wie vor an der Vorgabe für die Abweichung zwischen den prognostizierten Kosten und den angefallenen Kosten in Höhe von +/3% fest. Seit dem Start des Beratungsprojektes in der Periode 2016/1 hat sich folgende Entwicklung ergeben:

| Periode | Beschaffung | | | Produktion | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Prognostizierte Kosten | Angefallene Kosten | Abweichung | Prognostizierte Kosten | Angefallene Kosten | Abweichung |
| 2013/1 | 17,2 | 17,6 | 2,3% | 35,6 | 35,7 | 0,3% |
| 2013/2 | 18,1 | 18,4 | 1,6% | 35,1 | 34,5 | -1,7% |
| 2014/1 | 19,8 | 19,4 | -2,1% | 36,5 | 37,4 | 2,4% |
| 2014/2 | 20,2 | 20,9 | 3,3% | 37,4 | 39,2 | 4,6% |
| 2015/1 | 19,2 | 18,3 | -4,9% | 39,1 | 41,2 | 5,1% |
| 2015/2 | 20,9 | 22,0 | 5,0% | 37,4 | 40,1 | 6,7% |
| **2016/1** | **20,1** | **20,7** | **2,9%** | **40,1** | **39,2** | **-2,3%** |
| **2016/2** | **23,7** | **23,3** | **-1,7%** | **39,5** | **39,9** | **1,0%** |

Angaben in Mio. EUR

Zudem zeigt sich, dass sich das Projekt mit dem gewünschten Fortschritt entwickelt. Allerdings ist das Beratungsbudget in Höhe von 150.000 EUR schon fast komplett erschöpft.

Wie schätzen Sie die Entwicklung der Kostenplanung in den vergangenen beiden Perioden (2016/1 und 2016/2) unter der Zuhilfenahme des Beratungsprojektes ein?

sehr negativ sehr positiv

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Seitenwechsel / Abschnittswechsel des Fragebogens

Der Vorstand nimmt aufgrund der vergangenen zwei Perioden eine Verbesserung der Kostenplanungsqualität zur Kenntnis, sieht es aber dennoch als problematisch an, dass das Beratungsbudget in Höhe von 150.000 EUR nahezu vollständig aufgebraucht ist. Um eine weitere Projektfinanzierung zu gewährleisten, werden Ihnen **keine** zusätzlichen Mittel zur Verfügung gestellt.

Allerdings weist Ihr abteilungsinternes Budget Restmittel in Höhe von 300.000 EUR auf, über die Sie frei verfügen können. Als Senior Manager müssen Sie nun darüber entscheiden, welchen Anteil der Ihnen verfügbaren Mittel Sie für das laufende Beratungsprojekt aufwenden wollen. Verbleibendes Budget, das Sie nicht für die Projektfinanzierung aufwenden, steht Ihnen im Rahmen anderer Projekte zur Verfügung.

Treffen Sie nun eine Entscheidung in Hinblick auf eine erfolgreiche Abwicklung des Beratungsprojektes, sodass sich die auftretenden Abweichungen innerhalb der Vorgabe von +/- 3% stabilisieren. Grundlage für Ihre Entscheidung zur weiteren Projektfinanzierung soll die Entwicklung der Abweichung in den vergangenen Perioden sein. Die folgende Tabelle fasst diese Informationen nochmals zusammen:

| Periode | Beschaffung | Produktion |
|---|---|---|
| | Abweichung | Abweichung |
| 2013/1 | 2,3% | 0,3% |
| 2013/2 | 1,6% | -1,7% |
| 2014/1 | -2,1% | 2,4% |
| 2014/2 | 3,3% | 4,6% |
| 2015/1 | -4,9% | 5,1% |
| 2015/2 | 5,0% | 6,7% |
| 2016/1 | 2,9% | -2,3% |
| 2016/2 | -1,7% | 1,0% |

Wählen Sie mithilfe des Schiebereglers einen Wert bis 300.000 EUR.

Seitenwechsel / Abschnittswechsel des Fragebogens

*Nicht initiale Entscheidung Negative Entwicklung + Negativer Affekt*

Ihr Vorgesetzter hat sich für das Beratungsangebot *des Inhouse Consultings / von FinExcellence* entschieden. Unmittelbar nach dem Start des Projektes hat Ihr Vorgesetzter jedoch das Unternehmen verlassen. Aus diesem Grund befinden Sie sich nun auf der Position des Senior Managers der zentralen Controlling-Abteilung und sind für die Erstellung der Kostenplanung in den beiden Bereichen Beschaffung und Produktion verantwortlich.

Das von Ihrem Vorgänger vergebene Beratungsprojekt ist mittlerweile über ein Jahr vorangeschritten. Der Vorstand des Unternehmens hält nach wie vor an der Vorgabe für die Abweichung zwischen den prognostizierten Kosten und den angefallenen Kosten in Höhe von +/3% fest. Seit dem Start des Beratungsprojektes in der Periode 2016/1 hat sich folgende Entwicklung ergeben:

| Periode | Beschaffung | | | Produktion | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Prognostizierte Kosten | Angefallene Kosten | Abweichung | Prognostizierte Kosten | Angefallene Kosten | Abweichung |
| 2013/1 | 17,2 | 17,6 | 2,3% | 35,6 | 35,7 | 0,3% |
| 2013/2 | 18,1 | 18,4 | 1,6% | 35,1 | 34,5 | -1,7% |
| 2014/1 | 19,8 | 19,4 | -2,1% | 36,5 | 37,4 | 2,4% |
| 2014/2 | 20,2 | 20,9 | 3,3% | 37,4 | 39,2 | 4,6% |
| 2015/1 | 19,2 | 18,3 | -4,9% | 39,1 | 41,2 | 5,1% |
| 2015/2 | 20,9 | 22,0 | 5,0% | 37,4 | 40,1 | 6,7% |
| **2016/1** | **20,1** | **21,5** | **6,5%** | **40,1** | **37,5** | **-6,9%** |
| **2016/2** | **23,7** | **25,5** | **7,1%** | **39,5** | **42,5** | **7,1%** |

Angaben in Mio. EUR

Zudem zeigt sich, dass sich das Projekt nicht mit dem gewünschten Fortschritt entwickelt und dass das Beratungsbudget in Höhe von 150.000 EUR schon fast komplett erschöpft ist.

Wie schätzen Sie die Entwicklung der Kostenplanung in den vergangenen beiden Perioden (2016/1 und 2016/2) unter der Zuhilfenahme des Beratungsprojektes ein?

sehr negativ sehr positiv

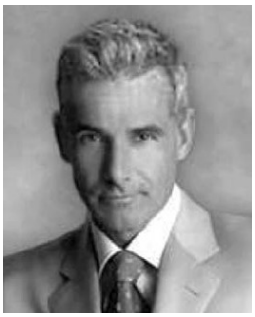
| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Seitenwechsel / Abschnittswechsel des Fragebogens

Wie Sie sich sicher vorstellen können, ist der Vorstand mit dem aktuellen Fortschritt des Beratungsprojekts nicht zufrieden. Der Vorstand verlangt von Ihnen eine Einschätzung, warum trotz der Durchführung des Beratungsprojekts ein negativer Trend bei der Kostenplanung zu erkennen ist. In einem Statement gegenüber dem Vorstand geben Sie an, dass der schlechte Projektablauf auf die Inkompetenz des Projektmanagements des Inhouse Consultings zurückzuführen ist. Sie erläutern weiterhin, dass Jonathan Roth (Bild unten) vom Inhouse Consulting das Projekt leitet. In der Kick Off-Präsentation waren sie voll und ganz von seinem vorgestellten Konzept zur Verbesserung der Kostenplanungsqualität überzeugt und sind von seinem Fachwissen erstaunt gewesen. In den folgenden Monaten hat sich jedoch herausgestellt, dass der Fokus von Jonathan Roth nicht auf der termingerechten Abwicklung des Projektes liegt. Angesetzte Meetings mussten fortwährend verschoben werden, da Jonathan Roths Fokus offensichtlich auf anderen Beratungsprojekten gelegen hat. Sobald mehrmalig verschobene Meetings dennoch stattgefunden haben, hat Jonathan Roth vielmehr mit seinen neuen Projektabschlüssen geprahlt als konkrete Lösungsschläge für Ihr Projekt vorzubringen.

Angesprochen auf die schlechte Zusammenarbeit im Projekt gibt Jonathan Roth an, dass er eine mangelnde Bereitschaft zur Umsetzung der Lösungsansätze sieht. Zudem würden vergleichbare Projekte in anderen Abteilungen problemloser abgewickelt werden können.

Zusammengefasst tritt Jonathan Roth besonders arrogant und egoistisch auf, sodass es sehr schwer ist mit ihm gezielt an der erfolgreichen Projektdurchführung zu arbeiten. Unter diesen Umständen ist die Projektkoordination für Sie als Senior Manager sehr zeitraubend und wenig zielführend, sodass der eigentliche Abstimmungsprozess zwischen den Unternehmensbereichen und Ihrer Controlling-Abteilung bei der Kostenplanung erheblich darunter leidet.



Bitte geben Sie nun an wie Sie die Zusammenarbeit mit Jonathan Roth einschätzen.

Sind Sie über die Zusammenarbeit mit Jonathan Roth verärgert?

stimme gar nicht zu stimme voll zu

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Sind Sie durch die Zusammenarbeit mit Jonathan Roth frustriert?

stimme gar nicht zu stimme voll zu

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Sind Sie durch die Zusammenarbeit mit Jonathan Roth verängstigt?

stimme gar nicht zu stimme voll zu

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Seitenwechsel / Abschnittswechsel des Fragebogens

Der Vorstand ist mit der Entwicklung in den vergangenen zwei Perioden und dem Projektfortschritt, bei nahezu aufgebrauchten finanziellen Mitteln in Höhe von 150.000 EUR für das Projekt, **nicht** zufrieden. Dennoch erhofft sich der Vorstand von der in Anspruch genommen Beratungsleistung eine Verbesserung der Kostenplanung. Um eine weitere Projektfinanzierung zu gewährleisten, werden Ihnen **keine** zusätzlichen Mittel zur Verfügung gestellt.

Allerdings weist Ihr abteilungsinternes Budget verbleibende Mittel in Höhe von 300.000 EUR auf, über die Sie frei verfügen können. Sie sollen nun darüber entscheiden, in welcher Höhe

Sie die verbleibenden Mittel für das laufende Beratungsprojekt einsetzen wollen. Verbleibendes Budget, das Sie nicht für die Projektfinanzierung aufwenden, steht Ihnen im Rahmen anderer Projekte zur Verfügung.

Treffen Sie nun eine Entscheidung in Hinblick auf eine erfolgreiche Abwicklung des Beratungsprojektes, sodass die auftretenden Abweichungen zwischen prognostizierten Kosten und angefallenen Kosten reduziert werden. Grundlage für Ihre Entscheidung zur weiteren Projektfinanzierung soll die Entwicklung der Abweichung in den vergangenen Perioden sein. Die folgende Tabelle fasst diese Informationen nochmals zusammen:

| Periode | Beschaffung | Produktion |
|---|---|---|
| | Abweichung | Abweichung |
| 2013/1 | 2,3% | 0,3% |
| 2013/2 | 1,6% | -1,7% |
| 2014/1 | -2,1% | 2,4% |
| 2014/2 | 3,3% | 4,6% |
| 2015/1 | -4,9% | 5,1% |
| 2015/2 | 5,0% | 6,7% |
| 2016/1 | 6,5% | -6,9% |
| 2016/2 | 7,1% | 7,1% |

Wählen Sie mithilfe des Schiebereglers einen Wert bis 300.000 EUR.

Wert in EUR

0 EUR 300.000 EUR

Seitenwechsel / Abschnittswechsel des Fragebogens

*Nicht initiale Entscheidung (Follow up)*

Wie stark hatten Sie das Gefühl, sich für die Entscheidung ihres ehemaligen Vorgesetzten zur Durchführung des Beratungsprojektes *des Inhouse Consultings* / *der FinExcellence* durch die zweite Investition rechtfertigen zu müssen?

gar nicht sehr stark

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Wie stark fühlen Sie sich für die zukünftige Entwicklung des Beratungsprojektes *mit dem Inhouse Consulting* / *mit FinExcellence* verantwortlich, in das anfänglich investiert worden ist?

gar nicht sehr stark

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Wie wichtig ist Ihnen der Erfolg des Beratungsprojektes, in das anfänglich investiert worden ist?

gar nicht wichtig sehr wichtig

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Wie wichtig ist Ihnen die Entwicklung der Kostenabweichungen, sodass diese wieder innerhalb der Vorgabe in Höhe von +/-3% liegen?

gar nicht wichtig sehr wichtig

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Wenn Sie nun die erste Entscheidung über die Auswahl eines der beiden Beratungsprojekte an Stelle Ihres ehemaligen Vorgesetzten noch einmal treffen dürften, für welche Variante würden Sie sich jetzt entscheiden?

__ Inhouse Consulting

__ FinExcellence

Seitenwechsel / Abschnittswechsel des Fragebogens

*Post experimenteller Fragebogen*

Bevor Sie die Untersuchung abschließen, bitte ich Sie, die folgenden Daten wahrheitsgemäß anzugeben. Diese erhobenen Daten dienen der differenzierten Auswertung der Untersuchung.

Bitte geben Sie Ihr Alter an.

__ Jahre

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.

__ Weiblich

__ Männlich

Bitte geben Sie an, in welcher Umgebung Sie die Umfrage durchgeführt haben.

__ Universität / Hochschule

__ Arbeit

__ Zu Hause

__ Unterwegs

__ Sonstiges (bitte angeben): _____

Bitte geben Sie ihre Hauptbeschäftigung an.

__ Student/in

__ Angestellte/r

__ Selbstständige/r

__ Sonstiges (bitte angeben): _____

Seitenwechsel / Abschnittswechsel des Fragebogens

*Schlussseite (Einverstanden)*

**Die Untersuchung ist nun beendet. Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!**

Mit dem erfolgreichen Abschluss der Untersuchung wird 1,00 EUR an die DKMS gemeinnützige GmbH gespendet.

Bei Rückfragen zu der Untersuchung senden Sie bitte eine Nachricht an die folgende Adresse: survey.bwi@gmail.com

## A.6 Deskriptive Ergebnisse der Untersuchung

| Angaben in Anzahl der Probanden (n) | | | Negative Entwicklung | Positive Entwicklung | Negative Entwicklung + Negativer Affekt | Summe Entscheidung |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Initiale Entscheidung | Umgebung | Universität/Hochschule | 2 | 8 | 6 | 16 |
| | | Arbeit | 1 | 3 | 5 | 9 |
| | | Zu Hause | 18 | 19 | 27 | 64 |
| | | Unterwegs | 1 | 6 | 3 | 10 |
| | | Sonstiges | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | | Gesamt | 22 | 36 | 42 | 100 |
| | Tätigkeit | Student/in | 13 | 15 | 11 | 39 |
| | | Angestellte/r | 7 | 16 | 27 | 50 |
| | | Selbstständige/r | 0 | 0 | 2 | 2 |
| | | Beamte/r | 1 | 1 | 0 | 2 |
| | | Ruhestand | 0 | 1 | 1 | 2 |
| | | Sonstiges | 1 | 3 | 1 | 5 |
| | | Gesamt | 22 | 36 | 42 | 100 |
| Nicht initiale Entscheidung | Umgebung | Universität/Hochschule | 3 | 8 | 5 | 16 |
| | | Arbeit | 3 | 4 | 4 | 11 |
| | | Zu Hause | 12 | 17 | 25 | 54 |
| | | Unterwegs | 0 | 2 | 2 | 4 |
| | | Sonstiges | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | | Gesamt | 18 | 31 | 37 | 86 |
| | Tätigkeit | Student/in | 7 | 16 | 11 | 34 |
| | | Angestellte/r | 11 | 15 | 21 | 47 |
| | | Selbstständige/r | 0 | 0 | 2 | 2 |
| | | Beamte/r | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | | Ruhestand | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | | Sonstiges | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | | Gesamt | 18 | 31 | 37 | 86 |
| Summe Entwicklung | | | 40 | 67 | 79 | 186 |

Tabelle A-12: Verteilung der Probanden hinsichtlich der Variablen *Umgebung* und *Tätigkeit*

| | | Levene-Test | | T-Test für die Mittelwertgleichheit | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | p | T | df | p (2-seitig) |
| Folge-investition | Varianzen sind gleich | ,174 | ,680 | ,822 | 34 | ,417 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | ,826 | 32,805 | ,415 |

Tabelle A-13: T-Test der Variable *Folgeinvestition* der Gruppe *Initiale Entscheidung-Positive Entwicklung*

| | | Levene-Test | | T-Test für die Mittelwertgleichheit | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | p | T | df | p (2-seitig) |
| Folge-investition | Varianzen sind gleich | 1,167 | ,287 | 1,045 | 40 | ,302 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 1,003 | 29,510 | ,324 |

Tabelle A-14: T-Test der Variable *Folgeinvestition* der Gruppe *Initiale Entscheidung-Negative Entwicklung + Negativer Affekt*

| | | Levene-Test | | T-Test für die Mittelwertgleichheit | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | p | T | df | p (2-seitig) |
| Folge-investition | Varianzen sind gleich | ,149 | ,705 | -,327 | 16 | ,748 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -,316 | 12,581 | ,757 |

Tabelle A-15: T-Test der Variable *Folgeinvestition* der Gruppe *Initiale Entscheidung-Negative Entwicklung*

| | | Levene-Test | | T-Test für die Mittelwertgleichheit | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | p | T | df | p (2-seitig) |
| Folge-investition | Varianzen sind gleich | 1,750 | ,196 | ,209 | 29 | ,836 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | ,224 | 28,294 | ,824 |

Tabelle A-16: T-Test der Variable *Folgeinvestition* der Gruppe *Initiale Entscheidung-Positive Entwicklung*

| | | Levene-Test | | T-Test für die Mittelwertgleichheit | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | p | T | df | p (2-seitig) |
| Folge-investition | Varianzen sind gleich | ,367 | ,549 | 2,114 | 35 | ,042 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 2,204 | 34,968 | ,034 |

Tabelle A-17: T-Test der Variable *Folgeinvestition* der Gruppe *Initiale Entscheidung-Negative Entwicklung + Negativer Affekt*[267]

[267] Der Levene-Test dieser Gruppe zeigt zunächst keine signifikanteren Unterschiede zwischen den Varianzen (F=0,367, p=0,549). Allerdings zeigt der T-Test eine leicht signifikante Ausprägung, sodass die Hypothese der Mittelwertgleichheit bei einem Signifikanzniveau von α=0,05 abgelehnt werden kann (T=2,114, p=0,042).

## A.7 Manipulationsüberprüfung der Untersuchung

| | | N | Mittelwert | SD |
|---|---|---|---|---|
| Verantwor- | Initial | 100 | 7,90 | 2,276 |
| tung_Nach | Nicht_Initial | 86 | 6,92 | 2,412 |

Tabelle A-18: Deskriptive Statistik der Variable *Verantwortung_Nach* (*Initiale Entscheidung* vs. *Nicht initiale Entscheidung*)

| | | N | Mittelwert | SD |
|---|---|---|---|---|
| Beurteilung_ | Negativ | 40 | 3,20 | 1,652 |
| Entwicklung | Negativ_Negativ | 79 | 3,22 | 1,499 |

Tabelle A-19: Deskriptive Statistik der Variable *Beurteilung_Entwicklung* (*Negative Entwicklung* vs. *Negative Entwicklung + Negativer Affekt*)

| | | Levene-Test | | T-Test für die Mittelwertgleichheit | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | p | T | df | p (2-seitig) |
| Beurteilung_ | Varianzen sind gleich | 0,923 | ,339 | -0,050 | 117 | ,960 |
| Entwicklung | Varianzen sind nicht gleich | | | -0,049 | 72,059 | ,961 |

Tabelle A-20: T-Test der Variable *Beurteilung_Entwicklung* (*Negative Entwicklung* vs. *Negative Entwicklung + Negativer Affekt*)

| | | N | Mittelwert | SD |
|---|---|---|---|---|
| Beurteilung_ | Initial_Positiv | 36 | 7,89 | 1,489 |
| Entwicklung | Nicht_Initial_Positiv | 31 | 7,00 | 2,191 |

Tabelle A-21: Deskriptive Statistik der Variable *Beurteilung_Entwicklung* (*Initiale Entscheidung* vs. *Nicht initiale Entscheidung* unter *Positiver Entwicklung*)

| | | N | Mittelwert | SD |
|---|---|---|---|---|
| Beurteilung_ | Initial | 64 | 3,41 | 1,581 |
| Entwicklung | Nicht_Initial | 55 | 2,98 | 1,484 |

Tabelle A-22: Deskriptive Statistik der Variable *Beurteilung_Entwicklung* (*Initiale Entscheidung* vs. *Nicht initiale Entscheidung* unter *Negativer Entwicklung*)

| | | N | Mittelwert | SD |
|---|---|---|---|---|
| Beurteilung_ | Negativ | 119 | 3,21 | 1,545 |
| Entwicklung | Positiv | 67 | 7,48 | 1,886 |

Tabelle A-23: Deskriptive Statistik der Variable *Beurteilung_Entwicklung* (*Negative Entwicklung* vs. *Positive Entwicklung*)

| | | N | Mittelwert | SD |
|---|---|---|---|---|
| Rechtferti-gung | Initial | 22 | 7,05 | 2,171 |
| | Nicht_Initial | 18 | 4,72 | 2,562 |

Tabelle A-24: Deskriptive Statistik der Variable *Rechtfertigung* (*Initiale Entscheidung* vs. *Nicht initiale Entscheidung* unter *Negativer Entwicklung*)

| | | Levene-Test | | T-Test für die Mittelwertgleichheit | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | p | T | df | p (2-seitig) |
| Rechtferti-gung | Varianzen sind gleich | 1,662 | ,201 | 3,864 | 77 | ,000 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 3,846 | 74,009 | ,000 |

Tabelle A-25: T-Test der Variable *Rechtfertigung* (*Initiale Entscheidung* vs. *Nicht initiale Entscheidung* unter *Negativer Entwicklung* + *Negativer Affekt*)

| | | N | Mittelwert | SD |
|---|---|---|---|---|
| Rechtferti-gung | Initial | 42 | 6,74 | 2,614 |
| | Nicht_Initial | 37 | 4,38 | 2,812 |

Tabelle A-26: Deskriptive Statistik der Variable *Rechtfertigung* (*Initiale Entscheidung* vs. *Nicht initiale Entscheidung* unter *Negativer Entwicklung* + *Negativer Affekt*)

| | | Levene-Test | | T-Test für die Mittelwertgleichheit | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | p | T | df | p (2-seitig) |
| Rechtferti-gung | Varianzen sind gleich | ,146 | ,704 | 1,328 | 65 | ,189 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 1,322 | 62,165 | ,191 |

Tabelle A-27: T-Test der Variable *Rechtfertigung* (*Initiale Entscheidung* vs. *Nicht initiale Entscheidung* unter *Positiver Entwicklung*)

| | | N | Mittelwert | SD |
|---|---|---|---|---|
| Rechtferti-gung | Initial | 36 | 5,36 | 2,520 |
| | Nicht_Initial | 31 | 4,52 | 2,682 |

Tabelle A-28: Deskriptive Statistik der Variable *Rechtfertigung* (*Initiale Entscheidung* vs. *Nicht initiale Entscheidung* unter *Positiver Entwicklung*)

| | | Levene-Test | | T-Test für die Mittelwertgleichheit | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | p | T | df | p (2-seitig) |
| Rechtferti-gung | Varianzen sind gleich | 1,706 | ,196 | ,472 | 62 | ,638 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 0,501 | 50,185 | ,619 |

Tabelle A-29: T-Test der Variable *Rechtfertigung* (*Initiale Entscheidung-Negative Entwicklung* vs. *Initiale Entscheidung-Negative Entwicklung* + *Negativer Affekt*)

| | | N | Mittelwert | SD |
|---|---|---|---|---|
| Rechtferti-gung | Initial_Negativ | 22 | 7,05 | 2,171 |
| | Initial_Negativ_Negativ | 42 | 6,74 | 2,614 |

Tabelle A-30: Deskriptive Statistik der Variable *Rechtfertigung* (*Initiale Entscheidung-Negative Entwicklung* vs. *Initiale Entscheidung-Negative Entwicklung + Negativer Affekt*)

| | | Levene-Test | | T-Test für die Mittelwertgleichheit | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | p | T | df | p (2-seitig) |
| Rechtferti-gung | Varianzen sind gleich | ,542 | ,465 | 0,438 | 53 | ,663 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 0,452 | 36,795 | ,654 |

Tabelle A-31: T-Test der Variable *Rechtfertigung* (*Nicht Initiale Entscheidung-Negative Entwicklung* vs. *Nicht initiale Entscheidung-Negative Entwicklung + Negativer Affekt*)

| | | N | Mittelwert | SD |
|---|---|---|---|---|
| Rechtferti-gung | Nicht_Initial_Negativ | 18 | 4,72 | 2,562 |
| | Nicht_Initial_Negativ_Negativ | 37 | 4,38 | 2,812 |

Tabelle A-32: Deskriptive Statistik der Variable *Rechtfertigung* (*Nicht Initiale Entscheidung-Negative Entwicklung* vs. *Nicht initiale Entscheidung-Negative Entwicklung + Negativer Affekt*)

| | | N | Mittelwert | SD |
|---|---|---|---|---|
| Verärgerung | Initial | 42 | 6,10 | 1,008 |
| | Nicht_Initial | 37 | 6,22 | ,947 |
| | Gesamt | 79 | 6,15 | ,975 |
| Frustration | Initial | 42 | 5,36 | 1,376 |
| | Nicht_Initial | 37 | 5,86 | 1,110 |
| | Gesamt | 79 | 5,59 | 1,276 |
| Verängs-tigung | Initial | 42 | 2,95 | 1,766 |
| | Nicht_Initial | 37 | 3,11 | 1,524 |
| | Gesamt | 79 | 3,03 | 1,648 |

Tabelle A-33: Deskriptive Statistik der Variablen *Verärgerung*, *Frustration* und *Verängstigung* (*Initiale Entscheidung* vs. *Nicht initiale Entscheidung*)

| | | N | Mittelwert | SD |
|---|---|---|---|---|
| Zielverein-barung | Initial | 100 | 8,69 | 1,522 |
| | Nicht_Initial | 86 | 8,65 | 1,532 |

Tabelle A-34: Deskriptive Statistik der Variable *Zielvereinbarung* (*Initialer Entscheidung* vs. *Nicht initialer Entscheidung*)

## A.8 Hypothesenüberprüfende Ergebnisse der Untersuchung

| | | Levene-Test | | T-Test für die Mittelwertgleichheit | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | p | T | df | p (2-seitig) |
| Folge-investition | Varianzen sind gleich | 4,718 | ,033 | -,467 | 65 | ,642 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -,480 | 62,018 | ,633 |

Tabelle A-35: T-Test *Hypothese 2*[268]

| | Folgeinvestition |
|---|---|
| Mann-Whitney-U | 535,500 |
| p (2-seitig, asymptotisch) | ,777 |

Tabelle A-36: Mann-Withney-Test *Hypothese 2*

| | | Levene-Test | | T-Test für die Mittelwertgleichheit | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | p | T | df | p (2-seitig) |
| Folge-investition | Varianzen sind gleich | ,000 | ,991 | 1,078 | 56 | ,286 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 1,066 | 42,855 | ,293 |

Tabelle A-37: T-Test *Hypothese 3*

| | | Levene-Test | | T-Test für die Mittelwertgleichheit | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | p | T | df | p (2-seitig) |
| Folge-investition | Varianzen sind gleich | 1,429 | ,238 | ,018 | 47 | ,986 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | ,016 | 24,839 | ,988 |

Tabelle A-38: T-Test *Hypothese 4*

| | | Levene-Test | | T-Test für die Mittelwertgleichheit | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | p | T | df | p (2-seitig) |
| Folge-investition | Varianzen sind gleich | 1,916 | ,171 | ,960 | 62 | ,341 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 1,021 | 50,631 | ,312 |

Tabelle A-39: T-Test *Hypothese 5*

[268] Der Levene-Test zeigt einen signifikanten Wert, sodass nicht von einer Varianzhomogenität ausgegangen werden kann (F=4,718, p=0,033). Der aus diesem Grund erforderliche Mann-Withney-Test zeigt in Tabelle A-36 keinen signifikanten Unterschied zwischen den Medianen der beiden Gruppen (U=535,0, p=0,777).

## A.9 Weitere Ergebnisse der Untersuchung

| Entscheidung | Entwicklung | Mittelwert |
|---|---|---|
| Initial | Positiv | 117179,72 |
| | Negativ_Negativ | 116769,79 |
| Nicht_Initial | Positiv | 122827,16 |
| | Negativ_Negativ | 79915,27 |

Tabelle A-40: Mittelwerte der Interaktion von *Entscheidung* und *Entwicklung* (Tabelle 5-16)

| Entwicklung | Entscheidung (I) | Entscheidung (J) | Mittlere Differenz (I-J) | p |
|---|---|---|---|---|
| Positiv | Initial | Nicht_Initial | -5647,439 | ,705 |
| | Nicht_Initial | Initial | 5647,439 | ,705 |
| Negativ_Negativ | Initial | Nicht_Initial | 36854,515 | ,008 |
| | Nicht_Initial | Initial | -36854,515 | ,008 |

Tabelle A-41: Paarweiser Vergleich der Interaktion von *Entscheidung* und *Entwicklung* (Tabelle 5-16)

| | Folgeinvestition |
|---|---|
| Mann-Whitney-U | 442,000 |
| p (2-seitig, asymptotisch) | ,013 |

Tabelle A-42: Mann-Withney-Test der Variable *Folgeinvestition* (*Initiale Entscheidung-Positive Entwicklung* vs. *Nicht initiale Entscheidung-Negative Entwicklung-Negativer Affekt*)