

Benjamin W. Löhr

# Integriertes Risikocontrolling für Industrieunternehmen

Eine normative Konzeption im Kontext der  
empirischen Controllingforschung von 1990 bis  
2009



Benjamin W. Löhr

## **Integriertes Risikocontrolling für Industrieunternehmen**

Die jüngste Wirtschaftskrise hat vor Augen geführt, dass eine proaktive Vorausschau auf zukünftige Risiken und deren Berücksichtigung in den unternehmerischen Führungsprozessen von existenzieller Bedeutung ist. Für Industrieunternehmen gestaltet sich dies aufgrund des hohen Anteils nur schwer messbarer Risiken als besonders schwierig. Diese Arbeit liefert konkrete Hinweise, wie Informationen aus dem industriellen Risikomanagementprozess sinnvoll mit den Aktivitäten des Controllings verzahnt werden können. Als Basis dieser Handlungsempfehlungen dienen belastbare Aussagen zu den Erfolgsfaktoren und -wirkungen des Controllings, die im Rahmen einer sekundärdatenbasierten Analyse aus 142 Studien abgeleitet werden. Das Buch spricht damit nicht nur diejenigen Leser an, die sich mit Fragen des integrierten Risikocontrollings auseinandersetzen. Auch Wissenschaftler, Praktiker oder Studierende, die sich einen fundierten Überblick über empirische Erkenntnisse zur Gestaltung effektiver Controllerarbeit verschaffen wollen, finden hierin eine umfassende und detaillierte Zusammenstellung so genannter „Stylized Facts“.

Benjamin W. Löhr studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Gießen und an der University of Wisconsin, Milwaukee (USA). Während seiner Doktorandenzeit war er Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Controlling und integrierte Rechnungslegung der Universität Gießen. Derzeit ist er als Controller in einem internationalen Luftverkehrskonzern tätig.

## Integriertes Risikocontrolling für Industrieunternehmen

# Controlling & Business Accounting

Herausgegeben von Barbara E. Weißenberger

Band 4



**PETER LANG**

Frankfurt am Main · Berlin · Bern · Bruxelles · New York · Oxford · Wien

Benjamin W. Löhr

# Integriertes Risikocontrolling für Industrieunternehmen

Eine normative Konzeption im Kontext der empirischen  
Controllingforschung von 1990 bis 2009



**PETER LANG**

Internationaler Verlag der Wissenschaften

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

Open Access: The online version of this publication is published on [www.peterlang.com](http://www.peterlang.com) and [www.econstor.eu](http://www.econstor.eu) under the international Creative Commons License CC-BY 4.0. Learn more on how you can use and share this work: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>.



This book is available Open Access thanks to the kind support of ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.

Zugl.: Gießen, Univ., Diss., 2010

Umschlaggestaltung:  
Olaf Glöckler, Atelier Platen, Friedberg

Gedruckt auf alterungsbeständigem,  
säurefreiem Papier.

D 26  
ISSN 1867-304X  
ISBN 978-3-631-61031-2  
ISBN 978-3-631-75145-9 (eBook)

© Peter Lang GmbH  
Internationaler Verlag der Wissenschaften  
Frankfurt am Main 2010  
Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

[www.peterlang.de](http://www.peterlang.de)

## Geleitwort

Unternehmerisches Handeln ist untrennbar mit Risiken verbunden – eine (scheinbare!) Binsenweisheit, die aber gleichzeitig eine der besonderen Herausforderungen in der Unternehmensführung ist. Effektive Controllenarbeit impliziert deshalb immer auch, dass die Unsicherheit künftiger Entwicklungen nicht nur in traditioneller Lehrbuchmanier ex post als Soll-Ist-Abweichung analysiert, sondern bereits ex ante in Planung und Steuerung berücksichtigt wird – ein Ansatz, der in der vorliegenden Arbeit als ‚integriertes‘ Risikocontrolling bezeichnet wird.

Betrachtet man in diesem Kontext die Praxis industrieller Unternehmen, dann zeigt sich zum heutigen Zeitpunkt eine ernüchternde Bilanz. Das von Seiten der betriebswirtschaftlichen Theorie ebenso wie vom Gesetzgeber z.B. bereits 1998 im KonTraG geforderte Risikomanagement bzw. -controlling ist in vielen Unternehmen nur deklaratorisch Teil der Führungs- und Controllingprozesse. Allenfalls formal gut messbare Massenrisiken der operativen Ebene werden adäquat gesteuert, bei denen weitestgehend objektivierbare Zufallsverteilungen, d.h. nach den Worten Dieter Schneiders „Sicherheit über die Unsicherheit“ vorliegen. Dazu gehören vielfach finanzwirtschaftliche Risiken, z.B. im Bereich Treasury – wenn auch die Finanzkrise 2008/09 an dieser Aussage Zweifel wecken mag –, oder Risiken z.B. im Qualitäts- oder Forderungsausfallmanagement.

Im Gegensatz dazu sind die Risiken in der operativen und strategischen Unternehmensführung deutlich schwerer fassbar – sie zeichnen sich durch Ungewissheit (Zufallsverteilungen liegen allenfalls als subjektive Schätzungen vor) oder Unsicherheit i.e.S. (Zufallsverteilungen sind gar nicht oder nur ausschnittsweise bekannt) aus: Die Wahrscheinlichkeit, dass z.B. im Frühjahr 2010 ein Vulkanausbruch in Island zum Produktionsstillstand bei einem bekannten Münchener Automobilhersteller führt, ist eben möglicherweise ex ante gar nicht bedenkbar, zumindest aber nicht objektiviert messbar.

An dieser Stelle setzt die Arbeit von Benjamin W. Löhr an. Die tradierten Gestaltungsmuster der Controllenarbeit in Deutschland – das so genannte ‚House of Controlling‘ – muss für eine ganzheitliche Berücksichtigung von unternehmerischen Risiken in den Planungs- und Steuerungsprozessen um Risikoaspekte ergänzt werden. Dies stellt aus zwei Gründen eine besondere Herausforderung dar.

- Zum einen lässt sich das Risikocontrolling mit den Schritten Risikoidentifikation, -beurteilung, -aggregation, -steuerung und -überwachung nicht ohne weiteres an die klassischen Führungs- und Controllingprozesse andocken.
- Zum anderen dürfen durch die Integration des Risikocontrollings die Grundsätze guter Controllerarbeit nicht verletzt werden – eine wiederum scheinbar triviale Forderung, die aber gerade aufgrund der Tatsache, dass das in der Betriebswirtschaftslehre erarbeitete Wissen über gute Controllerarbeit bisher noch nie gebündelt zusammengetragen wurde und deshalb auch ein normativer Handlungsrahmen an dieser Stelle fehlt, den besonderen Anspruch dieser Arbeit zeigt.

Benjamin W. Löhr stellt sich mit seiner Arbeit dieser doppelten Herausforderung, indem er ein überzeugendes normatives Konzept für ein integriertes Risikocontrolling entwickelt, das er auf einer äußerst wohlfundierten und akribischen Analyse der empirischen Controllingforschung der letzten zwanzig Jahre zum Zusammenhang zwischen den verschiedenen Facetten der Controllerarbeit und dem Controlling- bzw. Unternehmenserfolg aufsetzt. Die Arbeit von Herrn Löhr verfolgt dabei das Forschungsparadigma des Multilevel-Research-Ansatzes, indem diese Erkenntnisse auf das angrenzende Gebiet des Risikocontrollings übertragen werden.

Die Arbeit von Benjamin W. Löhr spricht damit nicht nur diejenigen Leser an, die sich mit Fragen des industriellen Risikocontrollings auseinandersetzen. Auch Wissenschaftler, Praktiker oder Studierende, die sich einen fundierten Überblick über empirische Erkenntnisse zur Gestaltung effektiver Controllerarbeit verschaffen wollen, finden in dieser Dissertationsschrift eine umfassende und detaillierte Zusammenstellung so genannter ‚Stylized Facts‘. Diese Methodik geht zurück auf Nicholas Kaldor, der unterstellt, dass für die Beantwortung wirtschaftswissenschaftlicher Fragestellungen eine Fundierung mittels einer „summary of the facts“ aus der bestehenden empirischen Forschung erforderlich ist. Stylized Facts verdichten das empirische Wissen in Einzelaussagen, die damit sowohl als Annahmen für die formale Modellierung theoretischer Zusammenhänge zugrundegelegt, als auch für die Fundierung von Gestaltungsvorschlägen betrieblicher Prozesse und Strukturen herangezogen werden können. Gleichzeitig zeigt der Prozess der Stilisierung empirischen Wissens nicht nur bestehende, sondern auch noch offene Forschungsfelder auf. Aus diesem Grund ist die Dissertationsschrift von Benjamin W. Löhr gerade für Wissenschaftler im Controlling in der Phase der Ideenfindung und -selektion eine reiche Quelle zur Anregung und Einordnung eigener Ideen.



---

Ich wünsche der vorliegenden hervorragenden Arbeit deshalb eine verdiente Aufnahme sowohl in der Science Community als auch in der Unternehmenspraxis.

Gießen, im Juli 2010

Univ.-Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger



## Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Controlling und integrierte Rechnungslegung an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Sie wurde im Sommersemester 2010 vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften als Dissertationsschrift angenommen. Die erfolgreiche Fertigstellung meiner Dissertation basiert auf der Unterstützung vieler Personen, denen ich an dieser Stelle ganz herzlich danken möchte.

An erster Stelle bedanke ich mich bei meiner akademischen Lehrerin, Frau Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger, für ihre ausgezeichnete fachliche Betreuung meines Promotionsprojekts sowie für die hervorragenden Arbeitsbedingungen, die sie mir an der von ihr geleiteten Professur ermöglicht hat. Die lehrreiche und prägende Zusammenarbeit mit Frau Prof. Dr. Weißenberger sowie die dank ihrer Unterstützung gewonnenen wertvollen Erfahrungen im Bereich der Forschung und Lehre werde ich stets in aller bester Erinnerung behalten.

Herrn Prof. em. Dr. Martin Morlock danke ich sehr für die Übernahme des Korreferats und für die dabei entstandenen hilfreichen Anmerkungen. Des Weiteren gebührt mein Dank dem European Risk Research Network, das mir die Teilnahme an internationalen Konferenzen zu risikobezogenen Themengebieten ermöglicht und somit zum Gelingen meiner Arbeit beigetragen hat. Stellvertretend möchte ich mich hierfür bei Herrn Prof. Dr. Peter Kajüter bedanken.

Meinen Kollegen vom Team BWL IV danke ich für ihre stete Gesprächsbereitschaft, die in zahlreichen, meine Arbeit bereichernden Diskussionen mündete. Neben der fachlichen Zusammenarbeit möchte ich mich zudem für die schöne Zeit bedanken, die wir miteinander auch außerhalb der Universität verbracht haben. Meinen besonderen Dank richte ich an meine Kollegen und Freunde Dr. Hendrik Angelkort, Anne Behrendt, Julia Blöcher, Dr. Marcus Blome, Nina Franzen, Dr. Christoph Gehrig, Gero Holthoff, Brigitte Richter und Sebastian Wolf.

Die Fertigstellung meiner Dissertation verdanke ich auch ganz entscheidend meiner Familie: Meine Eltern Uta und Wolfgang Löhr haben den Grundstein dieser Arbeit gelegt, indem sie mir meinen bisherigen Ausbildungsweg ermöglicht und mich in jeder Situation bedingungslos unterstützt haben. Ihnen und meinen Geschwistern Carolin Menger, Catrin Nadler, Nicolin Löhr und Dr. Tobias Löhr möchte ich für den festen Zusammenhalt herzlichst danken.

Mein größter Dank gilt meiner zukünftigen Ehefrau Marianne Hammel. Mala hat mir mit ihrer Liebe und Fröhlichkeit, ihrer Geduld und ihrer einzigartigen optimistischen Ausstrahlung jeden einzelnen Tag meiner Promotionszeit versüßt. Mit ihrem kreativen Sinn hat sie mich immer wieder auf die besonderen Dinge des Lebens aufmerksam gemacht und damit meinen Blick für das Wesentliche geschärft.

Gießen, im Juli 2010

Benjamin W. Lühr

## Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	V
<b>Vorwort</b> .....	IX
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	XIX
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	XXIII
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	XXV
<b>Symbolverzeichnis</b> .....	XXXI
<b>A Einleitung</b> .....	1
1 Problemstellung und Zielsetzung .....	1
2 Wissenschaftstheoretische Einordnung .....	6
3 Gang der Untersuchung .....	8
<b>B Rahmenkonzept zum industriellen Risikocontrolling</b> .....	11
1 Controlling als Teilfunktion der Unternehmensführung .....	11
1.1 Management als Führung des Unternehmens .....	11
1.1.1 Abgrenzung des Unternehmens .....	11
1.1.2 Management aus funktionaler Perspektive .....	13
1.1.3 Management aus institutionaler Perspektive .....	14
1.1.4 Ablauf des Managementprozesses .....	15
1.2 Controlling als allgemeine Führungsunterstützungsfunktion .....	17
1.2.1 Konzeptionelle Fundierung der Controllingfunktion .....	17
1.2.2 Rolle und Leitbild der Controller als institutionalisierte Aufgabenträger des Controllings .....	23
1.2.3 Originäre Aktionsfelder der Controller .....	26
1.2.4 Derivative Aktionsfelder der Controller .....	28
2 Adressierung von Risiken innerhalb der Unternehmensführung .....	29
2.1 Abgrenzung und Systematisierung von Risiken und Chancen .....	29
2.2 Notwendigkeit eines Risikomanagements .....	40
2.2.1 Implikationen von Risiken für die Unternehmensführung .....	40

2.2.2	Risikomanagement als Konsequenz regulatorischer Vorschriften.....	41
2.2.3	Risikomanagement als Konsequenz wertorientierter Unternehmensführung .....	46
2.2.4	Zwischenfazit.....	53
2.3	Ausgestaltung des Risikomanagementsystems.....	55
2.3.1	Bestandteile des Risikomanagementsystems.....	55
2.3.2	Strategische Parameter des Risikomanagementsystems.....	57
2.3.3	Risikomanagementprozess als Kern des Risikomanagementsystems.....	58
2.3.4	Interne Revision zur Überprüfung des Risikomanagementsystems.....	62
3	Risikocontrolling als spezialisierte Unterstützung im Risikomanagementprozess .....	65
3.1.1	Notwendigkeit des Risikocontrollings.....	65
3.1.2	Funktionsabgrenzung des Risikocontrollings.....	67
3.1.3	Abgrenzung von Rollenverständnis und Leitbild der Risikocontroller.....	71
3.1.4	Zwischenfazit.....	75
4	Methoden und Systeme des Risikocontrollings .....	77
4.1	Risikoidentifikation .....	77
4.1.1	Operativ ausgerichtete Methoden .....	77
4.1.2	Operativ und strategisch ausgerichtete Methoden.....	80
4.1.3	Strategisch ausgerichtete Methoden .....	84
4.2	Risikobeurteilung.....	87
4.2.1	Methoden zur qualitativen Beurteilung von Einzelrisiken .....	87
4.2.2	Methoden zur quantitativen Beurteilung von Einzelrisiken.....	90
4.2.3	Analytisch ausgerichtete Methoden zur Beurteilung von Risikointerdependenzen.....	92

4.2.4	Quantitativ-empirisch ausgerichtete Methoden zur Beurteilung von Risikointerdependenzen.....	95
4.3	Risikoaggregation.....	96
4.3.1	Bedeutung der Risikoaggregation.....	96
4.3.2	Risikoaggregation mittels Monte-Carlo-Simulation.....	98
4.3.3	Risikoaggregationsspezifische IT-Systeme.....	101
4.3.4	Klassische Risikokennzahlen zur Verdichtung der Aggregationsergebnisse.....	103
4.4	Risikosteuerung.....	107
4.4.1	Methoden zur Risikoübertragung.....	107
4.4.2	Methoden zur Risikokompensation.....	108
4.4.3	Methoden zur Risikoverminderung.....	109
4.4.4	Methoden zur Steuerung des Restrisikos.....	111
4.5	Risikoüberwachung.....	112
4.5.1	Methoden zur Risikokontrolle.....	112
4.5.2	Methoden zur Dokumentation der Risikokontrolle.....	114
4.5.3	Methoden zur Risikokommunikation.....	117
5	Integration des Risikocontrollings in das Controllingesamtsystem.....	119
5.1	Notwendigkeit eines integrierten Risikocontrollings.....	119
5.2	Forschungsbedarf zum integrierten Risikocontrolling.....	128
5.3	Methodische Fundierung eines Konzepts zum integrierten Risikocontrolling durch das Multilevel-Research-Paradigma.....	133
<b>C</b>	<b>Stylized Facts zu den Erfolgsfaktoren des Controllings als konzeptuelle Grundlage eines integrierten Risikocontrollings.....</b>	<b>137</b>
1	Stylized Facts als Ergebnis einer triangulationsbasierten Literatursynthese.....	137
1.1	Triangulation als Kombination verschiedener Forschungsstrategien.....	137
1.2	Abgrenzung alternativer Methoden zur Literatursynthese.....	140
1.3	Methodik der Stylized Facts.....	145

1.4	Klassifizierung von Stylized Facts .....	149
2	Empirische Controllingliteratur von 1990 bis 2009 als Datenbasis .....	150
2.1	Vorgehensweise zur Identifikation relevanter Studien.....	150
2.2	Überblick über die einbezogenen Studien .....	152
2.3	Demographisch-methodische Merkmale der Datenbasis .....	179
3	Exemplarische Erläuterung zur Ableitung der Stylized Facts.....	193
4	Stylized Fact zu den Erfolgswirkungen des Controllings .....	196
4.1	Bezugsrahmen.....	196
4.2	Controlling und Unternehmenserfolg: Stylized Fact.....	197
4.3	Zwischenfazit und weiterer Forschungsbedarf.....	200
5	Stylized Facts zu den Erfolgsfaktoren der Planung.....	202
5.1	Bezugsrahmen.....	202
5.2	Planung und Unternehmenserfolg: Stylized Facts.....	206
5.3	Zwischenfazit und weiterer Forschungsbedarf.....	229
6	Stylized Facts zu den Erfolgsfaktoren des Berichtswesens.....	233
6.1	Bezugsrahmen.....	233
6.2	Berichtswesen und Unternehmenserfolg: Stylized Facts .....	237
6.3	Zwischenfazit und weiterer Forschungsbedarf.....	254
7	Stylized Facts zu den Erfolgsfaktoren der Performance-Messung .....	256
7.1	Bezugsrahmen.....	256
7.2	Performance-Messung und Unternehmenserfolg: Stylized Facts.....	258
7.3	Zwischenfazit und weiterer Forschungsbedarf.....	264
8	Stylized Facts zu den Erfolgsfaktoren der controllingrelevanten IT- Systeme.....	266
8.1	Bezugsrahmen.....	266
8.2	Controllingrelevante IT-Systeme und Unternehmenserfolg: Stylized Facts .....	268
8.3	Zwischenfazit und weiterer Forschungsbedarf.....	274
9	Stylized Facts zu den Erfolgsfaktoren der institutionalisierten Con- trollerarbeit .....	275



9.1	Bezugsrahmen.....	275
9.2	Institutionalisierte Controllerarbeit und Unternehmenserfolg: Stylized Facts.....	277
9.3	Zwischenfazit und weiterer Forschungsbedarf.....	294
10	Stylized Facts zu den Rollenbildern der Controller .....	296
10.1	Erfolgswirkungen der Controllerrollen als unerforschtes Unter- suchungsfeld .....	296
10.2	Bedeutung und Kontextfaktoren der Controllerrollen: Stylized Facts .....	296
10.3	Zwischenfazit und weiterer Forschungsbedarf.....	301
11	Zusammenfassender Überblick über die Stylized Facts zu den Erfolgsfaktoren des Controllings.....	302
12	Kritische Würdigung der abgeleiteten Stylized Facts .....	306
<b>D</b>	<b>Normative Gestaltungsvorschläge für ein integriertes Risiko- controlling .....</b>	<b>309</b>
1	Abgrenzung des sachlich-analytischen und Stylized Facts-basierten Integrationsansatzes.....	309
2	Sachlich-analytische Herleitung von Einsatzfeldern des integrierten Risikocontrollings.....	311
2.1	Integration von Planung und Risikocontrolling.....	311
2.1.1	Strategische Planung.....	312
2.1.2	Taktische Planung.....	315
2.1.3	Operative Planung.....	317
2.2	Integration von Berichtswesen und Risikocontrolling .....	319
2.2.1	Interne Berichterstattung.....	320
2.2.2	Externe Berichterstattung.....	323
2.3	Integration von Performance-Messung und Risikocontrolling.....	327
2.3.1	Kapitalkostenbestimmung.....	327
2.3.2	Investitionssteuerung .....	331
2.3.3	Kapitalallokation.....	333
2.3.4	Anreizsystemgestaltung .....	335

2.3.5	Verrechnungspreisbestimmung .....	336
2.4	Integration von controllingrelevanten IT-Systemen und Risikocontrolling .....	336
2.5	Integration des Risikocontrollings in die institutionalisierte Controllerarbeit .....	338
2.5.1	Aufbauorganisation .....	338
2.5.2	Ablauforganisation .....	340
2.6	Thesenförmiger Überblick .....	342
3	Stylized Facts-basierte Anforderungen an die Ausgestaltung eines integrierten Risikocontrollings .....	345
3.1	Gestaltungsmerkmale fundiert durch Stylized Facts zur Planung .....	345
3.2	Gestaltungsmerkmale fundiert durch Stylized Facts zum Berichtswesen .....	352
3.3	Gestaltungsmerkmale fundiert durch Stylized Facts zur Performance-Messung .....	355
3.4	Gestaltungsmerkmale fundiert durch Stylized Facts zu den controllingrelevanten IT-Systemen .....	356
3.5	Gestaltungsmerkmale fundiert durch Stylized Facts zur institutionalisierten Controllerarbeit .....	358
3.6	Gestaltungsmerkmale fundiert durch Stylized Facts zu den Rollenbildern der Controller .....	365
3.7	Thesenförmiger Überblick .....	366
4	Kritische Würdigung des vorgeschlagenen Gestaltungsrahmens für ein integriertes Risikocontrolling .....	369
5	Wunsch versus Wirklichkeit: Stand der Empirie zum integrierten Risikocontrolling .....	372
5.1	Datenbasis .....	372
5.2	Planung und Risikocontrolling: Status quo .....	373
5.3	Berichtswesen und Risikocontrolling: Status quo .....	376
5.4	Performance-Messung und Risikocontrolling: Status quo .....	379

---

5.5	Controllingrelevante IT-Systeme und Risikocontrolling: Status quo .....	381
5.6	Institutionalisierte Controllerarbeit und Risikocontrolling: Status quo .....	382
5.7	Rollenbilder der Risikocontroller: Status quo .....	384
5.8	Zwischenfazit .....	385
<b>E</b>	<b>Schlussbetrachtung</b> .....	387
1	Zusammenfassung .....	387
2	Ausblick .....	392
	<b>Anhang</b> .....	393
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	401



## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Klassifizierung der Forschungsstrategien.....	7
Abb. 2: Aufbau der vorliegenden Arbeit.....	10
Abb. 3: Kontext des unternehmerischen Wirtschaftsprozesses.....	12
Abb. 4: Hierarchische und aufgabenbezogene Differenzierung der Manager .....	15
Abb. 5: Managementprozess .....	17
Abb. 6: Abgrenzung von Management- und Controllingfunktion.....	20
Abb. 7: Abgrenzung von Manager, Controlling und Controller .....	24
Abb. 8: House of Controlling .....	26
Abb. 9: Abgrenzung des Risikobegriffs .....	30
Abb. 10: Typisierung von Risikoarten .....	33
Abb. 11: Typisierung von verhaltensbezogenen Risiken.....	36
Abb. 12: Limitierung der negativen FCF-Volatilitäten durch Risikomanagement.....	49
Abb. 13: Ziele des Risikomanagements .....	54
Abb. 14: Elemente des Risikomanagementsystems .....	56
Abb. 15: Bestimmung des optimalen Sicherheitsgrads.....	61
Abb. 16: Risikocontrolling- und Risikomanagementfunktion .....	68
Abb. 17: Abgrenzung von Risikomanager, Risikocontrolling und Risikocontroller ...	73
Abb. 18: Zusammenhang von Risikomanagement, -controlling und Interner Revision .....	76
Abb. 19: Qualitatives Risikoportfolio .....	89
Abb. 20: Struktur eines Ereignisbaums .....	93
Abb. 21: Monte-Carlo-Simulation als System zur Risikoaggregation.....	99
Abb. 22: VaR, VaR <sub>alternativ</sub> und Risikokapital am Beispiel einer Dichtefunktion.....	104
Abb. 23: Symmetrische Gewinn- und Verlusteffekte des Hedgings.....	108
Abb. 24: Asymmetrische Gewinn- und Verlusteffekte einer put option.....	110
Abb. 25: Analyse von aufgetretenem Schadensmaß und Kontrollaufwand.....	114

Abb. 26: Verknüpfung der risikospezifischen Prozessschritte mit den allgemeinen Aufgabenfeldern des Controllings.....	120
Abb. 27: HoC als Bezugsrahmen für ein integriertes Risikocontrolling.....	132
Abb. 28: Betrachtungsebenen des MLR-Ansatzes.....	135
Abb. 29: Vorgehensweise des Reviews.....	145
Abb. 30: Vorgehensweise der Stylized Facts-Methodik in Abgrenzung zum Review .....	148
Abb. 31: Veröffentlichung der einbezogenen Studien im Zeitverlauf.....	179
Abb. 32: Publikationsform der einbezogenen Studien.....	180
Abb. 33: Adressierte Themengebiete der einbezogenen Studien.....	181
Abb. 34: Erhebungsmethoden der einbezogenen Studien.....	183
Abb. 35: Stichprobengrundgesamtheiten der schriftlichen Befragungen .....	189
Abb. 36: Rücklauf der schriftlichen Befragungen.....	190
Abb. 37: Rücklaufquoten der schriftlichen Befragungen.....	191
Abb. 38: Wirkungskette ‚Controlling- und Unternehmenserfolg‘ .....	197
Abb. 39: Stylized Fact zur Wirkung des Controllingenerfolgs im Überblick.....	201
Abb. 40: Wirkungskette ‚Planung und Unternehmenserfolg‘ .....	205
Abb. 41: Stylized Facts zur Wirkung der Planung im Überblick.....	231
Abb. 42: Wirkungskette ‚Berichtswesen und Unternehmenserfolg‘ .....	236
Abb. 43: Stylized Facts zur Wirkung des Berichtswesens im Überblick.....	254
Abb. 44: Wirkungskette ‚Performance-Messung und Unternehmenserfolg‘ .....	257
Abb. 45: Stylized Facts zur Wirkung der Performance-Messung im Überblick.....	265
Abb. 46: Wirkungskette ‚controllingrelevante IT-Systeme und Unternehmenserfolg‘ .....	267
Abb. 47: Stylized Facts zur Wirkung der controllingrelevanten IT-Systeme im Überblick .....	274
Abb. 48: Wirkungskette ‚Institutionalisierte Controllerarbeit und Unternehmenserfolg‘ .....	276
Abb. 49: Stylized Facts zur Wirkung der institutionalisierten Controllerarbeit im Überblick .....	295

---

Abb. 50: Stylized Facts zu den Controllerrollen im Überblick .....	301
Abb. 51: Sachlich-analytischer und Stylized Facts-basierter Integrationsansatz.....	311
Abb. 52: Risikoorientierte taktische Planung .....	316
Abb. 53: Gefahren konzernweit einheitlicher Eigenkapitalkostensätze.....	328





## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Dimensionen der Risikokategorisierung .....	31
Tab. 2: Aussagen zur Vorteilhaftigkeit einer Integration von Risikoaspekten in die Führungsprozesse (vor Erlass des KonTraG).....	121
Tab. 3: Aussagen zur Vorteilhaftigkeit einer Integration von Risikoaspekten in die Führungsprozesse (nach Erlass des KonTraG).....	122
Tab. 4: Forderungen nach einem integrierten Risikocontrolling.....	127
Tab. 5: Aussagen zur defizitären Umsetzung eines integrierten Risikocontrollings (bzw. -managements).....	128
Tab. 6: Berücksichtigte Studien zum Themengebiet Controlling und Unternehmenserfolg .....	153
Tab. 7: Stylized Fact zu den Erfolgswirkungen des Controllings .....	197
Tab. 8: Stylized Facts zu den Erfolgswirkungen der Planung.....	206
Tab. 9: Stylized Facts zu den Erfolgswirkungen des Berichtswesens.....	237
Tab. 10: Stylized Facts zu den Erfolgswirkungen der Performance-Messung.....	258
Tab. 11: Stylized Facts zu den Erfolgswirkungen der controllingrelevanten IT-Systeme.....	268
Tab. 12: Stylized Facts zu den Erfolgswirkungen der institutionalisierten Controllerarbeit.....	277
Tab. 13: Stylized Facts zu den Controllerrollen .....	296
Tab. 14: Übersicht der abgeleiteten Stylized Facts.....	302
Tab. 15: Thesen zu den Aktivitäten des integrierten Risikocontrollings.....	342
Tab. 16: Thesen zu den Gestaltungsmerkmalen des integrierten Risiko- controllings .....	366
Tab. 17: Berücksichtigte Studien zum Themengebiet des integrierten Risikocontrollings.....	394



## Abkürzungsverzeichnis

A-Risiko .....	existenzgefährdendes Risiko
A-SF .....	gut gestützter Stylized Fact
Abb. ....	Abbildung
Abs. ....	Absatz
AG .....	Aktiengesellschaft
AiE .....	Accounting in Europe (Zeitschrift)
AktG .....	Aktiengesetz
AktG-E .....	Referentenentwurf zum Aktiengesetz
Anm. ....	Anmerkung
Art. ....	Artikel
Aufl. ....	Auflage
B-Risiko .....	erfolgsgefährdendes Risiko
B-SF .....	durchschnittlich gestützter Stylized Fact
BaFin .....	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BB .....	Betriebs-Berater (Zeitschrift)
BFuP .....	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (Zeitschrift)
BilMoG .....	Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts
BilReG .....	Bilanzrechtsreformgesetz
BRD .....	Bundesrepublik Deutschland
BSC .....	Balanced Scorecard
bspw. ....	beispielsweise
BVBC .....	Bundesverband der Bilanzbuchhalter und Controller
bzw. ....	beziehungsweise
C-Risiko .....	relativ unbedeutendes Risiko
C-SF .....	schwach gestützter Stylized Fact
ca. ....	circa
CAPM .....	Capital Asset Pricing Model

---

CB .....	Crystal Ball
CE.....	Controllingserfolg
CFaR .....	Cashflow at Risk
COSO.....	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
c.p. ....	ceteris paribus
DAX.....	Deutscher Aktienindex
DB .....	Der Betrieb (Zeitschrift)
DBW .....	Die Betriebswirtschaft (Zeitschrift)
DCGK .....	Deutscher Corporate Governance Kodex
d.h. ....	das heißt
DRS.....	Deutscher Rechnungslegungsstandard
DRSC.....	Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee
DU.....	Die Unternehmung (Zeitschrift)
EAR.....	European Accounting Review (Zeitschrift)
EBIT.....	Earnings before Interests and Taxes
EBT .....	Earnings before Taxes
EDV .....	Elektronische Datenverarbeitung
EG .....	Europäische Gemeinschaft
EGHGB.....	Einführungsgesetz zum Handelsgesetzbuch
E-Mail .....	Electronic-Mail
ERM.....	Enterprise Risk Management
ERP .....	Enterprise Resource Planning
et al. ....	et alii
etc. ....	et cetera
EU .....	Europäische Union
e.V. ....	eingetragener Verein
EVA .....	Economic Value Added
EWS .....	Eintrittswahrscheinlichkeit

---

f. ....	folgende
FAZ.....	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FCF.....	Free Cashflow(s)
F&E.....	Forschung & Entwicklung
ff. ....	fortfolgende
Fn. . ....	Fußnote
GB.....	Geschäftsbereich
ggf. ....	gegebenenfalls
GmbH.....	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GRC .....	Governance, Risk und Compliance
GuV.....	Gewinn- und Verlustrechnung
HGB .....	Handelsgesetzbuch
HoC.....	House of Controlling
Hrsg. ....	Herausgeber
IAS.....	International Accounting Standard(s)
IASB .....	International Accounting Standards Board
ICV.....	Internationaler Controller-Verein
i.d.R. ....	in der Regel
IDW.....	Institut der Wirtschaftsprüfer
i.e.S.....	im engeren Sinne
IFRS .....	International Financial Reporting Standard(s)
IGC.....	International Group of Controlling
IKB.....	Industriekreditbank
IKS .....	Internes Kontrollsystem
insb. ....	insbesondere
IRZ .....	Zeitschrift für Internationale Rechnungslegung
i.S. ....	im Sinne
IT.....	Informationstechnologie
IV .....	Informationsversorgung

---

i.V.m. ....	in Verbindung mit
i.w.S. ....	im weiteren Sinne
JfB .....	Journal für Betriebswirtschaft (Zeitschrift)
Jg. ....	Jahrgang
KGaA .....	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KMU .....	Kleine und mittlere Unternehmen
KNN .....	Künstliche Neuronale Netze
KonTraG .....	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KoR .....	Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung
KPMG .....	KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
krp .....	Kostenrechnungspraxis (Zeitschrift)
KWG .....	Kreditwesengesetz
M&A .....	Mergers & Acquisitions
MDAX .....	Midcap-DAX
Mio. ....	Millionen
MLR .....	Multilevel-Research
MS .....	Microsoft
NEMAX .....	Neuer Markt Index
Nr. ....	Nummer
ÖCI .....	Österreichisches Controller-Institut
o.Jg. ....	ohne Jahrgang
OLAP .....	Online Analytical Processing
PS .....	Prüfungsstandard
RAROC .....	Risk Adjusted Return on Capital
RC .....	Risikocontrolling
RK .....	Risikokapital
RLQ .....	Rücklaufquote
ROI .....	Return on Investment

---

RORAC.....	Return on Risk Adjusted Capital
S. ....	Seite
sbr.....	Schmalenbachs Business Review (Zeitschrift)
SEC .....	Securities Exchange Commission
SF .....	Stylized Fact
SF <sub>BW</sub> .....	Stylized Fact zum Berichtswesen
SF <sub>CE</sub> .....	Stylized Fact zum Controllingserfolg
SF <sub>IN</sub> .....	Stylized Fact zur Institutionalisierung der Controllerarbeit
SF <sub>IT</sub> .....	Stylized Fact zu den controllingrelevanten IT-Systemen
SF <sub>PL</sub> .....	Stylized Fact zur Planung
SF <sub>PM</sub> .....	Stylized Fact zur Performance Messung
SF <sub>RB</sub> .....	Stylized Fact zu den Rollenbildern des Controllers
SIV .....	Soll-Ist-Vergleich
sog. ....	so genannte(n)
SOX.....	Sarbanes-Oxley Act
Sp. ....	Spalte
SSCI.....	Social Sciences Citation Index
SWOT .....	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
Tab. ....	Tabelle
Th.....	These
TransPuG .....	Transparenz- und Publizitätsgesetz
Tz. ....	Textziffer
u.a. ....	unter anderem
URL.....	Uniform Resource Locator
US.....	United States
VaR .....	Value at Risk
Verf. ....	Verfasser
Vgl. ....	Vergleiche
VHB .....	Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.

WACC.....	Weighted Average Cost of Capital
WPg.....	Die Wirtschaftsprüfung (Zeitschrift)
z.B. ....	zum Beispiel
ZCG.....	Zeitschrift für Corporate Governance
ZfB .....	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zbf.....	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfCI.....	Zeitschrift für Controlling und Innovationsmanagement
ZfCM.....	Zeitschrift für Controlling & Management
ZfM .....	Zeitschrift für Management
zfo.....	Zeitschrift Führung + Organisation
ZIR .....	Zeitschrift Interne Revision
ZP .....	Zeitschrift für Planung
ZRFG .....	Zeitschrift für Risk, Fraud & Governance



## Symbolverzeichnis

In mathematischen Formeln und Abbildungen verwendete Abkürzungen von Kennzahlen (beispielsweise RORAC) sind im Abkürzungsverzeichnis aufgeführt.

\$.....	US-Dollar
€.....	Euro
$KB_{VT}$ .....	Kurs des Basiswerts am Verfallstag
$k_{EK}$ .....	Eigenkapitalkostensatz
$k_f$ .....	Zinssatz risikofreier Anlagen
$k_{GB}$ .....	Gesamtkapitalkosten des Geschäftsbereichs
$k_{GU}$ .....	Gesamtkapitalkosten des Gesamtunternehmens
$k_m$ .....	Zinssatz Marktportfolio
$n$ .....	Anzahl an Risiken
OP.....	Optionsprämie
$p(\text{EBIT})$ .....	Wahrscheinlichkeitsdichte des EBIT
$p(\text{FCF})$ .....	Wahrscheinlichkeitsdichte der FCF
$p(\text{FCF}_{RM})$ .....	Wahrscheinlichkeitsdichte der FCF nach Einsatz des Risikomanagements
VK.....	Verkaufskurs
$\alpha$ .....	Signifikanzniveau
$(1 - \alpha)$ .....	Konfidenzniveau
$\beta$ .....	systematisches Risiko (Betafaktor)
$\mu$ .....	Erwartungswert
$\rho$ .....	Korrelationskoeffizient
$\sigma$ .....	Standardabweichung
$\omega$ .....	Simulationswert



## A Einleitung

### 1 Problemstellung und Zielsetzung

Die gravierenden Auswirkungen der im Jahr 2007 global einsetzenden Finanzkrise, die sich zu einer aktuell fortwährenden realen Wirtschaftskrise weiterentwickelt hat und noch gegenwärtig Unternehmen aller Größenklassen und Branchenzweige in eine unvorhergesehen schwierige Lage versetzt, haben die außerordentliche Bedeutung einer erfolgreichen Bewältigung von Unternehmensrisiken, verstanden als negative Zielabweichungen, erneut in aller Deutlichkeit vor Augen geführt.

Weitreichende Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, zu denen neben der Globalisierung von Kapitalmärkten und Wertschöpfungsketten auch die wachsende Vernetzung von Unternehmen und Konsumenten gehören, beeinträchtigen das Erreichen unternehmerischer Ziele schon seit geraumer Zeit. Zur Existenzsicherung und Wertsteigerung sind Unternehmen daher gezwungen, Veränderungen und Turbulenzen – auch weit außerhalb des eigenen Einflussbereichs – frühzeitig zu antizipieren und ihnen im Interesse aller Anspruchsgruppen des Unternehmens zielgerecht entgegenzutreten. Aus ökonomischer Sicht resultiert daraus die Forderung an die Unternehmensführung, adäquate Instrumente zur Bewältigung von Risiken in Form eines Risikomanagementsystems zu etablieren.

Bereits in den 1990er-Jahren haben spektakuläre Unternehmenskrisen international zu umfangreichen regulatorischen Aktivitäten geführt, mit denen die Implementierung von Risikomanagementsystemen vorangetrieben werden sollte. Speziell in Deutschland ist hier das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) aus dem Jahr 1998 hervorzuheben, das das Risikomanagement konstitutiv zur allgemeinen Leitungsaufgabe und Sorgfaltspflicht geschäftsführender Organe erklärt und auf die frühzeitige Erkennung von den Fortbestand des Unternehmens gefährdenden Entwicklungen abstellt. Nach dem expliziten Wortlaut der Gesetzesbegründung soll dabei die Funktion eines ‚Risikocontrollings‘ Teil des Risikomanagementsystems sein. Als weitere Rechtsvorschrift in diesem Zusammenhang ist u.a. der Deutsche Corporate Governance Kodex zu nennen, der den Vorstand deutscher börsennotierter Unternehmen auffordert, „für ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling“<sup>1</sup> zu sorgen. Nähere Gestaltungshinweise zur Umsetzung des Risi-

---

<sup>1</sup> Deutscher Corporate Governance Kodex, Tz. 4.1.4.

kocontrollings werden jedoch durch die regulatorischen Vorschriften nicht formuliert, sodass seine Ausgestaltung der individuellen Unternehmensführung überlassen bleibt.<sup>2</sup>

Mehr als ein Jahrzehnt nach Erlass des KonTraG wird die Forderung nach Risikomanagementsystemen noch äußerst divergent in der Praxis umgesetzt.<sup>3</sup> Insbesondere die Rolle, Aufgaben und Instrumente des Risikocontrollings, das zur Unterstützung des Risikomanagementprozesses eingesetzt werden kann, sind noch weitgehend unklar. Empirische Studien belegen zwar, dass beide Begriffe – Risikomanagement und Risikocontrolling – in der Praxis häufig verwendet und als eigenständige Funktionen mit entsprechenden Stellen auch implementiert werden,<sup>4</sup> dennoch fehlt insbesondere hinsichtlich des Risikocontrollings noch immer eine präzise begriffliche Abgrenzung und konzeptionelle Fundierung. So kommen *Hoitsch, Winter* und *Baumann* im Rahmen ihrer empirischen Untersuchung zum Risikocontrolling bei deutschen Kapitalgesellschaften zu dem Ergebnis, dass künftige Forschungsprojekte zum Risikocontrolling dessen Beziehung zu den Mutterdisziplinen des allgemeinen Controllings und des Risikomanagements fokussiert thematisieren sollten.<sup>5</sup>

Daraus leitet sich die erste Zielsetzung dieser Arbeit ab, die darin besteht, eine eigenständige Konzeption des Risikocontrollings zu entwickeln. Dabei wird im Folgenden auf das Risikocontrolling in Industrie- bzw. Nichtfinanzdienstleistungsunternehmen abgestellt, bei denen nicht nur leistungswirtschaftliche Risiken einen breiten Umfang einnehmen, sondern die auch auf den verschiedenen Stufen der Wertkette in aller Regel auf unvollkommenen Gütermärkten agieren. In Finanzdienstleistungsunternehmen hingegen besitzen die aufgrund klarer Vorgaben des Gesetzgebers vergleichsweise ausgereiften Funktionen des Risikomanagements und -controllings einen eigenständigen und nur eingeschränkt vergleichbaren Charakter.<sup>6</sup> Für die hauptsächlich finanzwirtschaftliche Risikobewältigung existieren in diesen Unternehmen angesichts der spezifischen Merkmale des relativ nahe am Idealbild des perfekten Marktes liegenden Kapitalmarkts eine Vielzahl von Instrumenten und Methoden, die bei Nichtfinanzdienstleistern nur sehr begrenzt, z.B. für das Management von Währungsrisiken, eingesetzt werden können. Allerdings ist davon auszugehen, dass die im Finanzdienstleistungsbereich beobachteten Risikomanagement- und -controllingkonzepte in Form von Best-Practice-Ansätzen punktuell und modifiziert auch auf Industrieunternehmen

---

<sup>2</sup> Vgl. *Burger/Buchhart* (2002a), S. 9.

<sup>3</sup> Vgl. *Goschau/Lenz* (2008), S. 180ff. sowie *Hoitsch/Winter* (2004a), S. 235.

<sup>4</sup> Vgl. *Weber et al.* (2006), S. 25f. und *Winter* (2007a), S. 206.

<sup>5</sup> Vgl. *Hoitsch/Winter/Baumann* (2006), S. 77.

<sup>6</sup> Vgl. *Emmerich* (1999), S. 1081 sowie *Homburg/Uhrig-Homburg* (2004), S. 311.

übertragen werden können.<sup>7</sup> Zusammenfassend lautet die erste Forschungsfrage dieser Arbeit:

**Forschungsfrage 1:** Wie ist eine eigenständige Konzeption des industriellen Risikocontrollings, die die Anforderungen einer existenzsichernden und wertorientierten Unternehmensführung erfüllt, zu gestalten?

Im engen Kontext mit der konzeptionellen Fundierung des Risikocontrollings steht seine aktive Einbindung in die allgemeinen Controllingaktivitäten, wie beispielsweise die Planung und Kontrolle, das Berichtswesen oder die Performance-Messung. Die hohe Bedeutung einer solchen Integration des Risikocontrollings hat die unternehmerische Praxis bereits erkannt.<sup>8</sup> Hinsichtlich der konkreten Umsetzung bestehen allerdings auch hierbei erhebliche Unklarheiten, die insbesondere dadurch geschuldet sind, dass sich die betriebswirtschaftliche Forschung bislang in nicht hinreichendem Maße mit dem Themenkomplex des integrierten Risikocontrollings auseinandergesetzt hat.

Zwar wird die Notwendigkeit einer engen Verzahnung des Risikocontrollings mit den übergeordneten allgemeinen Führungsfunktionen auch von Seiten der Wissenschaft einhellig befürwortet,<sup>9</sup> entsprechende Ausgestaltungsvorschläge liegen jedoch derzeit nur auf allgemeiner Ebene und dazu äußerst fragmentiert, d.h. bezogen auf einzelne Teilaspekte der Integration, vor. Meist handelt es sich dabei um undifferenzierte, wenig aussagekräftige Empfehlungen, wie beispielsweise „das Risikocontrolling trägt dem gesetzlich intendierten Risikobewusstsein und der risikoorientierten Ausrichtung der Kontrolle Rechnung. Es ist als Stabsfunktion in die bestehenden Controllingssysteme zu integrieren“<sup>10</sup> oder „Zielsetzungen des Risikocontrollings [sind] vor allem die Integration von Risikoaspekten in die Planung, Steuerung, Kontrolle und Informationsversorgung sowie die Unterstützung des Risikomanagements.“<sup>11</sup>

Aufgrund derart unpräziser Handlungsempfehlungen erscheint eine gewisse Desorientierung der Praxis bezüglich der konkreten Einbindung risikospezifischer Informationen in die allgemeinen Führungsfunktionen durchaus nachvollziehbar. Der aktuelle Status quo zur Integration des Risikocontrollings wird durch *Johanning* und *Ams* tref-

---

<sup>7</sup> Vgl. *Glaum/Wirth* (1998), S. 210; *Bühler* (1998), S. 206; *Burger/Buchhart* (2002a), S. 8f.; *Maier* (2009), S. 148.

<sup>8</sup> Vgl. stellvertretend *Wittmann* (2001), S. 259f.; *Hampel/Lueger/Roth* (2004), S. 114; *Melcher/Mattheus* (2008), S. 53.

<sup>9</sup> Vgl. unter vielen *Diederichs/Richter* (2001), S. 137; *Johanning/Ams* (2008), S. 276; *Nevries/Strauß* (2008), S. 111.

<sup>10</sup> *Alvarez* (2004), S. 295.

<sup>11</sup> *Winter* (2007a), S. 253.

fend beschrieben: „Die Risikomanagementsysteme bei Nicht-Banken wurden erst deutlich später als bei den Kreditinstituten gegen Ende der Neunziger Jahre mit Inkraft-Treten des KonTraG aufgebaut. Somit befinden sich die Systeme in einem vergleichsweise jungen Stadium. Die Integration in die Controlling- und Steuerungssysteme ist aus unserer Sicht bei weitem nicht so ausgeprägt wie bei den Banken. Das Risikocontrolling ist i.d.R. Teil des Unternehmenscontrollings. Allerdings finden sich weder in der Literatur noch in den Jahresberichten Hinweise, dass das Risikocontrolling aktiv in die Controlling- und Steuerungsprozesse integriert ist.“<sup>12</sup>

Demzufolge stellt die Entwicklung eines umfassenden Gestaltungsrahmens zur systematischen Verzahnung des Risikocontrollings mit den allgemeinen Führungsprozessen gegenwärtig (auch international)<sup>13</sup> ein wesentliches Forschungsdefizit dar. Arbeiten, die an diesem ‚weißen Fleck‘ der (Risiko-)Controllingforschung ansetzen, ist sowohl aus Sicht der Theorie als auch aus Perspektive der Unternehmenspraxis eine hohe Relevanz beizumessen. Daher wird die zweite Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit wie folgt formuliert:

**Forschungsfrage 2:** Wie können die auf Risikoaspekte spezialisierten Aktivitäten des industriellen Risikocontrollings sinnvoll in die allgemeinen Controllingaktivitäten integriert werden?

Eine zielgerechte Beantwortung dieser zweiten Forschungsfrage setzt voraus, dass zunächst geeignete Einsatzfelder bzw. Schnittstellen der Integration identifiziert werden. Daran anschließend ist zu analysieren, welche Eigenschaften die Funktion des integrierten Risikocontrollings aufweisen sollte, damit die zuvor identifizierten Einsatzfelder erfolgreich wahrgenommen werden können. Somit setzt sich die zweite Forschungsfrage aus den beiden folgenden Teilfragen zusammen:

**Forschungsfrage 2a:** Worin liegen geeignete Einsatzfelder für eine Ausübung des integrierten Risikocontrollings?

**Forschungsfrage 2b:** Welche Charakteristika sollte das integrierte Risikocontrolling aufweisen, damit die identifizierten Einsatzfelder erfolgreich wahrgenommen werden können?

Die methodische Fundierung der Beantwortung der Forschungsfrage 2b orientiert sich an dem Forschungsparadigma des Multilevel-Research. Ausgangspunkt dessen ist die zunehmende Zersplitterung der betriebswirtschaftlichen Forschungsgemeinschaft in

<sup>12</sup> *Johanning/Ams* (2008), S. 283f. Vgl. ähnlich *Henle* (2009), S. 182.

<sup>13</sup> Vgl. *Bhimani* (2009), S. 3.

spezialisierte Gruppen, deren Fokus auf jeweils abgegrenzten Forschungsbereichen liegt, ohne dabei Erkenntnisse anderer betriebswirtschaftlicher Forschungsdisziplinen zu berücksichtigen.<sup>14</sup> Dieser Entwicklung entgegentretend sprechen sich die Vertreter des Multilevel-Research für eine stärkere Verbindung der verschiedenen Disziplinen innerhalb der betriebswirtschaftlichen Forschung aus.<sup>15</sup> Konkret empfehlen *Hitt et al.*, die für eine bestimmte Betrachtungsebene im Unternehmen bekannten theoretischen oder empirischen Erkenntnisse auch auf vor- oder nachgelagerte Ebenen zu übertragen.<sup>16</sup> Im Einklang damit fordert *Hirsch* als Vertreter der deutschsprachigen Controllingforschung, „weiterhin nach Verfahren zur Einbindung interdisziplinärer Erkenntnisse in eine ökonomische Theorie zu suchen.“<sup>17</sup>

In diesem Sinne werden die anvisierten Erfolgscharakteristika des Risikocontrollings integrativ bzw. interdisziplinär aus gesicherten empirischen Erkenntnissen über die Erfolgsmerkmale der übergeordneten allgemeinen Controllingfunktion hergeleitet.<sup>18</sup> Die Einbindung von Erkenntnissen zu controllingrelevanten Erfolgseigenschaften in die Theorie des integrierten Risikocontrollings erfordert jedoch eine hinreichende Basis realtheoretischer Erkenntnisse, die im Sinne einer auf Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkte ausgerichteten betriebswirtschaftlichen Controllingtheorie<sup>19</sup> den Bezug zwischen verschiedenen Aktionsfeldern des Controllings und dem Controlling- bzw. Unternehmenserfolg herstellen können. Da die empirische Controllingforschung in den letzten Jahren vor allem durch die zunehmende Durchführung großzahliger Feldstudien im deutschsprachigen Raum erheblich an Dynamik gewonnen und dabei explizit auch controllingbezogene Erfolgsfaktoren in den Vordergrund gestellt hat, ist von einer ausreichenden realtheoretischen Erkenntnisbasis auszugehen.<sup>20</sup>

---

<sup>14</sup> Vgl. *Hitt et al.* (2007), S. 1385f. sowie *Schreyögg* (2007a), S. 141f. und S. 145.

<sup>15</sup> Vgl. stellvertretend *Roberts/Hulin/Rousseau* (1978) sowie *Hitt et al.* (2007).

<sup>16</sup> Vgl. *Hitt et al.* (2007), S. 1393. Diese Empfehlung basiert auf der Annahme, dass die wesentlichen Erfolgseigenschaften der verschiedenen Betrachtungseinheiten im Unternehmen grundsätzlich übereinstimmen, vgl. hierzu *Roberts/Hulin/Rousseau* (1978), S. 46.

<sup>17</sup> *Hirsch* (2008), S. 48.

<sup>18</sup> Infolge des systematischen Transfers von Erfolgsmerkmalen der Controllingfunktion auf die Spezialfunktion des Risikocontrollings wird das subjektive Element, das bei einer rein sachlich-analytischen Vorgehensweise in Form einer zufälligen Auswahl individuell als bedeutend wahrgenommener Charakteristika zum Ausdruck käme, wesentlich begrenzt.

<sup>19</sup> Vgl. die Beiträge von *Dyckhoff/Ahn* (2002) oder *Franz/Kajüter* (2002) in dem von *Weber/Hirsch* (2002) herausgegebenen programmatischen Sammelband ‚Controlling als akademische Disziplin‘.

<sup>20</sup> Eine frühe Übersicht zur empirischen Controllingforschung findet sich bei *Küpper* (1993). Aktuellere Zusammenstellungen finden sich u.a. in der von *Weber/Kunz* (2003) herausgegebenen Anthologie zur empirischen Controllingforschung.

Die verstärkte Hinwendung zur Empirie lässt zwar einerseits ein erhebliches wissenschaftliches Fortschrittpotenzial für das Fach Controlling vermuten. Andererseits besteht die Gefahr, dass die angestrebten realtheoretischen Ergebnisse unsystematisch nebeneinander stehen, sodass z.B. aufgrund mangelnder Vergleichbarkeit bzw. Überführbarkeit der einzelnen Studien das zusätzliche Wissen bruchstückhaft bleibt und das bestehende Fortschrittpotenzial letztlich doch nicht realisiert wird.<sup>21</sup> Als vorgelagerter Schritt zur Bearbeitung der Forschungsfrage 2b ist es daher notwendig, die bis dato vorliegenden Studienergebnisse zu den Erfolgseigenschaften und -wirkungen des Controllings auf strukturierte, transparente und intersubjektiv nachvollziehbare Weise zu belastbaren Aussagen zu verdichten. Eine dieser Vorgehensweise entsprechende Arbeit liegt zum derzeitigen Stand der Controllingforschung nicht vor, sodass sich die dritte Forschungsfrage dieser Arbeit wie folgt ergibt:

**Forschungsfrage 3:** Welche Erfolgseigenschaften und -wirkungen des Controllings liegen auf Basis empirischer Forschung im deutschsprachigen Raum bezogen auf den Zeitraum 1990 bis 2009 gesichert vor?

Die zeitliche Eingrenzung der dritten Forschungsfrage beruht auf dem Anfang der 1990er-Jahre erfolgten, bedeutenden Schub in der Entwicklung des Controllings als betriebswirtschaftliche Teildisziplin. So ist seit Beginn der 1990er-Jahre nicht nur eine deutliche Steigerung der Anzahl von controllingbezogenen Lehrstühlen an deutschsprachigen Universitäten und wissenschaftlichen Hochschulen, sondern damit einhergehend auch ein starker Anstieg controllingbezogener Publikationen sowohl in wissenschaftlichen als auch in praxisorientierten Zeitschriften festzustellen.<sup>22</sup> Als Begründung für die regionale Eingrenzung ist die spezifische Institutionalisierung des Controllings im deutschsprachigen Raum im Unterschied z.B. zum angloamerikanischen Raum anzuführen.<sup>23</sup>

## 2 Wissenschaftstheoretische Einordnung

Im Zuge der schlüssigen und vollständigen Beantwortung oben stehender Forschungsfragen verfolgt die vorliegende Arbeit das übergeordnete Ziel, der industriellen Unternehmenspraxis eine Orientierungshilfe und Handlungsempfehlung für die Ausgestal-

---

<sup>21</sup> Vgl. *Chmielewicz* (1994), S. 143f., der in diesem Zusammenhang von einer „Inventarisierung der Misere“ statt des gewünschten realtheoretischen Erkenntnisfortschritts spricht.

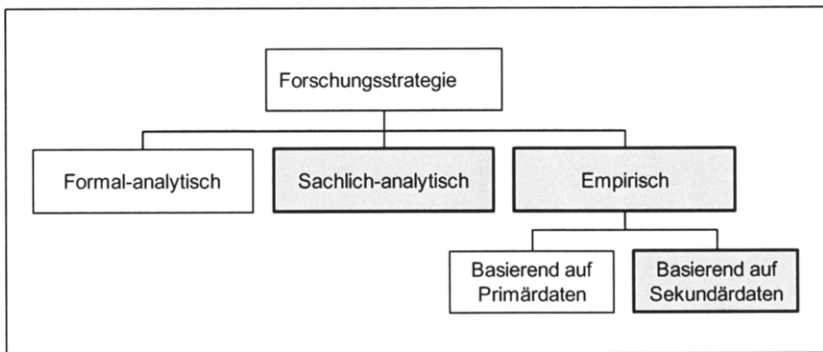
<sup>22</sup> Vgl. *Binder/Schäffer* (2005), S. 606f. sowie *Schäffer/Binder/Gmür* (2006), S. 397.

<sup>23</sup> Vgl. unter vielen *Stoffel* (1995), S. 252-256.



tung des integrierten Risikocontrollings zu geben. Die Arbeit ist daher durch ihre Ausrichtung auf ein pragmatisches Wissenschaftsziel gekennzeichnet.<sup>24</sup>

Zur Realisierung dieses pragmatischen Wissenschaftsziels ist zunächst eine Entscheidung über die grundlegende Forschungsstrategie zu treffen. Gemäß *Grochla* lassen sich Forschungsstrategien nach ihrer formal-analytischen, sachlich-analytischen und empirischen Ausrichtung klassifizieren.<sup>25</sup> Um eine isolierte Forschungsweise zu überwinden, empfiehlt *Grochla* eine pluralistische Konzeption, die im Rahmen dieser Arbeit durch den kombinierten Einsatz der sachlich-analytischen und der empirischen sekundärdatenbasierten Forschungsstrategie vorliegt (vgl. Abb. 1).



**Abb. 1: Klassifizierung der Forschungsstrategien**<sup>26</sup>

Die Entscheidung für den Einsatz der sachlich-analytischen und der empirischen sekundärdatenbasierten Forschungsstrategie ergibt sich aus den in Abschnitt A.1 formulierten Forschungsfragen. Da im Zentrum der ersten beiden Forschungsfragen „die Durchleuchtung komplexer Zusammenhänge und die Erarbeitung von Handlungsgrundlagen“<sup>27</sup> steht, ist diesbezüglich eine sachlich-analytische Vorgehensweise geboten, bei der die theoretische Basis des (integrierten) Risikocontrollings auf der Grundlage von Plausibilitätsüberlegungen und empirisch bereits bestehenden Erkenntnissen gestärkt und bestehende Defizite der konzeptionellen Literatur mithin verringert werden sollen. Neben begriffsbildenden Aussagen werden die ersten beiden Forschungs-

<sup>24</sup> Neben dem pragmatischen Wissenschaftsziel sind des Weiteren das essenzialistische, das theoretische und das normative Wissenschaftsziel zu differenzieren, vgl. grundlegende *Chmielewicz* (1994), S. 8-15.

<sup>25</sup> Vgl. auch im Folgenden *Grochla* (1976), S. 634-637.

<sup>26</sup> Abb. in Anlehnung an *Homburg/Klarmann* (2003), S. 74.

<sup>27</sup> *Grochla* (1976), S. 634.

fragen durch interpretierend-deskriptive und hypothetisch-spekulative Aussagen beantwortet. Während sich die interpretierend-deskriptiven Aussagen auf die Relevanz des (integrierten) Risikocontrollings und die Formulierung damit verbundener Grundannahmen deskriptiver Natur beziehen, resultieren die hypothetisch-spekulativen Aussagen aus der gedanklichen Folgerung von damit verbundenen – als Hypothesen zu interpretierenden – Zusammenhängen.<sup>28</sup>

Die empirische sekundärdatenbasierte Forschungsstrategie wird zur Beantwortung der dritten Forschungsfrage gewählt. Die damit verbundene Analyse bezweckt als „Bemühen um eine systematische Erfahrungsgewinnung“<sup>29</sup> in Bezug auf die Verdichtung von Archivdaten, belastbare Aussagen über Erfolgseigenschaften und -wirkungen des Controllings abzuleiten. Hierzu wird als methodisches Instrument, mit dem Erkenntnisse der empirischen Controllingforschung verdichtet und sowohl eine „Kartografierung“<sup>30</sup> des vorhandenen realtheoretischen Wissens als auch die Identifikation von noch offenen Forschungsfragen erreicht werden kann, die so genannte Stylized Facts-Methode herangezogen. Diese Methode wurde erstmals von *Kaldor* zur Weiterentwicklung der volkswirtschaftlichen Wachstumstheorie genutzt<sup>31</sup> und wird seit Jüngstem auch im Kontext der deutschsprachigen Controllingliteratur aufgegriffen.<sup>32</sup>

### 3 Gang der Untersuchung

Zur Beantwortung der für die vorliegende Arbeit formulierten Forschungsfragen wird der in Abb. 2 überblicksartig dargestellte inhaltliche Aufbau gewählt.

Im Anschluss an die einleitenden Ausführungen des **Kapitels A** wird in **Kapitel B** die gemäß der *ersten Forschungsfrage* anvisierte Konzeption des industriellen Risikocontrollings entwickelt. Da das Risikocontrolling eine Teilfunktion des Risikomanagements darstellt und Risikomanagement sowie Risikocontrolling wiederum als Spezialfunktionen des Managements bzw. Controllings aufzufassen sind, werden zunächst die Grundlagen der beiden letztgenannten übergeordneten Führungsfunktionen erörtert. Eine wesentliche Bedeutung nimmt hierbei das ‚House of Controlling‘<sup>33</sup> als konzeptioneller Bezugsrahmen der Controllerarbeit ein, das an verschiedenen Stellen der vorliegenden Arbeit als Strukturierungsraster herangezogen wird. Nach Darstellung

<sup>28</sup> Vgl. auch im Folgenden *Grochla* (1976), S. 634f.

<sup>29</sup> *Grochla* (1976), S. 634.

<sup>30</sup> *Heine/Meyer/Strangfeld* (2007), S. 586.

<sup>31</sup> Vgl. *Kaldor* (1968), S. 178f.

<sup>32</sup> Vgl. *Heine/Meyer/Strangfeld* (2007) mit weiteren Details über andere Anwendungen dieses Forschungskonzepts.

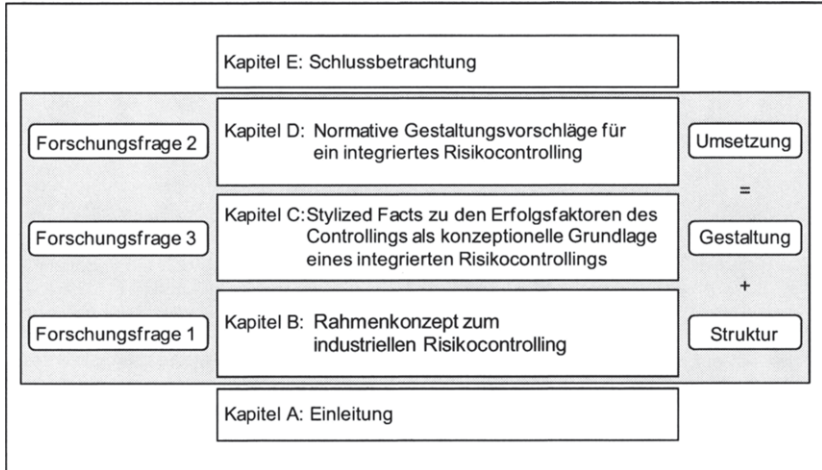
<sup>33</sup> Vgl. *Weißberger* (2007a), S. 35ff.

grundlegender Aspekte des Risikomanagements und Risikomanagementsystems folgt eine Analyse des Risikocontrollings als eigenständige Funktion im Risikomanagementprozess. Eine kritische Beschreibung der wichtigsten Methoden und Systeme des Risikocontrollings vervollständigt die relevanten Grundlagen, sodass schließlich eine *Struktur* erarbeitet ist, auf der die folgenden Kapitel aufbauen können. Die Überleitung zum nächsten Kapitel erfolgt durch Ausführungen zum Multilevel-Research-Ansatz, der als methodische Fundierung des im Rahmen dieser Arbeit zu entwickelnden Gestaltungsrahmens zum integrierten Risikocontrolling dient.

In **Kapitel C** werden gemäß der *dritten Forschungsfrage* – als vorgelagerter Schritt zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage – empirische Erkenntnisse, die auf Basis publizierter Studien von 1990 bis 2009 zu den Erfolgsfaktoren des Controllings vorliegen, zu belastbaren Aussagen (Stylized Facts) verdichtet. Das Kapitel beginnt mit einem Überblick über Methoden der Literatursynthese, wobei der Fokus auf der Abgrenzung der nachfolgend angewendeten Stylized Facts-Methodik liegt. Nach Ausweis der Datenbasis und Beschreibung ihrer demographisch-methodischen Merkmale liegt der Schwerpunkt dieses Kapitels auf der Ableitung von Stylized Facts zur erfolgreichen *Gestaltung* des Controllings. Die daraus resultierenden Stylized Facts werden in Form von ‚Forschungslandkarten‘ illustriert, aus denen sich Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsbemühungen in diesem Kontext ergeben. Das Kapitel schließt mit einer kritischen Würdigung der abgeleiteten Stylized Facts.

Gegenstand des **Kapitels D** ist gemäß der *zweiten Forschungsfrage* die Entwicklung eines normativen Gestaltungsrahmens zur Integration des Risikocontrollings in die übergeordneten Führungsprozesse. Zunächst werden im Rahmen eines sachlich-analytischen Integrationsansatzes controllingrelevante Einsatzfelder identifiziert, die sich für eine Integration des Risikocontrollings besonders eignen. Innerhalb des Stylized Facts-basierten Integrationsansatzes werden daran anschließend Eigenschaften des Risikocontrollings diskutiert, die – entsprechend den in Kapitel C abgeleiteten Stylized Facts – für die erfolgreiche Wahrnehmung der zuvor beschriebenen Einsatzfelder von hoher Bedeutung sind. Infolge der Übertragung dieser Stylized Facts zur erfolgreichen *Gestaltung* des Controllings auf die eingangs erarbeitete *Struktur* des industriellen Risikocontrollings resultieren handlungsleitende Empfehlungen für die *Umsetzung* des integrierten Risikocontrollings. Abgerundet wird dieses Kapitel, indem die normativen Vorschläge zum integrierten Risikocontrolling in Form einer wissenschaftstheoretischen Beurteilung kritisch gewürdigt und als Vorbereitung für darauf aufbauende Studien anhand derzeit nur fragmentiert vorliegender empirischer Randergebnisse reflektiert werden.

Die Arbeit endet in **Kapitel E** mit einer Schlussbetrachtung, in der die wesentlichen Erkenntnisse je Forschungsfrage zusammengefasst und daraus resultierende Implikationen für den weiteren Forschungsbedarf resümiert werden.



**Abb. 2: Aufbau der vorliegenden Arbeit**

## **B Rahmenkonzept zum industriellen Risikocontrolling**

### **1 Controlling als Teilfunktion der Unternehmensführung**

#### **1.1 Management als Führung des Unternehmens**

##### **1.1.1 Abgrenzung des Unternehmens**

Menschen decken ihre materiellen Bedürfnisse durch die Nachfrage nach Gütern. Bereitgestellt werden die nachgefragten Güter durch Betriebe. Das Wirtschaften in Betrieben ist in einen gesellschaftlichen Ordnungsrahmen eingebunden, der in seinen Extremtypen einerseits in marktwirtschaftliche und andererseits in planwirtschaftliche Systeme unterschieden werden kann. Der Betrieb im marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem wird als Unternehmen bezeichnet.<sup>34</sup>

Ein Unternehmen verfolgt als technische, soziale und umweltbezogene Wirtschaftseinheit mit selbstständigen Zielsetzungen<sup>35</sup> und Entscheidungen den Zweck, Produktionsfaktoren zu kombinieren (Leistungserstellung bzw. Produktion) und die aus der Produktion resultierenden Güter zur Fremdbedarfsdeckung abzusetzen (Leistungsverwertung).<sup>36</sup> Nach der Körperlichkeit der hergestellten Güter wird zwischen Sachleistungs- bzw. Industrieunternehmen (Erstellung körperlicher, mobiler und immobiler Güter) und Dienstleistungsunternehmen (Erstellung nicht körperlicher Güter) unterschieden. Darüber hinaus ist zwischen privaten und öffentlichen Unternehmen zu differenzieren. Während sich private Unternehmen in erster Linie an privatwirtschaftlichen Zielsetzungen (z.B. Steigerung von Gewinn oder Marktanteil) orientieren, verfolgen öffentliche Unternehmen i.d.R. gemeinwirtschaftliche Zielsetzungen (z.B. Verlustminimierung, Verbesserung der Lebensqualität). Im Fokus dieser Arbeit stehen ausschließlich private Unternehmen.<sup>37</sup>

Eingebettet in den gesamtwirtschaftlichen Kontext einer Volkswirtschaft befinden sich Unternehmen im Rahmen ihres Wirtschaftsprozesses in einem Güter- und Geldkreislauf, der durch realwirtschaftliche, monetäre und informationsbezogene Beziehungen zum Beschaffungs-, Absatz- und Kapitalmarkt sowie zum Staat gekennzeichnet ist (siehe Abb. 3):

---

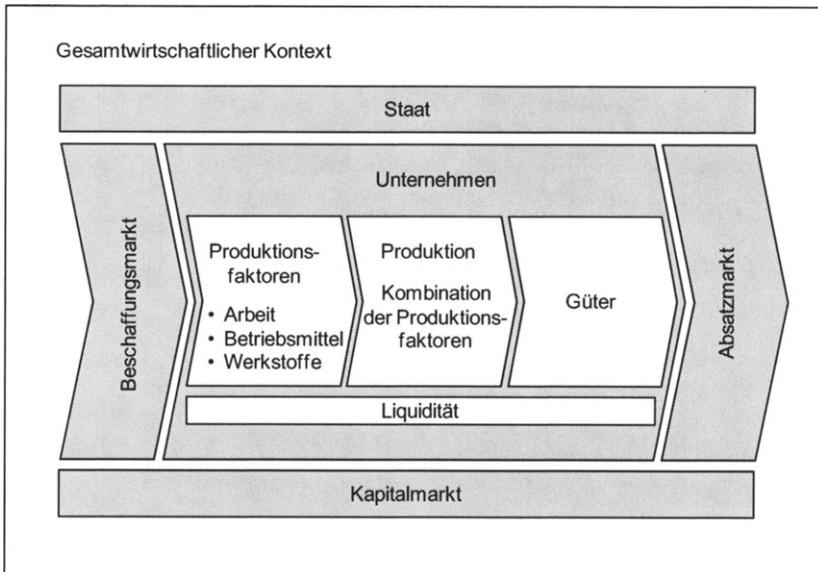
<sup>34</sup> Vgl. *Wöhe/Döring* (2008), S. 34ff.

<sup>35</sup> Zu den verschiedenen Zielen von Unternehmen vgl. *Hahn/Hungenberg* (2001), S. 11-20.

<sup>36</sup> Vgl. *Hahn/Hungenberg* (2001), S. 10; *Schweitzer* (2009), S. 29; *Wöhe/Döring* (2008), S. 35.

<sup>37</sup> Vgl. hierzu *Schweitzer* (2009), S. 34 sowie auch im Folgenden *Wöhe/Döring* (2008), S. 36f.

Im Kontext des Güter- und Geldkreislaufs erwerben Unternehmen zunächst am Beschaffungsmarkt die erforderlichen Produktionsfaktoren (Arbeit, Betriebsmittel, Werkstoffe), die im Unternehmen innerhalb des Produktionsprozesses zur Erstellung von Gütern (Sach- bzw. Dienstleistungen) eingesetzt werden. Die erstellten Güter werden anschließend am Absatzmarkt an Privathaushalte und externe Unternehmen abgesetzt. Während sich die Liquidität des Unternehmens aufgrund des Einzahlungszuflusses aus dem Absatz von Gütern erhöht, wird sie aufgrund der Auszahlungen an die Lieferanten der Produktionsfaktoren im Gegenzug verringert.<sup>38</sup>



**Abb. 3: Kontext des unternehmerischen Wirtschaftsprozesses<sup>39</sup>**

Am Kapitalmarkt beschaffen sich Unternehmen finanzielle Mittel in Form von Eigen- bzw. Fremdkapital, um damit die Liquidität zu erhöhen und Investitionen in Produktionsfaktoren durchführen zu können. Für das bereitgestellte Kapital müssen Unternehmen Auszahlungen in Form von Zinsen und Dividenden an die Fremd- bzw. Eigenkapitalgeber leisten. Neben der Kapitalnachfrage besteht für Unternehmen in umgekehrter Richtung auch die Möglichkeit des Kapitalangebots. In diesem Fall stellen Unternehmen ihren externen Marktpartnern Kapital zur Verfügung und erhalten

<sup>38</sup> Vgl. *Wöhe/Döring* (2008), S. 36.

<sup>39</sup> Abb. basierend auf *Wöhe/Döring* (2008), S. 35.

dafür als Rendite Zinseinzahlungen. Weiterhin werden Subventionen vom Staat die finanziellen Mittel erhöhen, während die staatlich erhobenen Steuern zu einem Rückgang der Unternehmensliquidität führen.<sup>40</sup>

Zur Lenkung dieser realwirtschaftlichen und monetären Beziehungen bestehen darüber hinaus Informationsströme zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt, die jedoch teilweise auch isoliert von begleitenden Geld- oder Güterströmen auftreten können.<sup>41</sup> Zur Sicherstellung einer koordinierten Ausgestaltung aller Güter-, Geld- und Informationsströme und einer optimalen Kombination der Produktionsfaktoren bedarf es entsprechender Gestaltungskräfte, deren notwendige Impulse und Steuerungsmaßnahmen durch die Führung des Unternehmens, d.h. durch das Management, auszulösen sind.<sup>42</sup>

### 1.1.2 Management aus funktionaler Perspektive

Der Begriff des Managements kann sowohl aus funktionaler als auch aus institutioneller Perspektive betrachtet werden.<sup>43</sup> Im Vordergrund dieses Abschnitts steht die Abgrenzung des Managements als Führungsfunktion, woraufhin im folgenden Abschnitt B.1.1.3 die Erörterung des Managements als führungsspezifische Institution folgt.

Management aus funktionaler Sicht umfasst in einem weiteren Sinne das Bündel aller zur zielgerechten Steuerung des Unternehmens notwendigen Aufgaben.<sup>44</sup> Dabei lassen sich die Aufgaben des Managements in sach- und personenbezogene Aktivitäten unterteilen. Während sachbezogene Aktivitäten auf die zielgerechte Gestaltung und Steuerung von Teilsystemen, Strukturen und Prozessen des Unternehmens abzielen, ist unter personenbezogenen Aktivitäten die zielorientierte Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens zu verstehen.<sup>45</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit basiert der funktionale Managementbegriff auf dem enger gefassten Managementverständnis von *Hahn* und *Hungenberg*. Demnach umfasst Management die sach- und personenbezogene Führungstätigkeit der „Willensbildung und Willensdurchsetzung gegenüber anderen (weisungsgebundenen) Personen zur Errei-

---

<sup>40</sup> Vgl. *Wöhe/Döring* (2008), S. 36.

<sup>41</sup> Vgl. *Hahn/Hungenberg* (2001), S. 10.

<sup>42</sup> Vgl. *Schierenbeck/Wöhle* (2008), S. 113; *Hahn/Hungenberg* (2001), S. 28; *Wöhe/Döring* (2008), S. 52.

<sup>43</sup> Vgl. unter vielen *Gutenberg* (1962), S. 20; *Hopfenbeck* (2002), S. 493; *Schierenbeck/Wöhle* (2008), S. 113f.; *Lück* (2000), S. 313f.

<sup>44</sup> Vgl. *Schierenbeck/Wöhle* (2008), S. 113; *Hopfenbeck* (2002), S. 493 sowie ähnlich *Wehrich/Koontz* (1994), S. 4.

<sup>45</sup> Vgl. *Hopfenbeck* (2002), S. 493 und S. 501f.

chung eines Zieles oder mehrerer Ziele – unter Übernahme der hiermit verbundenen Verantwortung<sup>46</sup> – mit anschließender Kontrolle der erreichten Ergebnisse.<sup>47</sup>

Je nach Problembereich, mit dem sich die Führungstätigkeit des Managements auseinandersetzt, lässt sich die Managementfunktion weiter spezifizieren. Während sich hinsichtlich der Führung des gesamten Unternehmens auch der Begriff des allgemeinen Managements bzw. des general managements etabliert hat, wird die Führung einzelner Funktionsbereiche im Unternehmen auch als spezifisches Management bzw. als functional management bezeichnet (z.B. Logistik-, Personal- oder Risikomanagement).<sup>48</sup>

### 1.1.3 Management aus institutionaler Perspektive

Management aus institutionaler Sicht „setzt sich aus Trägern von Führungshandlungen zusammen. Dies sind alle Personen in der Unternehmung, die mit formaler Leitungsmacht bezogen auf Faktorkombinationsprozesse ausgestattet sind“<sup>49</sup>, ohne dabei weiterführende Eigentumsrechte zu besitzen. Jene institutionalisierten Aufgabenträger des Managements werden als Manager bezeichnet.<sup>50</sup>

Da zahlreiche Positionen im Unternehmen sowohl durch strategische und/oder dispositive Leitungskompetenzen, d.h. Entscheidungs- bzw. Anordnungs-kompetenzen, als auch durch einen gewissen Anteil an Ausführungsaufgaben gekennzeichnet sind, ist die trennscharfe Abgrenzung der zum Management gehörenden Personengruppe allein auf Basis ihrer wahrgenommenen Tätigkeiten kaum möglich. Daher wird der Begriff des Managers im deutschsprachigen Raum meist nur auf Personen der obersten drei Führungsebenen im Unternehmen angewandt.<sup>51</sup> Durch hierarchische Zuordnung des Managerbegriffs auf die unterschiedlichen Managementebenen im Unternehmen lassen sich somit Manager der obersten Führungsebene bzw. des Top-Managements<sup>52</sup> (z.B. Vorstand bzw. Geschäftsführer), Manager der mittleren Führungsebene (z.B. Be-

<sup>46</sup> *Hahn/Hungenberg* (2001), S. 35.

<sup>47</sup> Vgl. *Hahn/Hungenberg* (2001), S. 48.

<sup>48</sup> Vgl. *Hopfenbeck* (2002), S. 494.

<sup>49</sup> *Weißberger* (1997), S. 15.

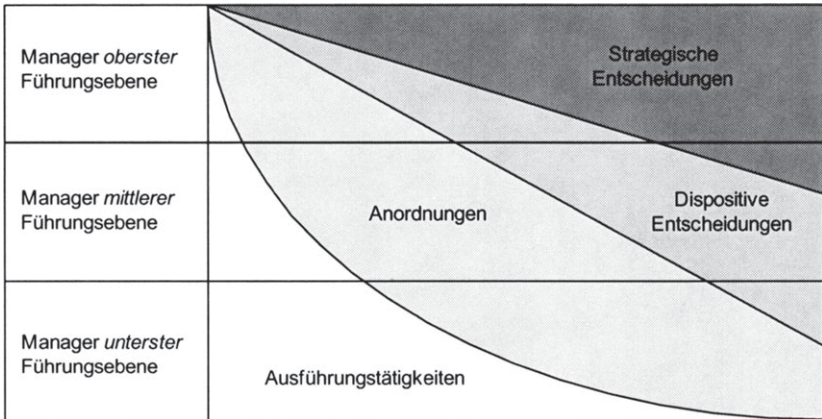
<sup>50</sup> Vgl. *Wehrich/Koontz* (1994), S. 4; *Reuter* (1993), Sp. 2664f.; *Staehele* (1999), S. 81; *Koreimann* (1999), S. 14; *Weißberger* (2007a), S. 32.

<sup>51</sup> Vgl. *Reuter* (1993), Sp. 2665 sowie *Lück* (2000), S. 314.

<sup>52</sup> Die Begriffe der obersten Führungsebene bzw. des Top-Managements sind im Folgenden stets als Synonyme der Unternehmensführung zu verstehen, vgl. *Gutenberg* (1962), S. 22.



reichs- oder Abteilungsleiter) und Manager der untersten Führungsebene (z.B. Teamleiter) differenzieren (vgl. Abb. 4).<sup>53</sup>



**Abb. 4: Hierarchische und aufgabenbezogene Differenzierung der Manager**<sup>54</sup>

Während sich Manager der obersten Führungsebene nahezu vollständig mit strategischen und dispositiven Entscheidungen sowie Anordnungen beschäftigen und nur in seltenen Einzelfällen Ausführungstätigkeiten wahrnehmen, verfügen Manager der untersten Führungsebene über einen weitaus begrenzteren Umfang an Entscheidungs- und Anordnungskompetenzen und sind stattdessen viel stärker mit der Ausführung bzw. Durchsetzung der auf höheren Ebenen getroffenen Entscheidungen bzw. Anordnungen beauftragt.

Die Führungstätigkeit der Manager kommt im Rahmen des Managementprozesses zum Ausdruck, in dem sämtliche sach- und personenbezogenen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaktivitäten im Hinblick auf die Ziele des Unternehmens zu koordinieren sind.<sup>55</sup>

#### 1.1.4 Ablauf des Managementprozesses

Der Managementprozess ist als Entscheidungsprozess zu verstehen und umfasst die aufeinander folgenden Phasen der Willensbildung, Willensdurchsetzung und Kontrolle

<sup>53</sup> Vgl. Schierenbeck/Wöhle (2008), S. 113; Hopfenbeck (2002), S. 497; Koreimann (1999), S. 14.

<sup>54</sup> Abb. basierend auf Grochla (1983), S. 66.

<sup>55</sup> Vgl. Hahn/Hungenberg (2001), S. 28 und S. 48.

(vgl. Abb. 5).<sup>56</sup> Die Willensbildung beinhaltet neben der Generierung von Handlungsalternativen das anschließende Treffen von diesbezüglichen Entscheidungen.

Im Kontext der Delegation von Leitungsrechten (property rights) muss die ordnungsgemäße Willensdurchsetzung der delegierenden Entscheidungsträger sichergestellt werden. Da sich die Willensdurchsetzung in dezentral organisierten Unternehmen über mehrere hierarchisch institutionalisierte Ebenen erstreckt, nehmen Koordinationsbedarfe aus personenbezogenen Spezialisierungen in diesem Fall eine wichtige Bedeutung ein.<sup>57</sup>

Diese Koordinationsbedarfe lassen sich mit der Prinzipal-Agenten-Theorie verdeutlichen. Bei Auseinanderfallen von Eigentum und Leitung des Unternehmens nimmt das Top-Management die Rolle des Agenten an, der beauftragt ist, Entscheidungen der Unternehmenseigentümer (Prinzipal) durchzusetzen. Da das Top-Management das Leitungsrecht bei spezialisierten Entscheidungsprozessen i.d.R. an untere Managementebenen weiterdelegiert und somit in dieser Perspektive als Prinzipal agiert, muss entsprechend Sorge getragen werden, dass das Leitungsrecht der nachgelagerten Manager (Agenten) stets im Sinne der Unternehmensführung ausgeübt wird.<sup>58</sup> Aus diesem Grund setzt eine konsequente Willensdurchsetzung spezielle Koordinationsmechanismen voraus, mit denen im Zuge der Delegation von Leitungsrechten auftretende Informationsasymmetrien bzw. Wissensvorsprünge der Agenten abgebaut werden können.<sup>59</sup>

Die Kontrolle enthält einen Rückkopplungsmechanismus sowohl zur Willensbildung (Feed-forward-Funktion) als auch zur Willensdurchsetzung (Feed-back-Funktion). Im Rahmen der Feed-forward-Funktion dient die Kontrolle bzw. das damit generierte Kontrollergebnis zur Verbesserung der Informationsbasis zukünftiger Entscheidungen. Probleme der Willensdurchsetzung gegenüber hierarchisch nachgelagerten Akteuren mit divergierender Zielsetzung und Informationsvorsprüngen werden in dieser Perspektive nicht berücksichtigt. Explizit einbezogen werden sie jedoch innerhalb der Feed-back-Funktion der Kontrolle, die dazu beiträgt, dass sich dezentrale Akteure

---

<sup>56</sup> Vgl. auch im Folgenden *Weißberger* (2004), S. 295ff.

<sup>57</sup> Ausführlicher zu personenbezogenen Koordinationsbedarfen vgl. *Ewert/Wagenhofer* (2008), S. 395 und S. 400-407.

<sup>58</sup> Die Notwendigkeit einer adäquaten Willensdurchsetzung besteht in gleicher Weise, wenn Leitungsrechte von Managern mittlerer oder unterer Führungsebenen an nachgelagerte Akteure weiterdelegiert werden.

<sup>59</sup> Vgl. *Weißberger* (2004), S. 295ff.

trotz ihrer abweichenden Zielvorstellungen ohne direkte Weisung im Sinne des delegierenden Managers verhalten.<sup>60</sup>

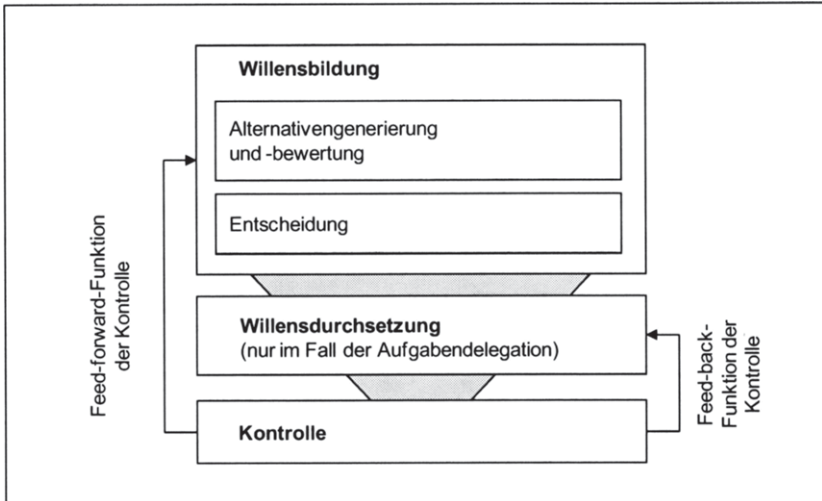


Abb. 5: Managementprozess<sup>61</sup>

## 1.2 Controlling als allgemeine Führungsunterstützungsfunktion

### 1.2.1 Konzeptionelle Fundierung der Controllingfunktion

Controlling als Teil der Führungsfunktion hat sich in den letzten Jahrzehnten nicht nur in der deutschsprachigen Unternehmenspraxis weitestgehend verbreitet, sondern ist auch als eigenständige Disziplin in der betriebswirtschaftlichen Theorie des deutschsprachigen Raums fest etabliert.<sup>62</sup> Wenngleich in der betriebswirtschaftlich-theoretischen Diskussion Einigkeit darüber besteht, dass Controlling eine Führungsfunktion zur Unterstützung des Managements darstellt,<sup>63</sup> hat sich in den vergangenen

<sup>60</sup> Vgl. *Weißberger* (2004), S. 296.

<sup>61</sup> Abb. basierend auf *Weber/Schäffer* (1999), S. 735 sowie *Weißberger* (2004), S. 295.

<sup>62</sup> *Weißberger* (2004), S. 292ff. sowie *International Group of Controlling/Weißberger* (2006), S. 18.

<sup>63</sup> Vgl. *Küpper/Weber/Zünd* (1990), S. 282; *Küpper* (2008), S. 30; *Horváth* (2009), S. 123ff.; *Weber/Schäffer* (2008), S. 1.

Jahrzehnten doch ein breites Spektrum unterschiedlicher Auffassungen hinsichtlich der konzeptionellen Ausformung der Controllingfunktion herausgebildet.<sup>64</sup>

Die zeitlich gesehen erste Sichtweise versteht Controlling primär als Informationsversorgungsfunktion. So wird Controlling durch *Hoffmann* als „Unterstützung der Steuerung der Unternehmung durch Informationen“<sup>65</sup> bzw. durch *Heigl* als „Beschaffung, Aufbereitung und Koordination von Informationen für deren Anwendung zur Steuerung der Betriebswirtschaft durch die Unternehmensleitung auf deren Ziel hin“<sup>66</sup> definiert. *Reichmann* als weiterer informationsorientierter Vertreter versteht unter Controlling „die zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben, die der systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle dient.“<sup>67</sup>

Die in der Theorie zeitlich folgende Sicht des Controllings betrachtet dieses als ergebnisorientierte Steuerung des Unternehmens. So wird die Controllingfunktion von *Sieglwart* in der „gewinnorientierten Lenkung und Überwachung“<sup>68</sup> bzw. von *Mann* in der „Gewinnsteuerung“<sup>69</sup> gesehen. Ähnlich verstehen *Hahn* und *Hungenberg* unter Controlling die „informationelle Sicherung ergebnisorientierter Unternehmensführung.“<sup>70</sup>

In der weiteren Folge der Begriffsdebatte tritt der Charakter des Controllings als Koordinationsfunktion verschiedener Führungsteilsysteme stärker in den Vordergrund. Demnach besteht die Controllingfunktion nach *Horváth* als Begründer der koordinationsorientierten Ansätze<sup>71</sup> „in der ergebniszielorientierten Koordination von Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung.“<sup>72</sup> Der systemorientierte Koordinationsansatz von *Horváth* ist dadurch gekennzeichnet, dass das Controlling zum einen die Aufgabe einer systembildenden Koordination zwischen dem Planungs-, Kontroll- und Informationsversorgungssystem wahrnimmt und zum anderen innerhalb dieses Systemgefüges eine systemkoppelnde Koordination in Form von Abstimmungsprozessen

<sup>64</sup> Vgl. *Weißberger* (2005), S. 188 sowie *Wall* (2008a), S. 478f. Für einen Einblick in diese Vielfalt an Definitionsansätzen vgl. *Weber/Schäffer* (2008), S. 19-26 sowie die Herausgeberbände von *Weber/Hirsch* (2002) bzw. *Scherm/Pietsch* (2004).

<sup>65</sup> *Hoffmann* (1972), S. 85.

<sup>66</sup> *Heigl* (1989), S. 3.

<sup>67</sup> *Reichmann* (2006), S. 13.

<sup>68</sup> *Sieglwart* (1986), S. 109.

<sup>69</sup> *Mann* (1973), S. 11.

<sup>70</sup> *Hahn/Hungenberg* (2001), S. 265.

<sup>71</sup> Vgl. hierzu *Horváth* (1978).

<sup>72</sup> *Horváth* (2009), S. 123.

sicherstellt. *Küpper* erweitert diesen Koordinationsansatz, indem er neben den drei bestehenden Führungsteilsystemen Planung, Kontrolle und Informationsversorgung zusätzlich das Organisations- und Personalführungssystem unterscheidet. Auch in diesem erweiterten Führungssystem nimmt das Controlling wiederum systembildende und -koppelnde Koordinationsaktivitäten hinsichtlich der einzelnen Führungsteilsysteme wahr.<sup>73</sup>

In der jüngeren Entwicklung hat sich auf Basis kritischer Einwände gegen den Koordinationsansatz<sup>74</sup> der Rationalitätsansatz von *Weber* und *Schäffer* verbreitet. Diesem Ansatz zufolge besteht die Funktion des Controllings in der „Sicherstellung der Rationalität der Unternehmensführung.“<sup>75</sup> Im Gegensatz zu den zuvor dargestellten Controllingkonzepten nimmt dieser Ansatz keine systembezogene, sondern vielmehr eine führungsbezogene Perspektive ein, indem er auf ökonomische Akteure (hauptsächlich Manager) fokussiert, die durch eigenständige Zielverfolgung und Rationalitätsgaps in Form von Könnens- und Wollensdefiziten gekennzeichnet sind.<sup>76</sup>

In dieser Arbeit wird auf das Begriffsverständnis von *Weissenberger* zurückgegriffen, in dem Controlling aus deduktiver Perspektive als Teilfunktion der Führung verstanden wird, der die „Messung güterwirtschaftlicher Sachverhalte für betriebliche Entscheidungen“<sup>77</sup> obliegt. Dieses theoretisch-konzeptionelle Verständnis stellt nicht nur einen gemeinsamen Kern aller oben stehenden Begriffsdefinitionen dar, sondern ist weiterhin auch dadurch gekennzeichnet, dass es zum einen die Controllingpraxis im deutschsprachigen Raum umfasst und zum anderen Controlling als eigenständige betriebswirtschaftliche Disziplin präzise von anderen Disziplinen der Betriebswirtschaftslehre abgrenzt.<sup>78</sup>

Abb. 6 baut auf den in Abschnitt B.1.1.4 erörterten und illustrierten Ausführungen zum Managementprozess und zur Managementfunktion auf, erweitert diese um die unterstützende Controllingfunktion und stellt somit die Konsequenzen der in dieser Arbeit vertretenen Management- und Controllingauffassung gegenüber. Bei der Ausübung der Controllingfunktion wird zwischen der Fundierung eigener (Beziehungen

---

<sup>73</sup> Vgl. *Küpper* (2008), S. 28-32.

<sup>74</sup> Vgl. hierzu *Weber/Schäffer* (2000).

<sup>75</sup> *Weber/Schäffer* (1999), S. 731.

<sup>76</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2008), S. 26.

<sup>77</sup> *Weissenberger* (2002), S. 398.

<sup>78</sup> Vgl. *Weissenberger* (2004), S. 295 sowie *Weissenberger* (2002), S. 399ff.

1a, 1b) und fremder Entscheidungen (Beziehungen 2a, 2b) des Managements<sup>79</sup> differenziert.<sup>80</sup>

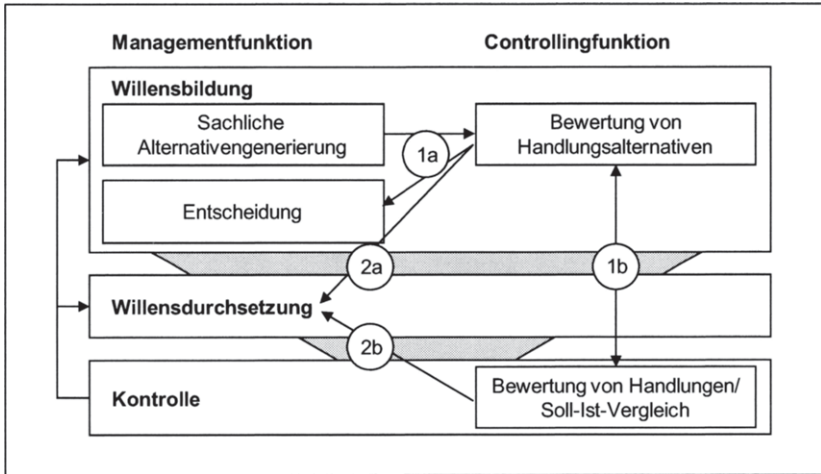


Abb. 6: Abgrenzung von Management- und Controllingfunktion<sup>81</sup>

Im Rahmen der Fundierung eigener Entscheidungen (decision-facilitating) fließen dem Management als Entscheidungsträger im Managementprozess sämtliche realwirtschaftlichen Ergebnisse, die aus dem Prozess resultieren und sich sowohl auf den Ressourcenverzehr als auch auf das mit der Leistungserstellung einhergehende veränderte Konsumpotenzial beziehen, unmittelbar wieder zu. Als Beispiel einer eigenen Entscheidung sei die Annahme eines Zusatzauftrags, die Erschließung eines neuen Markts oder die Einführung eines modernen IT-Systems genannt. In dieser Sichtweise kommt der Nutzen der Controllingfunktion für das Management darin zum Ausdruck, dass es in einer zunehmend komplexen und dynamischen Umwelt von der Bewertung realwirtschaftlicher Sachverhalte entlastet wird. Mithilfe der Controllingfunktion wird die Unsicherheit des Managements über die Wahl geeigneter Bewertungsmethoden folg-

<sup>79</sup> Sofern die aus institutionaler Perspektive betrachteten Begriffe des Managements bzw. des Managers ohne weitere Präzisierung verwendet werden, können sie rein konzeptionell als Bezugnahme auf eine der drei verschiedenen Führungsebenen verstanden werden, wenngleich im Rahmen dieser Arbeit grundsätzlich auf die Unternehmensführung bzw. die Manager oberster Führungsebene rekurriert wird.

<sup>80</sup> Hinsichtlich der folgenden Ausführungen zur Fundierung eigener und fremder Entscheidungen vgl. insbesondere *Weißberger* (2004), S. 295-300 sowie *Ewert/Wagenhofer* (2008), S. 6-11.

<sup>81</sup> Abb. entnommen aus *Weißberger* (2004), S. 295.

lich reduziert (Beziehung 1a).<sup>82</sup> Die Kontrolle erfüllt in diesem Kontext ausschließlich die Feed-Forward-Funktion, d.h. der im Rahmen der Kontrollphase durchgeführte Soll-Ist-Vergleich verbessert die informationelle Basis zukünftiger Entscheidungen (Beziehung 1b).<sup>83</sup>

Während bei der Fundierung eigener Entscheidungen von Problemen der Willensdurchsetzung gegenüber dezentralen Akteuren mit divergierender Zielsetzung und Informationsvorteilen abstrahiert wird, stehen Informationsasymmetrien und Interessenkonflikte bei der Fundierung fremder Entscheidungen (decision-influencing) explizit im Fokus der Betrachtung.

Dabei wird angenommen, dass das Management einem hierarchisch nachgelagerten Akteur Aufgaben zuweist und ihm im Zuge der Delegation Entscheidungskompetenzen einräumt sowie realwirtschaftliche Ressourcen zur Verfügung stellt. Auch in dieser Perspektive fließen dem Management als delegierender Instanz letztendlich wieder die realwirtschaftlichen Ergebnisse aus der Entscheidung zu. Der Akteur erhält als eigentlicher Entscheidungsträger je nach vereinbarter Entlohnungsregel eine fixe oder variable Vergütung. Aufgrund divergierender Interessenlagen und asymmetrisch verteilter Informationen zwischen Management und dezentralem Akteur besteht die Gefahr, dass der Akteur seine Handlungsfreiräume zu Lasten des Managements ausnutzt. In diesem Kontext besteht die Controllingfunktion darin, Bewertungsregeln zu fundieren, die eine Willensdurchsetzung des Managements gegenüber dem Akteur gewährleisten, ohne dass eine direkte Weisung erfolgen muss (Beziehung 2a). Eine derartige Bewertungsregel kann z.B. in einem wertorientierten Entlohnungssystem bestehen. Die Kontrolle dient hierbei als Feed-Back-Funktion, d.h. sie unterstützt die Verhaltenssteuerung. Der dezentrale Akteur antizipiert bereits vor seiner Aktionswahl eine an das Kontrollergebnis gebundene Prämie bzw. Sanktion und hat somit einen Anreiz, sich im Sinne des Managements zu verhalten (Beziehung 2b).<sup>84</sup>

Analog zum funktional verstandenen Begriff des Managements (vgl. Abschnitt B.1.1.2) lässt sich auch der Begriff des Controllings weitergehend danach präzisieren, ob das Controlling seine Bewertungsaufgaben als Teilfunktion der auf die Gesamtleitung des Unternehmens bezogenen Führung wahrnimmt (allgemeines Controlling) oder ob es als spezifische Teilfunktion der Führung einzelner Funktionsbereiche (spezialisiertes Controlling bzw. Bereichscontrolling) im Unternehmen agiert (z.B. Logis-

---

<sup>82</sup> Vgl. *Weißberger* (2004), S. 299.

<sup>83</sup> Vgl. *Pfaff/Weißberger* (2000), S. 127.

<sup>84</sup> Vgl. *Weißberger* (2005), S. 190 sowie *Pfaff/Weißberger* (2000), S. 127.

tik-, Personal- oder Risikocontrolling). Aufbauorganisatorisch lässt sich der funktionale Controllingbegriff außerdem in Abhängigkeit davon konkretisieren, ob Entscheidungen des Top-Managements fundiert werden, auch als Zentralcontrolling bezeichnet, oder ob Entscheidungen lokaler Managementebenen fundiert werden, auch als dezentrales Controlling bezeichnet.<sup>85</sup>

Wengleich Controlling eine Führungsunterstützungsfunktion darstellt, ist es institutionell nicht notwendigerweise an die Person eines ‚Controllers‘ gebunden. Vielmehr zeichnet sich Controlling durch bestimmte Merkmale einer controllinggerechten Führung aus, die z.B. in einer Ziel- und Planungsorientierung, einer dezentralen Organisation der Verantwortlichkeiten im Management oder einer IT-Unterstützung der Führungsaufgaben zum Ausdruck kommt. Die Umsetzung des Controllings ist somit nicht nur in international agierenden Großunternehmen erforderlich, sondern unabhängig von der Unternehmensgröße auch in jedem Kleinunternehmen.<sup>86</sup>

Dabei kann das Controlling in kleinen oder mittelständischen Unternehmen mit geringer Komplexität der Führungsaufgaben auch durch andere Führungskräfte, i.d.R. Manager bzw. Geschäftsführer, übernommen oder zusammen mit anderen betriebswirtschaftlichen Funktionen (z.B. Finanz- und Rechnungswesen, Steuern) in einer Stelle oder Abteilung gebündelt werden. Bei wachsender Unternehmensgröße und einem zunehmend komplexer und dynamischer werdenden Unternehmensumfeld ist die Gesamtführungsaufgabe jedoch in die beiden Teilaufgaben – Management und Controlling – aufzuspalten und die Ausübung des Controllings an spezialisierte Aufgabenträger zu delegieren.<sup>87</sup> Diese Aufgabenträger werden im Unternehmen als Controller bezeichnet, die somit eine Counterpartfunktion wahrnehmen und meist in eigenständigen Controllingabteilungen angesiedelt sind.<sup>88</sup>

---

<sup>85</sup> Zu beachten ist hierbei, dass nicht nur zwischen der jeweiligen Management- und Controllingeinheit Beziehungen bestehen, sondern auch zwischen den verschiedenen Controllinghierarchien. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn das dezentrale Controlling lokale Informationen an das Zentralcontrolling liefert bzw. das zentrale Controlling Methoden und Systeme weiterentwickelt und diese dem dezentralen Controlling zur Verfügung stellt, vgl. *Weber* (2006), S. 211 sowie *Schüller* (1984), S. 156-161.

<sup>86</sup> Vgl. auch im Folgenden *Weißberger* (2007a), S. 30.

<sup>87</sup> Für einen empirischen Beleg hierzu vgl. *Becker/Ulrich* (2009), S. 313.

<sup>88</sup> Vgl. *Deyhle* (1997), S. 36ff. und S. 153ff.; *Küpper* (2008), S. 545f.; *Horváth* (2009), S. 125f. und S. 751; *Weber/Schäffer* (2008), S. 1; *Weißberger* (2002), S. 399; *International Group of Controlling/Weißberger* (2006), S. 18f.



## 1.2.2 Rolle und Leitbild der Controller als institutionalisierte Aufgabenträger des Controllings

Die *International Group of Controlling* (IGC)<sup>89</sup> hat zur näheren Beschreibung des von Controllern grundsätzlich wahrgenommenen Aufgabenprofils, das in der Fundierung aussagekräftiger betriebswirtschaftlicher Steuerungsinformationen für Entscheidungsträger im Management besteht, ein Controllerleitbild erarbeitet, nach dem Controller als Dienstleister des Managements zu verstehen sind, die den Managementprozess der Zielfindung, Planung und Steuerung gestalten und begleiten und damit Mitverantwortung für die Zielerreichung tragen.<sup>90</sup>

Aus diesem Leitbild resultiert das charakteristische Aufgabenprofil des Controllerbereichs<sup>91</sup>, das neben der Verantwortlichkeit für eine strategie-, ergebnis-, finanz- und prozessbezogene Transparenz auch aus der Koordination von Teilzielen zu Teilplänen, der unternehmensübergreifenden Organisation des Berichtswesens sowie der damit zusammenhängenden Sicherstellung der notwendigen betriebswirtschaftlichen Daten- und Informationsversorgung besteht. Darüber hinaus ist es Aufgabe der Controller, Managementprozesse zu moderieren, um das zielorientierte Handeln der Entscheidungsträger zu unterstützen.<sup>92</sup>

Im Zuge der Wahrnehmung dieses Aufgabenprofils leisten Controller einen wesentlichen Beitrag zur Unterstützung und Realisierung einer controllinggerechten und zielbewussten Unternehmensführung. Durch die Bereitstellung aussagekräftiger Rendite-, Steuerungs- oder Leistungskennzahlen, die das komplexe Unternehmensgeschehen verdichtend abbilden, tragen Controller zur Entlastung der Manager bei, die sich infolgedessen darauf konzentrieren können, Handlungsalternativen zur Erreichung der festgelegten Unternehmensziele inhaltlich zu konkretisieren, das ‚eigentliche Geschäft‘ zu

---

<sup>89</sup> Die IGC ist eine internationale berufsständische Interessengemeinschaft im Controlling, deren Mitglieder Institutionen und Unternehmen sind, die Controlling in der praktischen Anwendung und Weiterentwicklung fördern wollen. Zu den Mitgliedsinstitutionen gehört u.a. der *Internationale Controller-Verein* (ICV), der *Bundesverband der Bilanzbuchhalter und Controller* (BVBC) oder das *Österreichische Controller-Institut* (ÖCI).

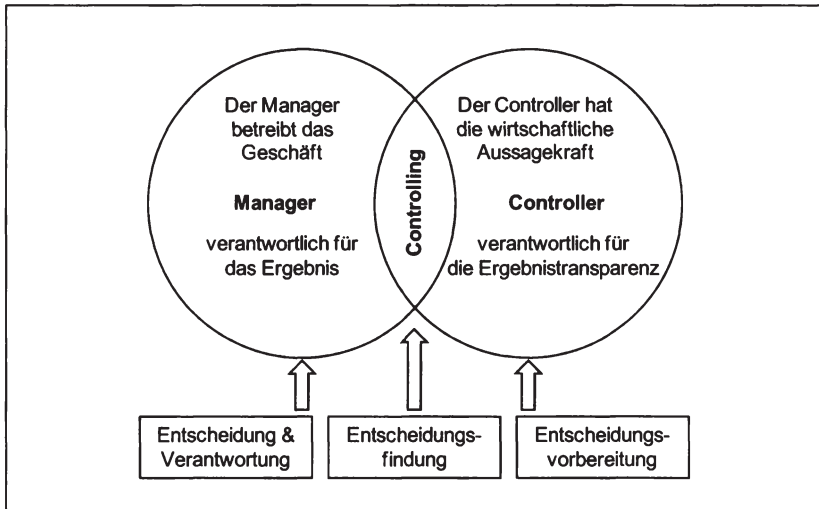
<sup>90</sup> Vgl. auch im Folgenden *International Group of Controlling* (Hrsg.) (2005), S. 52 sowie *International Group of Controlling/Weißberger* (2006), S. 18. Das Controllerleitbild der IGC steht auch im Internet unter [http://www.igc-controlling.org/DE/\\_leitbild/leitbild.php](http://www.igc-controlling.org/DE/_leitbild/leitbild.php) als Download zur Verfügung.

<sup>91</sup> Der Begriff Controllerbereich bezeichnet jenen institutionalisierten Bereich im Unternehmen, in dem die Controllerstellen organisatorisch verankert sind, vgl. *Stoffel* (1995), S. 19 sowie *David* (2005), S. 12.

<sup>92</sup> Vgl. *Weißberger/Arbeitskreis „Controller und IFRS“* (2006a), S. 344 sowie *Deyhle* (2003), S. 53.

betreiben und somit Verantwortung für das Ergebnis zu tragen.<sup>93</sup> In Abb. 7 wird die Aufgabenteilung zwischen Managern und Controllern sowie die sich daraus ergebende Abgrenzung des Controllings zusammenfassend systematisiert.

Aus dem IGC-Controllerleitbild und dem darauf basierenden Aufgabenprofil lassen sich zwei grundsätzliche Rollen ableiten, die Controller als Dienstleister des Managements ausfüllen müssen:<sup>94</sup>



**Abb. 7: Abgrenzung von Manager, Controlling und Controller<sup>95</sup>**

Zum einen sind Controller „betriebswirtschaftliche Berater und Sparringspartner des Managements“<sup>96</sup>, die als Navigator zur Zielerreichung beitragen. Zum anderen nehmen Controller auch notwendigerweise die Rolle als „Methoden- und System-

<sup>93</sup> Vgl. *Weißberger* (2007a), S. 31ff. Vgl. auch *Deyhle* (1997), S. 20, mit dessen folgendem Zitat oben stehende Ausführungen sehr eingängig belegt werden können: „Verantwortlichkeit des Managers ist, was geplant wird. Verantwortlichkeit des Controllers ist, dass geplant wird.“

<sup>94</sup> Vgl. auch im Folgenden *Weißberger/Arbeitskreis „Controller und IFRS“* (2006a), S. 344 sowie *Weißberger* (2007a), S. 35f.

<sup>95</sup> Abb. basierend auf *International Group of Controlling (Hrsg.)* (2005), S. 58; *Deyhle* (1997), S. 154; *Schorcht* (2004), S. 51.

<sup>96</sup> *Weißberger* (2007a), S. 35.

dienstleister“<sup>97</sup> wahr, um die im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Beratung erforderlichen Steuerungsinformationen bereitzustellen.<sup>98</sup>

Im Kontext der externen Finanzberichterstattung agieren Controller darüber hinaus als „Informationsdienstleister für die Bilanzierung“<sup>99</sup>. Diese Rollenerweiterung ergibt sich aus der immer stärkeren Verzahnung der Berichterstattung und den verwendeten Controllinginstrumenten. Insbesondere der Management Approach nach IFRS und die damit verbundene Bereitstellung von Controllinginformationen für Bilanzierungszwecke sowie die fortschreitende Integration der Rechnungslegung und die damit einhergehende Annäherung von extern und intern ausgewiesenen Ergebnisgrößen führen dazu, dass Controller zunehmend mitverantwortlich sind für die nach außen berichteten Finanzinformationen.<sup>100</sup>

Zur Erfüllung dieser Aufgabenprofile müssen Controller verschiedene Aktionsfelder wahrnehmen. Der Zusammenhang zwischen diesen Aktionsfeldern, dem Rollenverständnis der Controller und dem IGC-Controllerleitbild wird anschaulich durch das von *Weißberger* entwickelte ‚House of Controlling‘<sup>101</sup> systematisiert (siehe Abb. 8). Dieses tragfähige und von der praktischen Umsetzung des Controllings ausgehende Konzept<sup>102</sup> zur induktiven Systematisierung der Controllerarbeit wird den folgenden Ausführungen dieser Arbeit als konzeptioneller Bezugsrahmen des Controllings zugrunde gelegt.

Während das Rollenverständnis der Controller bildlich als ‚Fundament‘ des House of Controlling aufzufassen ist, wird dessen ‚Dach‘ durch das Controller-Leitbild der IGC zum Ausdruck gebracht. Eine im Sinne dieses Leitbilds controllinggerechte Führung ist nur bei Erfüllung der Voraussetzung sichergestellt, dass Controller die Rollen des betriebswirtschaftlichen Managementberaters sowie Methoden- und Systemdienstleisters aktiv wahrnehmen. Als Bindeglied zwischen Fundament und Dach des House of Controlling fungieren die auch als Controllershship bezeichneten Aktionsfelder, die quasi die ‚Säulen‘ einer controllinggerechten Führung repräsentieren. Unter Control-

---

<sup>97</sup> *Weißberger* (2007a), S. 35.

<sup>98</sup> Vgl. auch im Folgenden *Weißberger/Arbeitskreis „Controller und IFRS“* (2006a), S. 344f. und S. 348f.

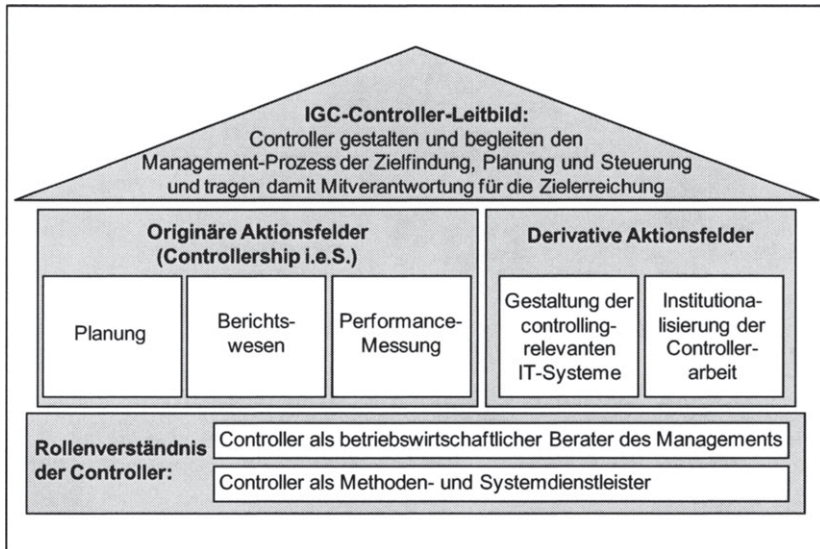
<sup>99</sup> *Weißberger* (2007b), S. 325.

<sup>100</sup> Vgl. *Weißberger/Arbeitskreis „Controller und IFRS“* (2006b), S. 614ff. oder *International Group of Controlling/Weißberger* (2006), S. 29ff.

<sup>101</sup> Vgl. hierzu *Weißberger* (2007a), S. 35ff.

<sup>102</sup> Zur praxisbezogenen Tragfähigkeit dieses Konzepts vgl. die Ausführungen von *Lutz* (2007), S. 104f., über das Leitbild, die Aktionsfelder und das Rollenverständnis eines Controllers im *Deutsche Bahn*-Konzern.

lership werden somit Aufgabenbündel verstanden, die auf Controller übertragen bzw. von diesen wahrgenommen werden.<sup>103</sup> Diese Aufgabenbündel lassen sich in originäre Aktionsfelder (Controllershhip i.e.S.) auf der einen Seite und derivative Aktionsfelder auf der anderen Seite einordnen.



**Abb. 8: House of Controlling**<sup>104</sup>

### 1.2.3 Originäre Aktionsfelder der Controller

Zu den originären oder auch Kernaktionsfeldern der Controller zählen die Bereiche der Planung, des Berichtswesens und der Performance-Messung.

Die unternehmerische Planung als reflexive Ausprägung der Willensbildung ist ein systematischer, Informationen verarbeitender und von Führungskräften getragener Prozess der qualitativen, quantitativen und zeitlichen Bestimmung zukünftiger Ziele, der eine soziale Interaktion der Beteiligten miteinschließt und auf unterschiedlichen zeitlichen Ebenen sowohl laufend als auch einzelfallbezogen stattfindet.<sup>105</sup> Als Ergebnis des Planungsprozesses entstehen Pläne, die als Instrument zur Willensdurchsetzung der Planinhalte fungieren. Im umfassenden Sinn stellt Planung somit eine wiederholte

<sup>103</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2008), S. 1.

<sup>104</sup> Abb. in enger Anlehnung an *Weißberger* (2007a), S. 40.

<sup>105</sup> Vgl. statt vieler *Bircher* (1989), Sp. 1506.

Abfolge von Willensbildungs- und Willensdurchsetzungsprozessen im Unternehmen dar.<sup>106</sup> Teilbereiche der Planung sind sowohl die laufende operative, taktische und strategische Unternehmensplanung als auch die fallweise erforderliche Projektplanung und die Bereitstellung aussagekräftiger Prognose- bzw. Forecast-Größen.<sup>107</sup> Zur Planung zählen darüber hinaus Kontrollen für Feed-forward-Zwecke,<sup>108</sup> da der im Rahmen der Kontrollphase durchgeführte Soll-Ist-Vergleich zur Verbesserung des Informationsgehalts zukünftiger planungsbezogener Sachverhalte beiträgt.

Unter Berichtswesen ist die Gesamtheit der Personen, Einrichtungen, Regelungen, Daten und Prozesse zu verstehen, mit denen Berichte generiert und weitergegeben werden, die zur Sicherstellung der Informationsversorgung der Berichtsadressaten notwendig sind. Berichte stellen dabei unter einer übergeordneten Zielsetzung aggregierte Informationen dar.<sup>109</sup> Das Berichtswesen umfasst nicht nur die Ermittlung von Ist-Größen, sondern auch die Bereitstellung von Informationen und Analysen, die sich auf Plan- bzw. Soll-Ist-Abweichungen und die Ausprägungen der Forecast-Größen beziehen.<sup>110</sup> Hinsichtlich seiner Adressaten kann das Berichtswesen nach interner und externer Berichterstattung unterschieden werden. Teilbereiche des Berichtswesens sind somit einerseits die laufende sowie fallweise interne Informationsbereitstellung und andererseits die gesetzlich geforderte sowie freiwillige externe Berichterstattung.

Die Performance-Messung zielt auf die Ermittlung von prozess-, produkt- und bereichsbezogenen Erfolgsbeiträgen ab und ist infolgedessen als bedeutende Voraussetzung einer dezentralen Unternehmenssteuerung aufzufassen. Die Ergebnisse, die aus den autonomen Handlungen auf den verschiedenen Managementebenen resultieren, sind dabei mittels geeigneter Kennzahlen abzubilden, um im Zuge der daran gebundenen Incentivierung lokal agierender Manager eine ziel- und wertorientierte Verhaltens- bzw. Unternehmenssteuerung zu gewährleisten.<sup>111</sup> Aufgabe des Controllings ist es in diesem Kontext, sicherzustellen, dass lokale Manager ihre Aufgaben stets im Sinne der Konzernzentrale ausüben, ohne dass die Aufgabenerfüllung dabei unmittelbar überprüft werden muss.<sup>112</sup> Die Führung dezentraler Einheiten erfolgt dementsprechend

---

<sup>106</sup> Vgl. Schäffer/Weber/Willauer (2001), S. 283.

<sup>107</sup> Vgl. Weißberger (2007a), S. 36.

<sup>108</sup> Vgl. Weißberger (2007c), S. 438 i.V.m. S. 440 und der dortigen Fn. 6.

<sup>109</sup> Vgl. Gladen (2003), S. 245f.

<sup>110</sup> Vgl. Weißberger (2007a), S. 36.

<sup>111</sup> Vgl. Weißberger (2007a), S. 36; Hirsch (2006), S. 347; Schultze/Weiler (2007), S. 136.

<sup>112</sup> Vgl. Weißberger (2004), S. 303.

„nicht nach Besicht, sondern nach Bericht“<sup>113</sup>. Neben den Aspekten der Anreiz- und Verrechnungspreisgestaltung stellt auch die Durchführung von Kontrollen zur Verhaltenssteuerung, d.h. für Feed-back-Zwecke, einen wichtigen Bestandteil der Performance-Messung dar.<sup>114</sup>

#### 1.2.4 Derivative Aktionsfelder der Controller

Die wirksame und wirtschaftliche Ausübung der originären Aktionsfelder setzt als notwendige Bedingung eine controllinggerechte Ausgestaltung der derivativen, d.h. der aus der Controllershhip i.e.S. abgeleiteten Aktionsfelder voraus. Hierzu zählen zum einen die zielführende Gestaltung der controllingrelevanten IT-Systeme sowie zum anderen die adäquate Institutionalisierung der Controllerarbeit.<sup>115</sup>

Im Rahmen der zielgerechten (Mit-)Gestaltung controllingrelevanter IT-Systeme, auf denen Planung, Berichtswesen und Performance-Messung aufsetzen, müssen Controller die allgemeinen Anforderungen an buchhalterische Datenquellen und Datenbanksysteme formulieren. Bei der Konzeptionierung, Evaluation und Selektion der erforderlichen IT-Systeme, die insbesondere aus Enterprise-Resource-Planning (ERP)-Systemen, Data-Warehouse-Systemen und Führungsinformationssystemen bestehen,<sup>116</sup> übernehmen sie somit eine aktiv mitwirkende Rolle.<sup>117</sup> Wenngleich diese IT-Systeme nicht direkt durch Controller selbst, sondern vielmehr durch (unternehmensinterne oder -externe) IT-Spezialisten betrieben werden, ist es Aufgabe der Controller, eine controllinggerechte Ausgestaltung dieser Systeme sicherzustellen. Dazu ist es erforderlich, dass Controller die wesentlichen Strukturen und Prozesse im IT-Bereich kennen („Sprachfähigkeit“) sowie die verwendeten Abbildungs- und Bewertungsmethoden beurteilen können („Interpretationsfähigkeit“).

Zur fachlichen Institutionalisierung der Controllerarbeit zählen zunächst sämtliche Fragestellungen der Organisation des Controllerbereichs. Dabei beschäftigen sich Controller zum einen mit der ablauforganisatorischen Optimierung von Controllingprozessen sowie zum anderen mit der zielführenden aufbauorganisatorischen Ge-

<sup>113</sup> Illtetschko (1955), S. 31.

<sup>114</sup> Vgl. *Weißberger* (2007c), S. 438 i.V.m. S. 440 und der dortigen Fn. 6.

<sup>115</sup> Vgl. *Weißberger* (2007b), S. 324.

<sup>116</sup> Darüber hinaus kommen auch sog. Basissysteme zum Einsatz, zu denen neben den universellen Anwendungsprogrammen zur Tabellenkalkulation, Textverarbeitung und Präsentation auch das Internet sowie webbasierte Standardanwendungen wie E-Mail oder Video-Telefonie zählen, vgl. *Herzwurm/Hanssen* (2006), S. 39.

<sup>117</sup> Vgl. *Berens/Schmitting* (2003), S. 357 sowie auch im Folgenden *International Group of Controlling/Weißberger* (2006), S. 20.

staltung des Controllerbereichs.<sup>118</sup> Dies umfasst auch explizit Fragen der kooperativen Zusammenarbeit zwischen Managern und Controllern bzw. zwischen dem Controllerbereich und anderen (Finanz-)Funktionen im Unternehmen, wie z.B. der Bilanzierung, Revision, dem M&A-Bereich oder dem Marketing. Im Zuge einer angemessenen Institutionalisierung des Controllerbereichs sind schließlich auch alle Aspekte einer controllinggerechten Personalführung zu berücksichtigen, die neben der adäquaten Ausgestaltung des Führungsstils auch die Formulierung idealtypischer Karrierewege sowie sämtliche Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung im Controlling beinhaltet.

## 2 Adressierung von Risiken innerhalb der Unternehmensführung

### 2.1 Abgrenzung und Systematisierung von Risiken und Chancen

Die Ergebnisse von Managemententscheidungen werden durch eine Vielzahl unternehmensinterner und -externer Faktoren bestimmt, die sich nach dem Treffen der jeweiligen Entscheidung verändern können oder die zum Zeitpunkt der Entscheidungsfundierung nicht bedacht werden. Unternehmerische Ziele und Aktivitäten sind daher aufgrund mangelnder Vorhersehbarkeit der Auswirkungen von Entscheidungen stets mit Risiken verbunden.<sup>119</sup> Daraus folgt, dass jedes Unternehmen seinen individuellen ‚risk appetite‘ definieren muss, d.h. jenes Ausmaß an Risiken, das die Unternehmensführung zu tragen bereit ist.<sup>120</sup>

Der Risikobegriff wird in der Literatur nicht einheitlich definiert. In einer allgemeinen Begriffsauffassung umschreibt das Risiko die Möglichkeit, dass das tatsächliche Ergebnis einer unternehmerischen Aktivität von dem erwarteten Ergebnis abweicht.<sup>121</sup> Diese Zielabweichung kann durch die Unterscheidung zwischen ‚reinem‘ Risiko und ‚spekulativem‘ Risiko weitergehend konkretisiert werden (siehe Abb. 9).<sup>122</sup>

---

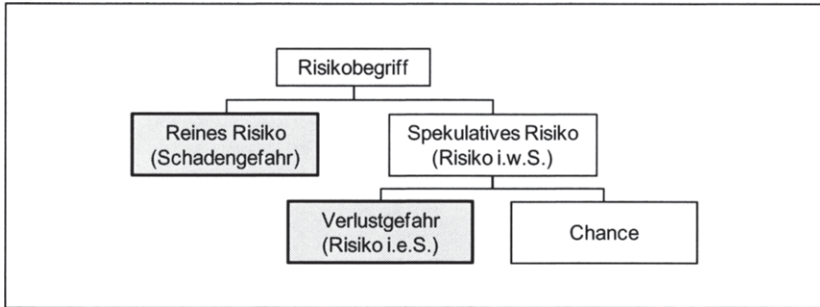
<sup>118</sup> Vgl. auch im Folgenden *Weissenberger* (2007a), S. 36f.

<sup>119</sup> Vgl. *Wartensleben* (1978), S. 323 sowie *Hahn* (1987), S. 138f.

<sup>120</sup> Vgl. *Power* (2009), S. 850f.; *Gai/Vause* (2006), S. 168; *Dowd et al.* (2008), S. 11; *Eberl/Hachmeister* (2007), S. 320; *Saitz* (1999), S. 82.

<sup>121</sup> Vgl. *Kromschröder* (1979), S. 18. Zur objektiven Bestimmung des Risikoumfangs bedarf es der vorherigen Festlegung einer Zielgröße, die meist im Erwartungswert der zukünftigen Einzahlungsüberschüsse (Cashflows) gesehen wird, vgl. hierzu *Burger/Buchhart* (2002b), S. 597; *Gleißner* (2004a), S. 351f.; *Hachmeister* (2005), S. 138f.

<sup>122</sup> Die Unterscheidung zwischen reinen und spekulativen Risiken geht hauptsächlich auf *Mehr/Hedges* (1963), S. 8f., zurück.



**Abb. 9: Abgrenzung des Risikobegriffs**<sup>123</sup>

Während das reine Risiko ausschließlich eine Schadengefahr für das Unternehmen beinhaltet, erfasst das spekulative Risiko neben den Verlustgefahren (Risiko i.e.S.) auch die Chancen aus unternehmerischer Tätigkeit.<sup>124</sup> Dieses symmetrische Risikoverständnis einer möglichen negativen (downside) sowie positiven (upside) Abweichung einer Zufallsvariablen von ihrem Erwartungswert wird auch als Risiko i.w.S. bezeichnet.<sup>125</sup> Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht ausschließlich das Risiko i.e.S. bzw. das reine Risiko. Der Begriff des Risikos ist dementsprechend im Folgenden stets als negative Abweichung einer subjektiven Zielvorstellung zu verstehen (downside-Risiko).<sup>126</sup>

Die beiden entscheidenden Parameter zur Beschreibung von Risiken kommen einerseits in der Intensitätsdimension zum Ausdruck, d.h. in der Wahrscheinlichkeit des Risikoeintritts, sowie andererseits in der Quantitätsdimension, d.h. in dem Ausmaß der durch den Risikoeintritt realisierten Zielverfehlung.<sup>127</sup> Zur Charakterisierung der Ver-

<sup>123</sup> Abb. in Anlehnung an Lück (2003), S. 334 und Schorcht (2004), S. 12.

<sup>124</sup> Vgl. Braun (1984), S. 23f. und S. 27; Moxter (1997), S. 722; Lück/Henke (1999), S. 524; Gleißner/Wolfrum (2001), S. 150f. Die Begriffe des reinen Risikos und des Risikos i.e.S. sind somit als Synonyme zu betrachten. Als Beispiel für ein reines Unternehmensrisiko sei die Gefahr eines Gebäudebrands genannt. Spekulative Risiken können z.B. in Investitions- oder Wechselkursrisiken bestehen, vgl. Hoffmann (1985), S. 10f.

<sup>125</sup> Vgl. Lück/Henke (1999), S. 524. Die spekulative Risikodefinition beruht auf dem in der Statistik verwendeten Varianzverständnis, welches die Varianz als Streuung einer zufallsabhängigen Variablen um ihren Erwartungswert bezeichnet, vgl. Franke/Härdle/Hafner (2004), S. 38f.

<sup>126</sup> Vgl. Braun (1984), S. 27. Die Fokussierung auf das downside-Risiko steht sowohl im Einklang mit der aktuellen Unternehmenspraxis als auch mit der jüngeren Theorie zum Risikomanagement, vgl. Volkart (2008), S. 209 sowie Schorcht (2004), S. 29. Auch die Finanzierungstheorie verfolgt diese Begriffsauffassung und versteht unter Risiko ebenfalls die Gefahr einer Unterschreitung des Erwartungswerts, vgl. Franke/Hax, S. 268.

<sup>127</sup> Vgl. Neubürger (1980), S. 37f. sowie Schröder (2005), S. 45-52.



teilungseigenschaften von Risiken werden meist Lageparameter (z.B. Erwartungswert) und Streuungsmaße (z.B. Varianz bzw. Standardabweichung) verwendet.<sup>128</sup>

Die Fokussierung auf das downside-Risiko darf jedoch keinesfalls mit dem Ziel einer absoluten Risikovermeidung gleichgesetzt werden, da unternehmerisches Handeln stets nur unter Akzeptanz eines gewissen Maßes an Risiko möglich ist.<sup>129</sup> Außerdem darf diese Risikoauffassung nicht zu einer systematischen Vernachlässigung des Chancenaspekts führen. Die mangelnde Chancenberücksichtigung kann die Entstehung eines neuen Risikos bewirken, welches im Sinne des Opportunitätskostenkalküls in entgangenen Erfolgen bzw. im Extremfall in einer Unternehmenskrise zum Ausdruck kommt.<sup>130</sup> Jedoch ist es aufgrund der erheblichen Komplexität aller allein mit dem systematischen Umgang von Risiken und risikospezifischen Wechselbeziehungen verbundenen Aufgaben und den naturgemäß begrenzten Informationsverarbeitungskapazitäten ratsam, die ebenfalls äußerst komplexe Handhabung von Chancen separat innerhalb der allgemeinen (strategischen) Controllingprozesse, insbesondere im Bereich der Planung und des Berichtswesens, zu berücksichtigen.<sup>131</sup>

Eine Systematisierung von Risiken kann aus unterschiedlichen Perspektiven vorgenommen werden (vgl. Tab. 1). Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich zunächst mit der Kategorisierung der wesentlichen Risikoarten und ihrer Ursachen.

**Tab. 1: Dimensionen der Risikokategorisierung**

Kategorisierung von Risiken	
...nach ihrer Art	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beschaffungsmarktrisiken</li> <li>▪ Leistungswirtschaftliche und administrative Risiken</li> <li>▪ Absatzmarktrisiken</li> <li>▪ Finanzwirtschaftliche Risiken</li> <li>▪ Regulatorische Risiken</li> <li>▪ Gesamtwirtschaftliche Risiken</li> </ul>
...nach ihrem Bezug	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sachbezogene Risiken</li> <li>▪ Verhaltensbezogene Risiken</li> </ul>

<sup>128</sup> Vgl. *Kromschröder* (1979), S. 19 sowie *Gleißner/Wolfrum* (2001), S. 151.

<sup>129</sup> Vgl. *Braun* (1984), S. 44 sowie *Hahn* (1987), S. 138f. *Mugler* (1978), S. 5, beschreibt die Risikohaftigkeit aller unternehmerischen Entscheidungen plakativ mit folgendem Zitat: „Um die Sicherheit von morgen zu gewinnen, muss der Mensch die Sicherheit von heute aufgeben.“

<sup>130</sup> Vgl. *Weber/Weißberger/Liekweg* (1999a), S. 1711 sowie *Diederichs/Richter* (2001), S. 137.

<sup>131</sup> Vgl. *Schorcht* (2004), S. 29; *Hornung* (1998), S. 278 sowie für einen Beleg dieser Empfehlung aus der Unternehmenspraxis *Wolf* (2004), S. 213.

Tab. 1 (Fortsetzung)

Kategorisierung von Risiken	
...nach ihrer Quantifizierbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objektive Risiken</li> <li>▪ Subjektive Risiken</li> </ul>
...nach ihrer Wahrscheinlichkeitsverteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verteilungsabhängige Risiken</li> <li>▪ Ereignisabhängige Risiken</li> </ul>
...nach ihrer Diversifizierbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Systematische Risiken</li> <li>▪ Unsystematische (unternehmensspezifische) Risiken</li> </ul>
...nach ihrem Zeitbezug	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kurzfristige Risiken</li> <li>▪ Mittelfristige Risiken</li> <li>▪ Langfristige Risiken</li> </ul>
...nach ihrer Zielausrichtung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Operative Risiken</li> <li>▪ Strategische Risiken</li> </ul>
...nach ihrer Wirksamkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Singuläre Risiken</li> <li>▪ Kumulative Risiken</li> <li>▪ Aggregierte Risiken</li> </ul>
...nach ihrer Abhängigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ursachenabhängige Risiken</li> <li>▪ Wirkungsabhängige Risiken</li> </ul>
...nach der Richtung ihrer Interdependenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komplementäre Risiken</li> <li>▪ Konkurrierende Risiken</li> <li>▪ Indifferente Risiken</li> <li>▪ Antinomische Risiken</li> </ul>

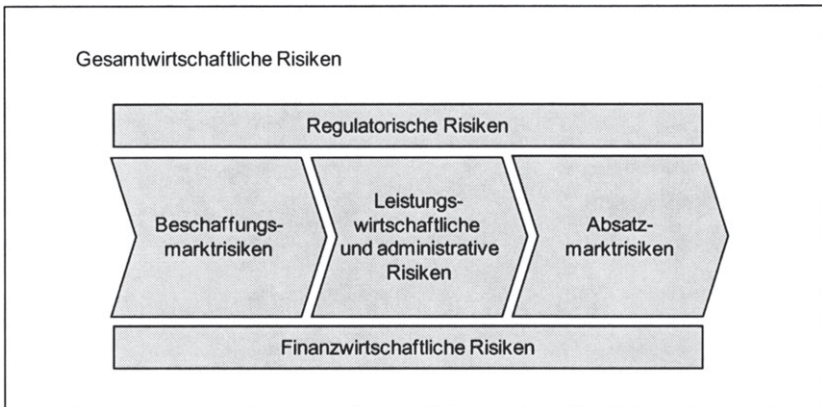
Obwohl sich einzelne Risiken aufgrund der mit ihnen verbundenen Komplexität und Vielschichtigkeit nicht vollkommen überschneidungsfrei einteilen lassen, setzt jede risikospezifische Analyse eine zumindest zweckmäßige Einteilung von Risikoarten voraus.<sup>132</sup> Aufgrund des mit Kategorisierungen grundsätzlich verbundenen subjektiven Elements haben sich in der Literatur zahlreiche Vorschläge für die Einteilung von Risikoarten herausgebildet.<sup>133</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit erfolgt die Kategorisierung unter Bezugnahme auf den in Abschnitt B.1.1.1 erläuterten Kontext der unternehmerischen Leistungserstellung und

<sup>132</sup> Vgl. auch im Folgenden *Fischer/Vielmeyer* (2004), S. 463.

<sup>133</sup> Vgl. unter vielen *Lück* (2003), S. 335f.

-verwertung<sup>134</sup> sowie in Anlehnung an die Einordnung des Arbeitskreises „Externe und Interne Überwachung der Unternehmung“ der *Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.*<sup>135</sup> Da sich ein Unternehmen als Portfolio risikobehafteter Beschaffungs-, Produktions-, Absatz- und Finanzierungsaktivitäten verstehen lässt,<sup>136</sup> das darüber hinaus durch risikobehaftete Sachverhalte zu seinen regulierenden Instanzen und seiner Gesamtumwelt gekennzeichnet ist, ergeben sich die im Folgenden erläuterten Risikoarten (siehe Abb. 10):



**Abb. 10: Typisierung von Risikoarten**

- Beschaffungsmarktrisiken beschreiben insbesondere die Gefahr von ungünstigen Entwicklungen in den Beschaffungspreisen der Produktionsfaktoren (Personal, Anlagen, Material), die zu einem geringeren Erfolgsausweis eines Unternehmens führen. Werden die Produktionsfaktoren in Fremdwährung aus dem Ausland bezogen, kommen zusätzlich beschaffungsmarktbezogene Wechselkursrisiken zum Tragen. Außerdem beinhalten Beschaffungsmarktrisiken alle Gefahren für das Unternehmen, die im Zusammenhang mit dem Zulieferer der Produktionsfaktoren (z.B. Qualitätsverluste im Beschaffungsprozess, Abhängigkeit von wenigen bzw. nur einem Zulieferer) oder der allgemeinen Beschaffungsmarktstruktur (beschaf-

<sup>134</sup> Vgl. hierzu auch Abb. 3 in Abschnitt B.1.1.1.

<sup>135</sup> Vgl. Arbeitskreis „Externe und Interne Überwachung der Unternehmung“ (2000).

<sup>136</sup> Vgl. Hoitsch/Winter (2004b), S. 134.

fungsmarktbezogene Engpässe, Zusammenbruch des Beschaffungsmarktes) stehen.<sup>137</sup>

- Leistungswirtschaftliche Risiken entstehen durch einen fehlgeschlagenen oder inadäquaten Einsatz der Produktionsfaktoren.<sup>138</sup> Risiken dieser Art beziehen sich somit auf Gefahren, die unmittelbar mit dem Produktionsprozess verbunden sind. Beispiele hierfür sind Maschinenschäden, defizitäre Infrastruktureinrichtungen oder mangelnde Qualifikationen der Mitarbeiter im Montageprozess. Administrative Risiken sind durch eine unzweckmäßige Ausgestaltung dispositiver Führungsprozesse bedingt und stehen daher nur im mittelbaren Zusammenhang mit dem eigentlichen Produktionsprozess. Als Beispiele hierfür sind unzureichende Berichterstattungsprozesse, anreizinkompatible Entlohnungssysteme, organisatorische Mängel oder unangemessene Marketingstrategien zu nennen.<sup>139</sup>
- Absatzmarktrisiken beinhalten die Gefahr, dass sich die Preise oder Mengen der hergestellten und abzusetzenden Güter zum Nachteil des Unternehmens entwickeln. Werden die erstellten Güter im Fremdwährungsausland abgesetzt, stellen sich außerdem absatzmarktbezogene Wechselkursrisiken ein. Des Weiteren betreffen sie alle unternehmerischen Gefahren, die in Verbindung mit dem Kunden (z.B. Abhängigkeiten von wenigen bzw. nur einem Kunden, veränderte Kundenbedürfnisse) oder der allgemeinen Absatzmarktstruktur (z.B. Änderungen der Angebots- und Nachfragestruktur, Zusammenbruch des Absatzmarktes) stehen.<sup>140</sup>
- Finanzwirtschaftliche Risiken umfassen zum einen alle Gefahren im Zusammenhang mit der unternehmerischen Liquidität, die dann entstehen, wenn ein Unternehmen aufgrund fehlender liquider Mittel nicht in der Lage ist, seinen Zahlungsverpflichtungen fristgerecht nachzukommen. Zum anderen enthalten finanzwirtschaftliche Risiken all jene Gefahren, die in Beziehung mit der Kapitalaufnahme und dem Kapitalangebot eines Unternehmens stehen. Während hinsichtlich der Kapitalaufnahme beispielsweise Zinsänderungsrisiken auftreten können, besteht in Bezug auf das angebotene Kapital die Gefahr von Kreditrisiken. Dies ist der Fall, wenn externe Marktpartner des kapitalbereitstellenden Unternehmens ihre Ver-

<sup>137</sup> Vgl. auch im Folgenden *Arbeitskreis „Externe und Interne Überwachung der Unternehmung“* (2000), S. 3.

<sup>138</sup> Vgl. ähnlich *Fischer* (2004), S. 121; *Johanning/Ams* (2008), S. 274 i.V.m. S. 282; *Wegmann* (2005), S. 504.

<sup>139</sup> Vgl. *Scharpf* (2000), S. 259; *Johanning/Ams* (2008), S. 274; *Lück* (2003), S. 335.

<sup>140</sup> Vgl. *Arbeitskreis „Externe und Interne Überwachung der Unternehmung“* (2000), S. 3.

pflichtungen nicht erfüllen können. Das bedeutendste Kreditrisiko kommt dabei in dem Risiko des Forderungsausfalls zum Ausdruck.<sup>141</sup>

- Regulatorische Risiken beziehen sich auf alle für das Unternehmen nachteiligen Änderungen oder Lücken in den relevanten nationalen und internationalen Regelungen (Gesetze, Verordnungen, Richtlinien, Normen, Standards, behördliche Auflagen, Verträge, Grundsätze). Diese Regelungsänderungen oder -lücken können beispielsweise zu einem verringerten Erfolgsausweis des Unternehmens aufgrund erhöhter Bürokratie, mangelnder Rechtssicherheit und damit verbundenen zunehmenden Kosten führen.<sup>142</sup>
- Gesamtwirtschaftliche Risiken zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich nicht nur in einem einzelnen Unternehmen auswirken, sondern die gesamte Volkswirtschaft eines Landes betreffen. Ursachen gesamtwirtschaftlicher Risiken liegen beispielsweise in einer abschwingenden Konjunktur (Rezession) sowie in Veränderungen gesamtwirtschaftlicher Zinssätze.<sup>143</sup> Neben Natur- bzw. Umweltkatastrophen und langfristigen Änderungen der Umweltbedingungen zählen auch Terroranschläge zu den Ursachen gesamtwirtschaftlicher Risiken.<sup>144</sup>

Neben den voranstehenden Risikotypen, die aufgrund ihres jeweiligen Bezugs zu einem Sachobjekt (z.B. Preis, Prozess, Vertrag) auch als sachbezogene Risiken zusammengefasst werden können, ist darüber hinaus ein weitere, in der Literatur häufig vernachlässigte Risikoform von wesentlicher Bedeutung. Diese Risikoform, die sich auf das Verhalten eines Personensubjekts mit Führungs- oder Ausführungskompetenzen im Unternehmen bezieht, wird als Verhaltensrisiko bezeichnet.<sup>145</sup>

Eintretende verhaltensbezogene Risiken führen stets zu einer materiellen und/oder immateriellen Schädigung des Unternehmens und resultieren zum einen aus unbeabsichtigtem Fehlverhalten sowie zum anderen aus dolosen Handlungen (vgl. Abb. 11). Letztere sind durch einen bewussten oder zumindest grob fahrlässigen Verstoß gegen unternehmensinterne Regelungen (z.B. Missachtung existierender Grundsätze, nachlässige Kontrollen) oder Gesetze (z.B. Betrug, Korruption, Diebstahl) gekennzeichnet.<sup>146</sup> Unter den Verstößen gegen gesetzliche Regelungen haben in der Vergangenheit

<sup>141</sup> Vgl. Lück (2003), S. 335.

<sup>142</sup> Vgl. Lück (2001), S. 421. Regulatorische Risiken werden von Pedell (2006) sowie Meyding/Fabian (2000) weiterführend erörtert.

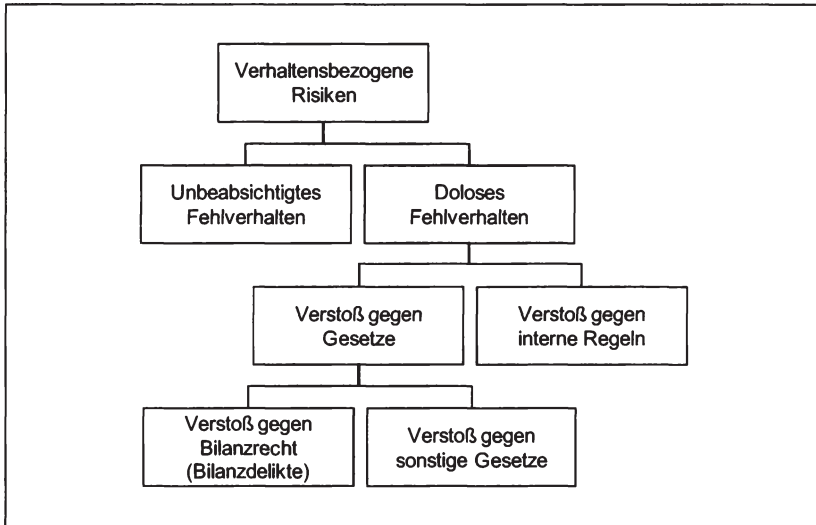
<sup>143</sup> Vgl. Arbeitskreis „Externe und Interne Überwachung der Unternehmung“ (2000), S. 2.

<sup>144</sup> Vgl. Bekefi/Epstein (2008), S. 35.

<sup>145</sup> Vgl. Johanning/Ams (2008), S. 283.

<sup>146</sup> Vgl. Brinkmann (2005), S. 243f.; Wieland (2002), S. 4; Scheidegger/Luginbühl (2006), S. 264; Lück (2000), S. 338; Berens/Schmitting (2003), S. 356. Dolose Handlungen werden durch anst.

insbesondere Bilanzdelikte, zu verstehen als bewusste Gesetzesverstöße gegen das Bilanzrecht,<sup>147</sup> auf sich aufmerksam gemacht.<sup>148</sup> Die hohe Relevanz verhaltensbezogener Risiken in der Unternehmenspraxis wird sowohl durch die polizeiliche Kriminalstatistik<sup>149</sup> als auch durch empirische Erkenntnisse aktueller Untersuchungen<sup>150</sup> belegt.



**Abb. 11: Typisierung von verhaltensbezogenen Risiken**

Eine exakte Differenzierung in verhaltens- und sachbezogene Risiken ist allerdings häufig nicht durchführbar. Neben den Möglichkeiten, dass ein rein sachbezogenes Risiko auftritt (z.B. Maschinenschaden ohne Fremdverschulden) bzw. ein rein verhaltensbezogenes Risiko zum Tragen kommt (z.B. bewusstes Unterlassen von Maschinenwartungsarbeiten, das zunächst keinen Maschinenschaden zur Folge hat), besteht darüber hinaus auch die Möglichkeit, dass ein ‚gemischtes‘ Risiko mit einer Verknüp-

gende Unternehmensgröße und -komplexität und damit einhergehende Unternehmensanonymität begünstigt. Dies liegt insbesondere darin begründet, dass ein labil ordnungswidrig handelnder Mitarbeiter in einem internationalen Großkonzern aufgrund der dort unübersichtlichen Strukturen und Prozesse i.d.R. kaum Schuldgefühle entwickelt, während er sich in kleinen oder mittelständischen Unternehmen bzw. auch im Privatfeld grundsätzlich eher weniger verleiten lässt, unrechtmäßig zu handeln, vgl. *Hofmann* (1997), S. 120 sowie *Wehling/Weiß* (2005), S. 105.

<sup>147</sup> Vgl. *Sell* (1999), S. 2.

<sup>148</sup> Vgl. hierzu ausführlicher *Ballwieser/Dobler* (2003) sowie *Castan* (1993).

<sup>149</sup> Vgl. *Bundeskriminalamt* (2009).

<sup>150</sup> Vgl. *Hecker/Füss/Gundel* (2008); *KPMG* (2006); *Ernst & Young* (2003).

fung von sach- und verhaltensbezogenen Ursachen auftritt (z.B. Maschinenschaden aufgrund des bewussten Unterlassens von Maschinenwartungsarbeiten). Auch wenn bzw. gerade weil die Isolierung in sach- und verhaltensbezogene Risikoursachen nur schwer möglich ist, hat die parallele Betrachtung von Risiken aus einer Sach- und Verhaltensperspektive eine sehr große Bedeutung für den adäquaten Umgang mit sämtlichen unternehmerischen Risiken.

Erfolgt eine Systematisierung von Risiken nach deren Quantifizierbarkeit, werden objektive und subjektive Risiken voneinander abgegrenzt.<sup>151</sup> Letztere müssen aufgrund unvollständiger Informationen über selektive Wahrnehmung und subjektive Einschätzung der Situation erfasst werden. Die Aussagekraft der Quantifizierung dieser Risiken ist demnach weitaus geringer als bei objektiven Risiken, bei denen eine für alle von dieser Risikosituation betroffenen Entscheider gleiche Wahrscheinlichkeitsverteilung hinsichtlich des Eintretens künftiger Risikoereignisse vorliegt.

Im Kontext der Wahrscheinlichkeitsverteilung werden verteilungsabhängige und ereignisabhängige Risiken unterschieden.<sup>152</sup> Verteilungsabhängige Risiken, die durch eine Vielzahl an in vergangenen Perioden aufgetretenen und daher bekannten Schadenausprägungen gekennzeichnet sind, resultieren i.d.R. aus Schwankungen von Marktparametern (z.B. Beschaffungs- und Absatzpreise). Gemäß den zentralen Grenzwertsätzen konvergiert die Folge dieser Risikoausprägungen gegen die Normalverteilung, die daher meist als stetige Wahrscheinlichkeitsverteilung verteilungsabhängiger Marktrisiken berechnet wird.<sup>153</sup> Ereignisabhängige Risiken (Event-Risiken) resultieren aus selten auftretenden und besonderen Ereignissen (z.B. Brandkatastrophe). Anders als Marktrisiken werden sie nicht durch stetige, sondern vielmehr durch diskrete Wahrscheinlichkeitsverteilungen bzw. Punktschätzungen beschrieben. Während verteilungsabhängige Risiken i.d.R. als objektive Risikoereignisse auftreten, stellen Event-Risiken meist subjektive Risikoereignisse dar.<sup>154</sup>

Bezüglich der Reduktion von Risiken durch Diversifikation (Risikostreuung) unterscheidet die Kapitalmarkttheorie das systematische Risiko (Marktrisiko) und das unsystematische (unternehmensspezifische) Risiko.<sup>155</sup> Systematische Risiken (z.B. konjunkturelle Entwicklung, gesamtwirtschaftliches Zinsniveau) begrenzen sich nicht nur

---

<sup>151</sup> Vgl. auch im Folgenden *Schorcht* (2004), S. 26.

<sup>152</sup> Vgl. *Füser/Gleißner/Meier* (1999), S. 756 sowie *Burger/Buchhart* (2002a), S. 106f.

<sup>153</sup> Zur Normalverteilung und zu den zentralen Grenzwertsätzen vgl. *Rinne* (2008), S. 298ff. bzw. S. 420ff.

<sup>154</sup> Vgl. *Gleißner* (2004a), S. 355; *Burger/Buchhart* (2002a), S. 106f.; *Emmerich* (1999), S. 1081.

<sup>155</sup> Vgl. *Günther* (1997), S. 164.

auf ein einzelnes Unternehmen, sondern betreffen zugleich alle anderen Unternehmen im Markt. Sie können von Investoren daher nicht durch Streuung des Portfolios vermieden werden. Dagegen lassen sich unsystematische Risiken, die sich z.B. auf das Produktionsprogramm eines einzelnen Unternehmens beziehen, durch eine Beteiligung an mehreren Unternehmen weitgehend eliminieren, sofern die betrachteten Unternehmen nicht durch stark positive Korrelation ihrer Renditen gekennzeichnet sind.<sup>156</sup>

Da unternehmerische Ziele stets durch einen bestimmten Zeitbezug (kurz-, mittel- oder langfristig) und eine gewisse Zielausrichtung (operativ oder strategisch) gekennzeichnet sind, lassen sich auch die mit diesen Zielen einhergehenden Risiken dementsprechend einstufen. Die zeitliche Differenzierung in kurz-, mittel- und langfristige Risiken ist insbesondere insofern notwendig, als dass Risiken ohne Angabe eines festen Zeitbezugs nicht adäquat beurteilt werden können, da sich die Risikoposition allein aufgrund des variierenden Zeitbezugs verändern kann.<sup>157</sup> So kann sich beispielsweise ein kurzfristig als operativ einzuschätzendes Risiko (z.B. Absatzmengenrückgang) bei langfristiger Betrachtung zu einem strategischen Risiko (z.B. Existenzgefahr aufgrund mangelnder Wettbewerbsfähigkeit) weiterentwickeln.<sup>158</sup>

Werden Risiken hinsichtlich ihrer Wirksamkeit kategorisiert, kommt die Unterscheidung in singuläre, kumulative und aggregierte Risiken zum Tragen. Bei einem Risiko, welches sich lediglich auf ein eng begrenztes Betrachtungsobjekt auswirkt, ohne weitere Folgeschäden zu entfalten, liegt ein singuläres Einzelrisiko vor. Dagegen zieht ein kumulativ wirkendes Einzelrisiko weitere Risiken nach sich, die an anderen Stellen innerhalb der Wertschöpfungskette wirksam werden. Die Aggregation – also Zusammenfassung – aller Einzelrisiken beschreibt das Gesamtrisiko eines Unternehmens.<sup>159</sup> Die Unterscheidung in Einzel- und Gesamtrisiken erhöht folglich die Aufmerksamkeit für unterschiedliche Aggregationsniveaus im Unternehmen. So lassen sich für verschiedene Hierarchieebenen (z.B. Abteilungen, Geschäftsbereiche, Gesamtunternehmen) jeweils Gesamtrisikopositionen bestimmen, die wiederum in umgekehrter Richtung in Einzelrisiken disaggregiert werden können.<sup>160</sup>

---

<sup>156</sup> Vgl. Günther (1997), S. 164 sowie Weißenberger/Blome (2005), S. 12. Zum grundlegenden Verständnis der Portfoliotheorie vgl. Markowitz (1952).

<sup>157</sup> Vgl. Mikus (1999), S. 93.

<sup>158</sup> Vgl. Hermann (1996), S. 24.

<sup>159</sup> Vgl. Wolf (2003a), S. 44 sowie Gleißner (2004a), S. 350.

<sup>160</sup> Vgl. Hermann (1996), S. 23.



Zur Quantifizierung aggregierter Risikopositionen sind Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen Risiken<sup>161</sup> sowie die damit verbundenen Korrelationen zu bestimmen.<sup>162</sup> Ein Ursache-Wirkungs-Zusammenhang stellt eine risikospezifische Abhängigkeitsbeziehung (Dependenz) dar, bei dem ein bestimmtes Risiko als unabhängige Variable einen Einfluss auf die Ausprägung eines anderen, als abhängige Variable gekennzeichneten Risikos entfaltet. Der Grad eines risikospezifischen Zusammenhangs wird mithilfe der Korrelation gemessen.<sup>163</sup>

Bei der Bestimmung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen ist einerseits zu berücksichtigen, dass zwischen den verschiedenen als Wirkung auftretenden Risiken ursachenbezogene Abhängigkeiten bestehen können sowie dass andererseits zwischen den verschiedenen als Ursache auftretenden Risiken wirkungsbezogene Abhängigkeiten möglich sind.<sup>164</sup> Eine ursachenbezogene Abhängigkeit liegt vor, sofern zwei potenzielle Risiken auf dasselbe Ereignis zurückzuführen sind und der Eintritt eines dieser als Wirkung auftretenden Folgerisiken einen Einfluss auf die Eintrittswahrscheinlichkeit des anderen Folgerisikos entfaltet. Wirkungsbezogene Abhängigkeiten kommen hingegen darin zum Ausdruck, dass zwischen zwei durch voneinander unabhängige Ursachen induzierte Risiken eine Beziehung besteht, da sie einen Einfluss auf dasselbe Ziel bzw. auf einen Zielverbund entfalten.

Hinsichtlich der Richtung risikospezifischer Interdependenzen sind vier Konstellationen von Beziehungen denkbar. Zum einen können sich Risiken durch ihr Zusammenwirken gegenseitig verstärken (Risikokomplementarität). Bei entgegengerichteter Wirkung wird der Eintritt eines Risikos dazu führen, dass ein anderes Risiko (zumindest teilweise) kompensiert wird (Risikokonkurrenz). Außerdem sind Beziehungen möglich, bei denen Risiken voneinander unabhängig sind, d.h. dass der Eintritt des einen Schadens keinen Einfluss darauf hat, dass der andere Schaden eintritt und dass im Fall des gleichzeitigen Auftretens beider Schäden die jeweiligen Schadenhöhen unabhängig voneinander sind (Risikoindifferenz). Als Extremfall zu betrachten ist jene Beziehung, bei der der Eintritt eines Risikos zum Ausschluss eines anderen Risikos führt (Risikoantinomie).<sup>165</sup>

---

<sup>161</sup> Sofern der Begriff des Risikos im Folgenden aus Vereinfachungsgründen ohne aggregationspezifische Präzisierung in Einzel- oder Gesamtrisiko verwendet wird, ist darunter grundsätzlich ein Einzelrisiko zu verstehen.

<sup>162</sup> Vgl. *Diederichs* (2004), S. 106.

<sup>163</sup> Vgl. *Vose* (2008), S. 354.

<sup>164</sup> Vgl. auch im Folgenden *Schröder* (2005), S. 54-64.

<sup>165</sup> Vgl. neben *Burger/Buchhart* (2002a), S. 4f. auch *Schmitting/Siemes* (2003), S. 9.

## 2.2 Notwendigkeit eines Risikomanagements

### 2.2.1 Implikationen von Risiken für die Unternehmensführung

In den letzten Jahrzehnten haben sich die externen Rahmenbedingungen nationaler und internationaler Unternehmen wesentlich verändert. Die fortschreitende Globalisierung bewirkt einen international verschärften Wettbewerb auf nahezu allen Märkten. Als Folge der damit einhergehenden Veränderungen der Marktstrukturen und Marktverhaltensweisen sind erhöhte Risikopotenziale in allen Risikobereichen festzustellen.<sup>166</sup> Durch die Auswirkungen der aktuellen Weltwirtschaftskrise scheint dieser Trend sogar gegenwärtig seinen bisherigen Höhepunkt einzunehmen. Intensiviert wird die zunehmende Risikoproblematik durch den infolge der Marktdynamik steigenden zeitlichen Wettbewerb hinsichtlich Produktentwicklungs- bzw. Produktlebenszyklen. Ebenfalls einzuordnen in diesen mit Risiken verbundenen Wandel des Unternehmensumfelds sind die Veränderungen in den regulatorischen Rahmenbedingungen sowie die wachsende Intensität der Technologisierung, die branchenübergreifend in allen Phasen unternehmerischer Wertschöpfung zum Tragen kommt.<sup>167</sup>

Diese Diskontinuitäten bergen einerseits die Chance, durch dynamisches Unternehmertum und Innovationen gemäß der Theorie von *Schumpeter*<sup>168</sup> Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Andererseits stellen sie ein Risikopotenzial in bestandsgefährdendem Ausmaß dar.<sup>169</sup> In der Vergangenheit durch unzureichende Risikoberücksichtigung entstandene Unternehmenskrisen<sup>170</sup> haben deutlich gemacht, dass ein systematischer Umgang mit Risiken – allgemein als ‚Risikomanagement‘ verstanden – unabdingbar ist, um die dauerhafte Unternehmensexistenz als notwendige Bedingung zur Erreichung aller unternehmerischen Ziele zu gewährleisten.<sup>171</sup>

---

<sup>166</sup> Vgl. *Macharzina* (1999), S. 14 sowie *Gebhardt/Mansch* (2001), S. 1.

<sup>167</sup> Vgl. *Burger/Buchhart* (2002a), S. 6f.

<sup>168</sup> Innerhalb dieser Theorie kommt zum Ausdruck, dass dynamische Unternehmer durch Innovationen in den Produkten, Produktionstechniken, Märkten und Absatzwegen außergewöhnliche Pioniergewinne (super normal profits) realisieren können, vgl. *Schumpeter* (1961), S. 94-117.

<sup>169</sup> Vgl. *Diederichs* (2004), S. 7f.

<sup>170</sup> Neben der gegenwärtigen Wirtschaftskrise, die als systematisches Risiko sämtliche Branchen getroffen und neben den ursächlich verantwortlichen Banken auch Unternehmen des realwirtschaftlichen Sektors in existenzbedrohende bzw. -vernichtende Situationen versetzt (hat), bestehen mit den Fällen BenQ, Kirch-Media oder Holzmann auch Beispiele für Unternehmenskrisen der jüngeren Vergangenheit, die durch spezifische Risiken entstanden sind. Allgemein wurden in 2006 allein in Deutschland über 30.000 Unternehmensinsolvenzen gemeldet, vgl. *Angele* (2007) sowie *Becker/Köster/Ribbert* (2005), S. 709.

<sup>171</sup> Vgl. *Diederichs/Richter* (2001), S. 135.

Ebenso wie der Risikobegriff ist auch der Begriff des Risikomanagements in Theorie und Praxis nicht eindeutig definiert.<sup>172</sup> Zur weiteren Präzisierung des oben stehenden allgemeinen Begriffsverständnisses erscheint es plausibel, die Definition des Risikomanagements ausgehend von der allgemeinen Managementfunktion<sup>173</sup> sachlogisch herzuleiten. Aufgrund der Zielperspektive als immanenter Bestandteil der allgemeinen Managementdefinition erfordert die in Abschnitt B.2.2.4 folgende Herleitung einer speziellen Begriffsauffassung für das Risikomanagement die vorherige Festlegung konkretisierter Ziele hinsichtlich des Umgangs mit Risiken. Diese risikospezifischen Ziele ergeben sich einerseits aus regulatorischen Vorschriften sowie andererseits aus wertorientierten Anforderungen an das Risikomanagement.

## 2.2.2 Risikomanagement als Konsequenz regulatorischer Vorschriften

Regulatorische Anforderungen zum Risikomanagement lassen sich nach ihrem Geltungsbereich in nationale und internationale Regularien unterscheiden. Im Folgenden werden die bedeutendsten Anforderungen kurz skizziert, wobei zunächst auf die nationalen und anschließend auf die internationalen Anforderungen eingegangen wird.

Der bundesdeutsche Gesetzgeber hat zum Schutz der Arbeitnehmer, Anteilseigner und übrigen Stakeholder von börsennotierten Aktiengesellschaften (AG) und Kommanditgesellschaften auf Aktien (KGaA) auf das teils nicht vorhandene Risikobewusstsein reagiert und im Rahmen des am 1. Mai 1998 in Kraft getretenen Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) darauf Einfluss genommen, dass bestandsgefährdende Risikopotenziale nicht länger vernachlässigt werden und sich die Wahrscheinlichkeit der langfristigen Unternehmensexistenz dementsprechend erhöht.<sup>174</sup>

Im Rahmen dieser Gesetzesnovelle wird das Risikomanagement konstitutiv zur allgemeinen Leitungsaufgabe und Sorgfaltspflicht der geschäftsführenden Organe erklärt.<sup>175</sup> Nach herrschender Meinung geht das KonTraG dabei von einer asymmetri-

---

<sup>172</sup> Vgl. Schröder (2005), S. 67.

<sup>173</sup> Vgl. hierzu Abschnitt B.1.1.2.

<sup>174</sup> Vgl. Lück (1998a), S. 1925. Empirische Ergebnisse weisen auf eine hohe Wirksamkeit des KonTraG hin, da ein eindeutiger und signifikant positiver Effekt des KonTraG auf die Art des Bestätigungsvermerks für nach HGB bilanzierende Unternehmen nach Erlass der Gesetzesreform für den Zeitraum der Geschäftsjahre 1999 bis 2002 festgestellt werden konnte, vgl. hierzu Pott/Wömpener (2007), S. 422.

<sup>175</sup> Die Verpflichtung zur Implementierung eines adäquaten Risikomanagements gilt in Abhängigkeit der Unternehmensgröße und -komplexität auch für Geschäftsführer anderer Gesellschaftsformen (z.B. GmbH), da in der Begründung zum KonTraG von einer Ausstrahlungswirkung auf deren Leitungsaufgaben ausgegangen wird, vgl. hierzu Ernst/Seibert/Stuckert (1998), S. 53; Scharpf (1997), S. 737; IDW (1999), S. 658. Empirischen Ergebnissen von KPMG (2003), S. 24,

schen Risikoauffassung im Sinne der Existenzgefährdung aus.<sup>176</sup> Es fordert die verantwortlichen Leitungsorgane innerhalb des neu formulierten § 91 Abs. 2 AktG auf, „geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“<sup>177</sup> Der Wortlaut des Gesetzes und dessen Begründung<sup>178</sup> sowie die allgemeine Begründung<sup>179</sup> zum KonTraG-Entwurf implizieren, dass das einzurichtende Risikomanagementsystem, verstanden als Gesamtheit aller notwendigen und in einer strukturierten Beziehung zueinander stehenden Elemente zur funktionsfähigen Handhabung sämtlicher Risiken,<sup>180</sup> insbesondere ein „angemessenes Risikomanagement“<sup>181</sup> notwendig macht.<sup>182</sup> Informationen zur genauen Ausgestaltung dieser Funktion werden allerdings weder durch die Gesetzesformulierung noch durch die entsprechenden Begründungen geliefert.<sup>183</sup>

In diesem Zusammenhang haben die Abschlussprüfer von börsennotierten Aktiengesellschaften bei ihrer Prüfung gemäß § 317 Abs. 4 HGB zu beurteilen, ob der Vorstand die gemäß § 91 Abs. 2 AktG verlangten Maßnahmen geeignet umgesetzt hat und

zufolge ist diese Ausstrahlungswirkung auch zumindest in einem gewissen Umfang in der Unternehmenspraxis zu beobachten.

<sup>176</sup> Vgl. *Moxter* (1997), S. 722f; *Kromschröder/Lück* (1998), S. 1573; *Weber/Weißenberger/Liekweg* (1999a), S. 1711; *IDW* (1999), S. 658.

<sup>177</sup> Sofern diese Forderung nicht erfüllt wird, ist die Unternehmensführung, d.h. der Vorstand gemäß § 93 Abs. 2 AktG als Gesamtschuldner dem Unternehmen gegenüber zum Ersatz des aus der Pflichtverletzung entstehenden Schadens verpflichtet. Als Beispiel für ein Unternehmen, bei dem jüngst Vorstandsmitglieder fristlos entlassen wurden, weil sie die Implementierung eines wirksamen Risikomanagementsystems versäumt haben, sei die *IKB Deutsche Industriebank* genannt, vgl. *IKB Deutsche Industriebank* (2008), S. 15 sowie *Kajüter* (2009a), S. 109f.

<sup>178</sup> Vgl. diesbezüglich *Ernst/Seibert/Stuckert* (1998), S. 53.

<sup>179</sup> Vgl. hierzu *Ernst/Seibert/Stuckert* (1998), S. 29.

<sup>180</sup> Vgl. *Johanning/Ams* (2008), S. 263.

<sup>181</sup> *Ernst/Seibert/Stuckert* (1998), S. 53.

<sup>182</sup> Vgl. *Lück* (1998b), S. 8 sowie *Denk/Exner-Merkelt/Ruthner* (2008), S. 44. Da das Risikomanagement vieler Banken und Finanzdienstleister spätestens seit 2007 schwerwiegend versagt hat, ist die allgemeine aktienrechtliche Vorgabe des § 91 Abs. 2 AktG speziell für die Finanzwirtschaftsbranche innerhalb des § 25a Abs. 1 KWG durch das seit Juli 2009 wirksame Gesetz zur Stärkung der Finanzmarkt- und Versicherungsaufsicht konkretisiert worden. Demnach haben Finanzinstitute für „ein angemessenes und wirksames Risikomanagement“ zu sorgen, vgl. zu weiteren Erläuterungen *Schäfer/Zeller* (2009), S. 1706f.

<sup>183</sup> So wird die genaue Ausgestaltung eines angemessenen Risikomanagements im KonTraG ganz bewusst offen gelassen, wie folgendes Zitat, der Begründung aus dem Regierungsentwurf bei *Ernst/Seibert/Stuckert* (1998), S. 53, entnommen, belegt: „Die konkrete Ausformung der Pflicht [, für ein angemessenes Risikomanagement zu sorgen, Anm. des Verf.] ist von der Größe, Branche, Struktur, dem Kapitalmarktzugang usw. des jeweiligen Unternehmens abhängig. Dies bedarf keiner ausdrücklichen Erwähnung im Gesetz.“ Aufgrund fehlender Hinweise zur konkreten Ausgestaltung des Risikomanagements sollten die daran gestellten Anforderungen unter Beachtung betriebswirtschaftlicher Aspekte formuliert werden, vgl. *Lück* (1998c), S. 183.

die Zweckmäßigkeit des geforderten Risikomanagementsystems gewährleistet ist. Diese Beurteilung erfolgt anhand des IDW Prüfungsstandards (PS) 340, der für die Prüfer als Grundsatz ordnungsgemäßer Abschlussprüfung zur Durchführung und Festlegung der notwendigen Prüfungshandlungen dient.<sup>184</sup> Da der IDW PS 340 detaillierte Vorgaben z.B. hinsichtlich der Prüfung der Maßnahmen zur Risikoidentifikation beinhaltet,<sup>185</sup> hat sich die Unternehmensführung bei der Ausgestaltung ihres Risikomanagements an diesem Prüfungsstandard zu orientieren.

Im Jahr 2004 verschärfte darüber hinaus das Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG), das eine Kodifizierung der formulierten Vorgaben der EU-Modernisierungsrichtlinie (2003/51/EG) in Deutschland darstellt, die Risikoberichterstattung im Lagebericht nach §§ 289 Abs. 1 und 2 HGB für Einzelabschlüsse sowie im Konzernlagebericht nach §§ 315 Abs. 1 und 2 HGB für Konzernabschlüsse.<sup>186</sup> Demzufolge ist innerhalb des Lageberichts über „Risikomanagementziele und -methoden der Gesellschaft“<sup>187</sup> verpflichtend Stellung zu nehmen sowie „die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern; zugrunde liegende Annahmen sind anzugeben.“<sup>188</sup>

Das jüngst am 29. Mai 2009 in Kraft getretene Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts (BilMoG) sieht u.a. eine weitere Reform der §§ 289 und 315 HGB vor, nach denen kapitalmarktorientierte Unternehmen künftig im (Konzern-)Lagebericht „die wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und des Risikomanagementsystems“<sup>189</sup> im Hinblick auf den (Konzern-)Rechnungslegungsprozess beschreiben müssen.<sup>190</sup> In der Begründung zum § 289 HGB wird präzisiert, dass das bestehende Risikomanagementsystem<sup>191</sup> mit seinen wesentlichen Merkmalen, d.h. Strukturen und

<sup>184</sup> Vgl. IDW (Hrsg.) (2006), S. 2473.

<sup>185</sup> Vgl. IDW (1999).

<sup>186</sup> Vgl. Kirsch/Scheele (2005), S. 1150. Zu den Details dieser Gesetzesnovellierung vgl. neben Kirsch/Scheele (2005) auch Freidank/Steinmeyer (2005).

<sup>187</sup> § 289 Abs. 2 HGB.

<sup>188</sup> § 289 Abs. 1 HGB.

<sup>189</sup> § 289 Abs. 5 und § 315 Abs. 2 Nr. 5 HGB.

<sup>190</sup> Verpflichtend sind diese Vorschriften erstmals auf Jahres- und Konzernabschlüsse für nach dem 31.12.2008 beginnende Geschäftsjahre anzuwenden, vgl. Art. 66 Abs. 2 EGHGB. Für die wichtigsten Änderungen der HGB-Rechnungslegung durch das BilMoG, vgl. allgemein Lüdenbach/Hoffmann (2009) und Zülch/Hoffmann (2009) sowie speziell in Bezug auf die Forderung zur Einrichtung eines internen Kontroll- und Risikomanagementsystems Wolf, K. (2009).

<sup>191</sup> Obwohl keine Pflicht besteht, ein rechnungslegungsbezogenes Risikomanagementsystem einzurichten, wird in der Literatur davon ausgegangen, dass Unternehmen – sofern bislang noch nicht geschehen – die Einrichtung eines solchen Systems veranlassen werden. Grundlage dieser Vermutung ist, dass Unternehmen die fehlende Existenz eines Risikomanagementsystems im Lagebericht angeben müssen, vgl. Deutscher Bundestag (2008), Begründung zu § 289 HGB, S. 76.

Prozessen, im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess so zu beschreiben ist, dass sich die Abschlussadressaten einen Eindruck des Risikomanagementsystems verschaffen können. Im Regierungsentwurf wird davon ausgegangen, dass sich die unternehmensführenden Organe schon allein aufgrund der geforderten Beschreibungspflichten stärker mit dem eigenen Risikomanagementsystem und dessen Effektivität auseinandersetzen.<sup>192</sup>

Eine weitere nationale regulatorische Anforderung an das Risikomanagement basiert auf dem Deutschen Rechnungslegungsstandard Nr. 5 (DRS 5) des *Deutschen Rechnungslegungs Standards Committee e.V.* (DRSC), das seit 1998 durch das Bundesministerium der Justiz als privatrechtlich organisierte Einrichtung nach Maßgabe des § 342 Abs. 1 Nr. 1 HGB zur Entwicklung von Empfehlungen (Standards) hinsichtlich der Anwendung von Grundsätzen über die Konzernrechnungslegung anerkannt ist. Der DRS 5 regelt insbesondere die Konzernlageberichterstattung über Risiken der zukünftigen Entwicklung des Konzerns und zielt vornehmlich darauf ab, dass den Adressaten des Konzernlageberichts entscheidungsrelevante und verlässliche Informationen zur Verfügung gestellt werden, mit denen ein zutreffendes Bild über die Risiken der zukünftigen wirtschaftlichen Lage des Konzerns vermittelt wird. Um das Verständnis über die Risikolage des Konzerns zu verbessern, fordert der DRS 5 u.a., das Risikomanagement in angemessenem Umfang zu beschreiben<sup>193</sup> sowie Informationen über Risikokonzentrationen und Risikokategorien anzugeben.<sup>194</sup>

Um das Vertrauen nationaler und internationaler Stake- und Shareholder in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften zu steigern, dient der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) in der Fassung vom 6. Juni 2008.<sup>195</sup> Der DCGK beinhaltet international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung und fordert den Vorstand börsen gelisteter Unternehmen auf, ein „angemessenes Risikomanagement“<sup>196</sup> zu implementieren. Der DCGK besitzt ebenfalls lediglich einen Empfehlungscharakter, allerdings sind daran im Falle einer fehlenden oder unzureichenden Entsprechung eine Negativpublizität und ein eingeschränktes Testat geknüpft, die beide auf die Kontrolle über den Kapi-

---

Durch Implementierung des Systems lässt sich mithin eine Negativklärung und Beschuldigung der Sorgfaltspflichtverletzung der Leitungsorgane vermeiden, vgl. *Melcher/Mattheus* (2008), S. 53; *Bischoff/Selch* (2008), S. 1024; *Kajüter* (2009a), S. 115.

<sup>192</sup> Vgl. *Deutscher Bundestag* (2008), Begründung zu § 289 HGB, S. 76.

<sup>193</sup> Vgl. DRS 5, Tz. 28.

<sup>194</sup> Vgl. DRS 5, insbesondere Tz. 13 und Tz. 16 sowie *Alvarez* (2004), S. 297ff.

<sup>195</sup> Zu den Grundlagen und Regulierungswirkungen des DCGK, vgl. *Werder/Talaulicar* (2003).

<sup>196</sup> Deutscher Corporate Governance Kodex, Tz. 4.1.4.

talmarkt abzielen.<sup>197</sup> Entsprechend belegen empirische Ergebnisse, dass den Empfehlungen des DCGK insbesondere von großen DAX-Unternehmen auf hohem Niveau gefolgt wird.<sup>198</sup>

Auf internationaler Ebene besteht für Unternehmen, die an US-amerikanischen Börsen gelistet sind,<sup>199</sup> die Einhaltungspflicht des sog. Sarbanes-Oxley Act (SOX).<sup>200</sup> Dieser zielt analog zum DCGK insbesondere auf eine verbesserte Ausgestaltung des unternehmerischen Risikomanagements ab.<sup>201</sup> Dabei wird die Unternehmensführung gemäß Section 404 des SOX im Rahmen des Jahresabschlusses zur Einschätzung über die Ausgestaltung und Effektivität des zu installierenden internen Kontrollsystems (IKS) als rechnungswesenrelevanter Bestandteil des Risikomanagementsystems aufgefördert.<sup>202</sup> Da diese Einschätzung des Managements eine gesonderte Prüfung durch den Abschlussprüfer erfordert, hat die SEC zur Bewertung des IKS ein allgemein anerkanntes, allerdings nicht verpflichtend vorgeschriebenes Rahmenkonzept, das sog. COSO-Framework<sup>203</sup>, empfohlen.<sup>204</sup>

---

<sup>197</sup> Die Pflicht zur Entsprechungserklärung ist im § 161 AktG kodifiziert und ergibt sich durch das im Jahr 2002 erlassene Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG), das den DCGK somit an das Aktiengesetz angebunden hat, vgl. *Becker/Köster/Ribbert* (2005), S. 711. Für eine ausführliche Erläuterung der Änderungen des aktuellen DCGK vgl. *Strieder* (2007). Im Zuge des Erlasses des BilMoG ist die Entsprechungserklärung in der Form des § 161 Abs. 1 Satz 1 AktG neu kodifiziert worden, nach der künftig auch anzugeben ist, in welchen Punkten und aus welchen Gründen von den Empfehlungen des DCGK abgewichen worden ist. Außerdem ist die abgeänderte Entsprechungserklärung nach § 289a Abs. 2 HGB nunmehr auch an das HGB angebunden.

<sup>198</sup> Vgl. *Werder/Talauicar* (2008), S. 826.

<sup>199</sup> Dazu zählen auch einige deutsche Unternehmen sowie in Deutschland ansässige Tochtergesellschaften von Unternehmen, die durch die US-amerikanische Börsenaufsichtsbehörde Securities and Exchange Commission (SEC) registriert sind.

<sup>200</sup> Vgl. *Glaum/Thomaschewski/Weber* (2006), S. 206f.

<sup>201</sup> Einen Überblick über die 11 Abschnitte des SOX bietet *Diederichs* (2005), S. 301ff. Für Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen SOX und DCGK vgl. *Becker/Köster/Ribbert* (2005), S. 712.

<sup>202</sup> Vgl. auch *Glaum/Thomaschewski/Weber* (2006), S. 208 sowie *Maier* (2009), S. 286f. Unter einem IKS wird allgemein die Gesamtheit der Regelungen verstanden, die sich insbesondere auf die Gewährleistung einer ordnungsgemäßen und zuverlässigen internen und externen Rechnungslegung beziehen, vgl. *IDW* (2001), S. 822.

<sup>203</sup> Vgl. *COSO* (1994).

<sup>204</sup> Vgl. *Glaum/Thomaschewski/Weber* (2006), S. 208 und *Maier* (2009), S. 287. Angelehnt an dieses Rahmenkonzept zum IKS hat COSO darüber hinaus im Jahr 2004 ein revisions- und wirtschaftsprüfungsorientiertes Enterprise Risk Management (ERM)-Framework veröffentlicht, das als COSO II bezeichnet wird und von Unternehmen als Richtlinie zur Weiterentwicklung ihres IKS hin zu einem umfassenderen Risikomanagementsystem genutzt werden kann, vgl. hierzu das Vorwort in *COSO* (2004a) sowie *Woods* (2008), S. 40ff.; *Winter* (2007b), S. 152 und *Eckert/Möller* (2006), S. 161ff. Ergänzt wird das ERM-Rahmenwerk durch ein begleitendes Handbuch mit Hinweisen zur praktischen Anwendung, vgl. *COSO* (2004b). Für eine kritische Beurteilung des COSO-Frameworks, vgl. *Power* (2009).

Schließlich sind auch in den IFRS bedeutende Anforderungen an das Risikomanagement kodifiziert. So werden IFRS-bilanzierende Unternehmen u.a. durch IFRS 7 verpflichtet, qualitative und quantitative Angaben über Risiken speziell in Verbindung mit Finanzinstrumenten zu machen und über Ziele, Methoden und Prozesse des dafür verantwortlichen Risikomanagements zu informieren.<sup>205</sup>

### 2.2.3 Risikomanagement als Konsequenz wertorientierter Unternehmensführung

Neben den gesetzlichen Forderungen zur Einrichtung eines effektiven Risikomanagements besteht ein wertorientierter Anspruch an einen gezielten Umgang mit Risiken, der sich aus der Zielsetzung des Shareholder Value-Konzepts – Steigerung des Unternehmenswerts – ableiten lässt.<sup>206</sup> Die zentrale Zielsetzung eines wertorientierten Managements besteht darin, die unternehmensindividuelle Attraktivität für Eigenkapitalgeber durch eine Maximierung des Unternehmenswerts zu verbessern.<sup>207</sup> In diesem Kontext dient das Shareholder Value-Konzept als Lenkungsinstrument zur Optimierung der Kapitalallokation und Kapitalproduktivität des Unternehmens. Das primäre Charakteristikum des Shareholder Value-Ansatzes besteht in der konsequenten Identifikation und Realisation von Investitionsprojekten, deren Rendite über der jeweils erwarteten hurdle rate, d.h. der geforderten Mindestverzinsung, liegt.<sup>208</sup>

Diesen Überlegungen entsprechend wird das Risikomanagement durch die wertorientierte Unternehmensführung aufgefordert, neben existenzgefährdenden Risiken auch den Erfolg des Unternehmens bedrohende Gefahren zielorientiert zu berücksichtigen, um einen positiven Einfluss auf den Unternehmenswert zu entfalten.<sup>209</sup> Die Wertsteigerung des Unternehmens wird durch die Höhe der Free Cashflows (FCF)<sup>210</sup> und die

<sup>205</sup> Vgl. IFRS 7.33-34 sowie auch *D'Arcy* (2006), S. 211.

<sup>206</sup> Vgl. *Hornung/Reichmann/Form* (2000), S. 153f. Als Synonyme des Shareholder Value-Konzepts werden in der Literatur auch häufig die Begriffe der Wertorientierung und des Value Based-Managements verwendet.

<sup>207</sup> Vgl. *Rappaport* (1981), S. 148.

<sup>208</sup> Vgl. *Weißberger* (2007a), S. 272 sowie *Siegert* (1995), S. 581.

<sup>209</sup> Vgl. *Hornung/Reichmann/Form* (2000), S. 154 sowie *Schorcht/Brösel* (2005), S. 17.

<sup>210</sup> Der FCF einer Periode entspricht dem operativen Cashflow nach Steuern und Investitionen, der den Eigen- und Fremdkapitalgebern des Unternehmens zur Verfügung gestellt werden kann. Die mehrperiodige Ermittlung der FCF erfolgt auf Basis einer Unternehmensgesamtplanung, in der sämtliche Strategien und Projekte berücksichtigt werden. In der Literatur wird die Methodik zur Herleitung der FCF nicht einheitlich konkretisiert, vgl. für unterschiedliche Begriffsabgrenzungen *Schmidt* (1993), S. 283; *Rappaport* (1998), S. 34ff.; *Koller/Goedhart/Wessels* (2005), S. 166f.



Kapitalkosten als zentrale Werttreiber bestimmt.<sup>211</sup> Beide Determinanten sind im Rahmen eines wertorientierten Risikomanagements mit oberster Priorität zu betrachten, um Potenziale zur Steigerung des Unternehmenswerts zu realisieren.<sup>212</sup>

Wertsteigernde Effekte des Risikomanagements sind in der Literatur sowohl auf sachlich-analytischer Ebene<sup>213</sup> als auch auf empirischer Ebene<sup>214</sup> bereits festgestellt worden. Die Voraussetzungen für diese wertsteigernden Effekte bestehen – ceteris paribus – in der Begrenzung negativer Zielabweichungen in den FCF-Volatilitäten und/oder in den Kapitalkosten.<sup>215</sup> Nachfolgend wird zunächst erörtert, ob Potenziale zur Verringerung negativer Zielabweichungen beim Eigenkapitalkostensatz bestehen.

Die Höhe des Eigenkapitalkostensatzes wird in der Unternehmenspraxis i.d.R. mithilfe des auf neoklassischen Annahmen basierenden Capital Asset Pricing Model (CAPM) bestimmt.<sup>216</sup> Das CAPM gibt Aufschluss darüber, welche Rendite diversifizierte Eigenkapitalgeber in einem vollkommenen Kapitalmarkt für die Übernahme von Risiken fordern.<sup>217</sup> In der neoklassischen Modellwelt des CAPM ohne Marktunvollkommenheiten wie Informationsasymmetrien, Transaktions- und Opportunitätskosten sowie Steuern haben nur systematische Risiken eine Relevanz für den Unternehmenswert, da die Eigenkapitalgeber unsystematische Risiken durch Diversifikation ihrer Portfolios quasi ressourcenfrei eliminieren können.<sup>218</sup> Eine Verringerung des unsystematischen Risikos durch ein im Unternehmen institutionalisiertes Risikomanagement hat daher in diesem Modellrahmen keine Bedeutung für die Höhe der Renditeforderungen der diversifizierten Eigenkapitalgeber. Vielmehr würde das Risikomanagement auf Unternehmensebene in diesem Fall sogar Wert vernichten, da seine Institutionalisierung mit Ressourcenverzehr verbunden ist. Die Reduktion des Eigenkapitalkosten-

<sup>211</sup> Vgl. *Froot/Scharfstein/Stein* (1993), S. 1630f.; *Rappaport* (1998), S. 56; *Sharfman/Fernando* (2008), S. 572.

<sup>212</sup> Zur Bedeutung der Kapitalkostensätze für die Unternehmenswertsteigerung vgl. *Weißberger/Blome* (2005).

<sup>213</sup> Vgl. *Shapiro/Titman* (1998); *Stulz* (1996); *Pritsch/Hommel* (1997); *Glaum* (2002); *Hoitsch/Winter* (2004b); *Pollanz* (1999a).

<sup>214</sup> Vgl. die US-amerikanischen Studien von *Sharfman/Fernando* (2008), insb. S. 585f., sowie *Andersen* (2008), insb. S. 167.

<sup>215</sup> Vgl. *Pritsch/Hommel* (1997), S. 673.

<sup>216</sup> Vgl. *Weißberger/Blome* (2005), S. 12 sowie *Hahn/Hungenberg* (2001), S. 154-158.

<sup>217</sup> Die geforderte Eigenkapitalrendite  $k_{EK}$  setzt sich zusammen aus einem risikofreien Zinssatz  $k_f$  und der Risikoprämie der Kapitalanlage. Letztere ergibt sich durch Multiplikation der Risikoprämie des Marktes ( $k_m - k_f$ ) mit dem sog. Betafaktor  $\beta$  als Volatilitätsmaß für die erwartete Rendite der Anlage gegenüber der erwarteten Rendite des gesamten Marktportfolios. Die Höhe der Risikoprämie für ein Wertpapier hängt somit nur vom systematischen Risiko eines Unternehmens ab. Zur ausführlichen Erläuterung des CAPM vgl. *Sharpe* (1964) sowie *Lintner* (1965).

<sup>218</sup> Vgl. *Hoitsch/Winter* (2004b), S. 121; *Shapiro/Titman* (1998), S. 251f.; *Bühlmann* (1998), S. 66f.

satzes durch ein unternehmensgetragenes Risikomanagement ist daher aufgrund der strengen neoklassischen Annahmen des CAPM ausgeschlossen.<sup>219</sup>

Die Tatsache, dass in der Realität allerdings durchaus unternehmensseitige Aktivitäten des industriellen Risikomanagements festzustellen sind,<sup>220</sup> erweckt Zweifel an der Gültigkeit der strengen neoklassischen Annahmen. Wertsteigerungspotenziale des unternehmerischen Risikomanagements sollen daher nachfolgend unter Berücksichtigung der realistischeren Annahme von Marktunvollkommenheiten<sup>221</sup> im Modellrahmen der Neuen Institutionenökonomik analysiert werden.<sup>222</sup> Die neoinstitutionale Analyse beginnt mit der Untersuchung der Potenziale zur Verringerung des Fremdkapitalkostensatzes.<sup>223</sup> Für alle nachstehenden Wertsteigungsargumente gilt dabei die voraussetzende Annahme, dass die Kosten, die durch die Institutionalisierung des Risikomanagements entstehen, geringer sind als der dadurch generierte Wertsteigerungsbetrag.

Aus der Perspektive der Fremdkapitalgeber sind neben systematischen Risiken auch unsystematische Risiken relevant, die aus dem Verhalten der Vertragspartner resultieren. Verhaltensrisiken aus Eigentümer-Gläubiger-Konflikten führen zu Agency-Kosten,<sup>224</sup> die mithilfe der Optionspreistheorie erklärt werden können. Die Position der haftungsbeschränkten Eigenkapitalgeber entspricht dabei einer erworbenen Kaufoption (call option) auf den Unternehmenswert, während sich die Fremdkapitalgeber als Vertragspartner in einer Stillhalterposition befinden und mit einer entsprechenden Optionsprämie vergütet werden.<sup>225</sup> Sofern die im Interesse der Eigentümer handelnde Unternehmensführung nach Abschluss der Fremdkapitalaufnahme das Risiko der damit finanzierten Investition erhöht, ergeben sich zwei positive Effekte für die Eigenkapitalgeber: Während sich der Marktwert des Eigenkapitals aufgrund des gestiegenen Chancenpotenzials verbessert, ist das downside-Risiko aufgrund der Haftungsbeschränkung begrenzt. Wenn die Fremdkapitalgeber diese Situation antizipieren, in der sie die Verlustgefahr aus der risikoreichen Investition tragen, ohne dabei von den mög-

<sup>219</sup> Vgl. Hoitsch/Winter (2004b), S. 121; Glaum (2002), S. 460; Pritsch/Hommel (1997), S. 674.

<sup>220</sup> Vgl. unter vielen beispielsweise die Studien von Diederichs (2004) oder Ernst & Young (2007).

<sup>221</sup> Vgl. zur Unvollkommenheit realer Kapitalmärkte Bühlmann (1998), S. 69; Huther (2003), S. 76; Pollanz (1999a), S. 1278.

<sup>222</sup> Vgl. ähnlich Hoitsch/Winter (2004b), S. 122.

<sup>223</sup> Der Fremdkapitalkostensatz kann aus Kreditverträgen oder Anleihebedingungen abgeleitet werden, vgl. Arbeitskreis „Finanzierung“ (1996), S. 558f. sowie Hahn/Hungenberg (2001), S. 158.

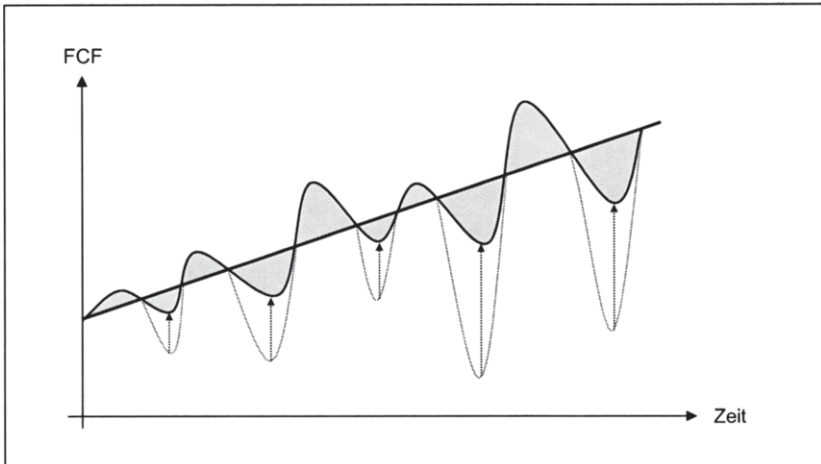
<sup>224</sup> Zum Begriff der Agency-Kosten vgl. Pratt/Zeckhauser (1991), S. 3 sowie Weißenberger (2003), S. 47-52.

<sup>225</sup> Vgl. Hachmeister (2005), S. 137.

lichen Überschüssen zu profitieren, werden sie ex ante innerhalb der Vertragsgestaltung einen höheren Zinssatz auf das zur Verfügung gestellte Kapital fordern.<sup>226</sup>

Indem die Stabilisierung der Zahlungsströme durch einen adäquaten Umgang mit Risiken gewährleistet wird, kann das Risikomanagement bei glaubhafter Kommunikation dieser Sicherungsmaßnahmen indirekten Einfluss auf die Höhe des Fremdkapitalkostensatzes nehmen, da die Fremdkapitalgeber aufgrund der erhöhten Transparenz hinsichtlich der systematischen Risikohandhabung bereit sind, ihre geforderte Rendite auf ein niedrigeres Niveau anzupassen.<sup>227</sup>

Über diesen positiven Effekt hinausgehend kann das Risikomanagement zu einer Wertsteigerung beitragen, indem negative Zielabweichungen bei den zukünftigen FCF begrenzt und deren Erwartungswert infolgedessen erhöht wird (siehe Abb. 12).<sup>228</sup>



**Abb. 12: Limitierung der negativen FCF-Volatilitäten durch Risikomanagement**<sup>229</sup>

Neben der direkten Wertsteigerung des Unternehmens zieht die Begrenzung negativer Zielverfehlungen bei den FCF meist auch indirekte Wertsteigerungseffekte nach sich. Diese indirekt wertsteigernden Reaktionen der Volatilitätsbegrenzung können auf verschiedene ökonomische Sachverhalte bezogen und über diese Wirkungskanäle realisiert werden: So führt Risikomanagement zu einer Wertsteigerung, wenn Transakti-

<sup>226</sup> Vgl. Shapiro/Titman (1998), S. 253 sowie Hoitsch/Winter (2004b), S. 124f.

<sup>227</sup> Vgl. Pritsch/Hommel (1997), S. 679; Hachmeister (2005), S. 137; Bühlmann (1998), S. 75-97.

<sup>228</sup> Vgl. Pritsch/Hommel (1997), S. 673.

<sup>229</sup> Abb. auf der Grundlage von Aders/Hebertinger/Wiedemann (2003), S. 358.

onskosten finanzieller Anspannung (financial distress) durch die Begrenzung der FCF-Volatilitäten reduziert werden können. Angespannte Liquiditätssituationen (z.B. Illiquidität) führen mit steigender Insolvenzwahrscheinlichkeit zu erhöhten Transaktionskosten bezüglich der Vertragsgestaltung mit den Stakeholdern.<sup>230</sup>

In diesem Zusammenhang wird zwischen direkten und indirekten Insolvenzkosten unterschieden.<sup>231</sup> Direkte Insolvenzkosten beziehen sich stets auf den Insolvenzfall und sind durch den Ausgleich der Interessenkonflikte der Stakeholder bedingt (z.B. Liquidationskosten). Indirekte Insolvenzkosten stellen Transaktionskosten dar, die schon vor Eintritt des Insolvenzfalls im Zuge der vertraglichen Gestaltung von Marktbeziehungen auftreten. Ursache der indirekten Insolvenzkosten ist die Verhaltensanpassung der Unternehmensführung und ihrer Transaktionspartner an die Folgen einer drohenden Insolvenz.<sup>232</sup>

So neigt das Management bei finanziellen Notsituationen zu symptomtherapeutischen Einsparungsmaßnahmen hinsichtlich Innovationen, Produktqualität oder Arbeitssicherheit, die jedoch in zukünftigen Perioden meist negative Auswirkungen auf die erwarteten FCF entfalten. Derartige Maßnahmen der Liquiditätsverbesserung gehen einher mit einer sinkenden Nachfrage bzw. einer steigenden Risikoprämie der Kunden, die um ihre längerfristige und stabile Betreuung fürchten. Gleichmaßen werden Lieferanten aufgrund der drohenden Zahlungsunfähigkeit und der begrenzten Dauer der Zusammenarbeit ihre Lieferkonditionen bezüglich Preis und Zahlungsfrist zum Nachteil des angeschlagenen Unternehmens anpassen. Hinzu kommt die Gefahr, dass qualifizierte Mitarbeiter ihrem gestiegenen Beschäftigungsrisiko entweder mit einem Arbeitsplatzwechsel oder höheren Entgeltforderungen begegnen.<sup>233</sup> Indem das Risikomanagement durch einen zielgerechten Risikoumgang die Volatilität der FCF und folglich die Insolvenzwahrscheinlichkeit des Unternehmens begrenzt, ergibt sich ein geringerer Barwert der Kosten finanzieller Anspannung. Dies impliziert einen erhöhten Wert des Unternehmens.<sup>234</sup>

Ein weiteres Wertsteigerungspotenzial bezieht sich auf die Durchführbarkeit des optimalen Investitionsprogramms. Unerwartet starke negative Zielabweichungen bei den FCF führen gegebenenfalls dazu, dass das optimale Investitionsportfolio aufgrund feh-

---

<sup>230</sup> Vgl. *Pollanz* (1999a), S. 1279.

<sup>231</sup> Vgl. *Stulz* (1996), S. 12.

<sup>232</sup> Vgl. *Hoitsch/Winter* (2004b), S. 129f.

<sup>233</sup> Vgl. *Shapiro/Titman* (1998), S. 253ff.; *Glaum* (2002), S. 461; *Hoitsch/Winter* (2004b), S. 130.

<sup>234</sup> Vgl. *Shapiro/Titman* (1998), S. 252; *Stulz* (1996), S. 12 sowie ausführlich *Bühlmann* (1998), S. 121-131.

lender finanzieller Mittel nicht verwirklicht werden kann.<sup>235</sup> Zur Reaktion auf diese unerwünschte Sachlage bieten sich der Unternehmensführung zwei Alternativen. Einerseits besteht die Möglichkeit, das Investitionsprogramm auf ein zu realisierendes Maximum vorteilhafter Investitionsobjekte einzuschränken. Andererseits kann das Management im Rahmen einer Außenfinanzierung Fremdkapital aufnehmen, um das optimale Investitionsniveau weitgehend zu realisieren. Aufgrund der erläuterten Agency-Kosten zwischen Eigentümern und Gläubigern sowie den Kosten finanzieller Anspannung ist die zusätzliche Aufnahme von Fremdkapital allerdings mit steigenden Grenzkosten verbunden. Finanzierungsmöglichkeiten und Finanzierungsbedarf fallen somit auseinander. Beide Alternativen reduzieren aufgrund der Einschränkung bzw. Verdrängung vorteilhafter Investitionsobjekte die Höhe der erwarteten FCF (crowding out) und erzeugen demzufolge Opportunitätskosten.<sup>236</sup> Das Wertsteigerungspotenzial des Risikomanagements besteht in diesem Kontext darin, die Innenfinanzierungskraft des Unternehmens durch verringerte FCF-Risiken zu verbessern, sodass vorteilhafte Investitionsprojekte in größtmöglichem Umfang realisiert werden können.<sup>237</sup>

Neben den erläuterten Argumenten bestehen weitere Wertsteigerungspotenziale, die mit dem Eigentümer-Manager-Konflikt, dem Außenfinanzierungseffekt (Leverage-Effekt) sowie der Gesamtsteuerlast eines Unternehmens zusammenhängen.<sup>238</sup>

Manager streben im Rahmen der Unternehmensführung nach der Maximierung ihres eigenen Nutzens, der von unternehmensbezogenen Ansprüchen geprägt ist (z.B. Vergütung, Arbeitsplatzsicherheit). Bei leistungsabhängiger Vergütung der verantwortlichen Führungskräfte implizieren unsichere FCF eine ebenso starke Unsicherheit des individuellen Einkommens. Zudem steigt mit erhöhtem Schwankungsgrad der FCF die Gefahr eines Arbeitsplatzverlusts.<sup>239</sup> Daher könnten die i.d.R. risikoaversen und schlecht diversifizierten Manager entgegen den Interessen der diversifizierten Eigentümer geneigt sein, ihre eigene Risikoposition durch eine risikoärmere Investitionspolitik zu vermindern. Da in diesem Falle zum Teil wertsteigernde Investitionen abgelehnt werden, kann für die Eigentümer ein Unterinvestitionsproblem entstehen.<sup>240</sup> In diesem Zusammenhang kann das Risikomanagement zur Reduktion von Agency- bzw.

---

<sup>235</sup> Vgl. *Pritsch/Hommel* (1997), S. 681 sowie *Glaum* (2002), S. 461.

<sup>236</sup> Vgl. *Hoitsch/Winter* (2004b), S. 131f. sowie *Hachmeister* (2005), S. 137.

<sup>237</sup> Vgl. *Froot/Scharfstein/Stein* (1994), S. 94; *Pritsch/Hommel* (1997), S. 681; *Hoitsch/Winter* (2004b), S. 132 sowie ausführlich *Bühlmann* (1998), S. 115-119.

<sup>238</sup> Vgl. *Glaum* (2002), S. 461.

<sup>239</sup> Vgl. *Smith/Stulz* (1985), S. 399.

<sup>240</sup> Vgl. *Pritsch/Hommel* (1997), S. 676 sowie *Hachmeister* (2005), S. 137.

Opportunitätskosten beitragen, indem es die Planungsunsicherheit bzw. die negativen Zielverfehlungen bei den erwarteten FCF verringert. Als Konsequenz vermögen die verantwortlichen Manager, vorteilhafte Investitionen zu realisieren, ohne dabei das eigene Risiko wesentlich zu vergrößern.<sup>241</sup>

Des Weiteren resultiert aus der Begrenzung der FCF-Risiken eine Ausweitung der Verschuldungskapazität. Da bei unvollkommenen Kapitalmärkten Leverage-Vorteile der verstärkten Außenfinanzierung bestehen, können diese durch ein wirkungsvolles Risikomanagement intensiver wahrgenommen werden.<sup>242</sup>

Schließlich kann das Risikomanagement bei Existenz einer konvexen Steuerfunktion, die z.B. bei der Einkommensteuerbemessung deutscher Personengesellschaften zur Anwendung kommt, Wert schaffen, indem es eine Glättung des Vorsteuerüberschusses (Earnings before Taxes, EBT) bzw. der Cashflows vor Steuern bewirkt (income smoothing). Da die konvexe Steuerfunktion und der mithin steigende Grenzsteuersatz dazu führen, dass höhere Gewinne stärker besteuert werden als niedrige Gewinne,<sup>243</sup> impliziert die Glättung der Cashflows vor Steuern eine reduzierte Steuerlast. Dieser Kausalzusammenhang zwischen reduzierten FCF-Volatilitäten und Steuerbarwert bzw. Unternehmenswert gilt darüber hinaus im Fall einer linearen Steuerfunktion, die z.B. bei der Körperschaftsteuerbemessung deutscher Kapitalgesellschaften vorliegt. Aufgrund von Zinseffekten kann die gleichmäßigere Ausprägung der Cashflows vor Steuern auch hier einen geringeren Barwert künftiger Steuerzahlungen und damit einhergehend einen erhöhten Unternehmenswert zur Folge haben. Außerdem kann die Möglichkeit des Ausgleichs von Verlusten aus vergangenen Perioden mit Gewinnen aus zukünftigen Perioden dazu führen, dass die lineare Steuerfunktion bei Ansatz des Verlustvortrags einen effektiv konvexen Verlauf annimmt, sodass die Wertsteigerungspotenziale verstärkt ausgehöhlt werden können.<sup>244</sup>

---

<sup>241</sup> Vgl. ausführlich *Bühlmann* (1998), S. 169-183.

<sup>242</sup> Vgl. *Froot/Scharfstein/Stein* (1993), S. 1632; *Hoitsch/Winter* (2004b), S. 127 sowie für einen empirischen Beleg *Sharfman/Fernando* (2008), S. 573f. i.V.m. S. 580ff.

<sup>243</sup> Dabei wird davon ausgegangen, dass die Verteilungswerte des zu versteuernden Einkommens erstens nicht vollständig unterhalb des Grundfreibetrags sowie zweitens nicht vollständig im oberen Intervall liegen, da ab einer bestimmten Einkommenshöhe für alle zu versteuernden Einkommen ein konstanter Grenzsteuersatz gilt, vgl. *Huther* (2003), S. 83.

<sup>244</sup> Dieselbe Wirkung auf die effektive Steuerfunktion stellt sich analog zur Verlustverrechnungsmöglichkeit auch bei als Tax Shields bezeichneten fixierten Steuerabzügen ein, vgl. ausführlich *Bühlmann* (1998), S. 133-156 sowie *Mitterlehner* (2004), S. 563f.; *Smith/Stulz* (1985), S. 392; *Froot/Scharfstein/Stein* (1993), S. 1632; *Huther* (2003), S. 76-83.

## 2.2.4 Zwischenfazit

Aus den voranstehenden Abschnitten ist festzuhalten, dass sich die Zielsetzungen des Risikomanagements einerseits aus den bestehenden regulatorischen Vorschriften sowie andererseits aus den mit Wertsteigerungsargumenten gerechtfertigten wertorientierten Forderungen an die Implementierung eines wirksamen Risikomanagements ergeben.

Das Primärziel des Risikomanagements, welches die Grundlage zur Erreichung aller übrigen risikospezifischen Ziele darstellt und sich durch die Bestimmungen des KonTraG zwangsläufig ergibt, besteht in der langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens.<sup>245</sup> Das allgemeine Unternehmensrisiko, verstanden als Gesamtheit aller identifizierten Einzelrisiken ist demnach soweit zu reduzieren, dass die bestehende Schadengefahr für das Unternehmen mit ausreichend hoher Wahrscheinlichkeit keine Existenzgefahr mehr darstellt (siehe Pfeil A in Abb. 13).<sup>246</sup> Über dieses primäre Ziel hinaus muss ein wertorientiertes Risikomanagement das Ziel verfolgen, nicht nur existenz-, sondern auch erfolgsgefährdende Schadengefahren zu begrenzen, um die langfristige Marktwertsteigerung des Unternehmens im Sinne aller Share- und Stakeholder zu gewährleisten (siehe Pfeil B in Abb. 13).<sup>247</sup>

Ein derart gezieltes Management von Risiken stellt sicher, dass neben der Vermeidung des Totalverlusts eine Verringerung der Fremdkapitalkosten sowie eine Limitierung der negativen FCF-Zielabweichungen erreicht wird und eine adäquate Verzinsung des eingesetzten Kapitals der Anteilseigner nachhaltig gewährleistet ist.<sup>248</sup> Graphisch entspricht diese Beeinflussung der Risikoposition des Unternehmens einer Veränderung der Dichtefunktion seiner zukünftigen (normalverteilten) Free Cashflows  $p$  (FCF). Die Dichtefunktion des Unternehmens wird mithilfe des Risikomanagements in einen Bereich verschoben, in dem die Unternehmensexistenz bzw. die Erreichung eines kritischen FCF nahezu vollständig abgesichert und aufgrund risikosteuernder Maßnahmen ein höherer Erwartungswert der zukünftigen FCF realisiert ist (siehe Pfeil C in Abb. 13).

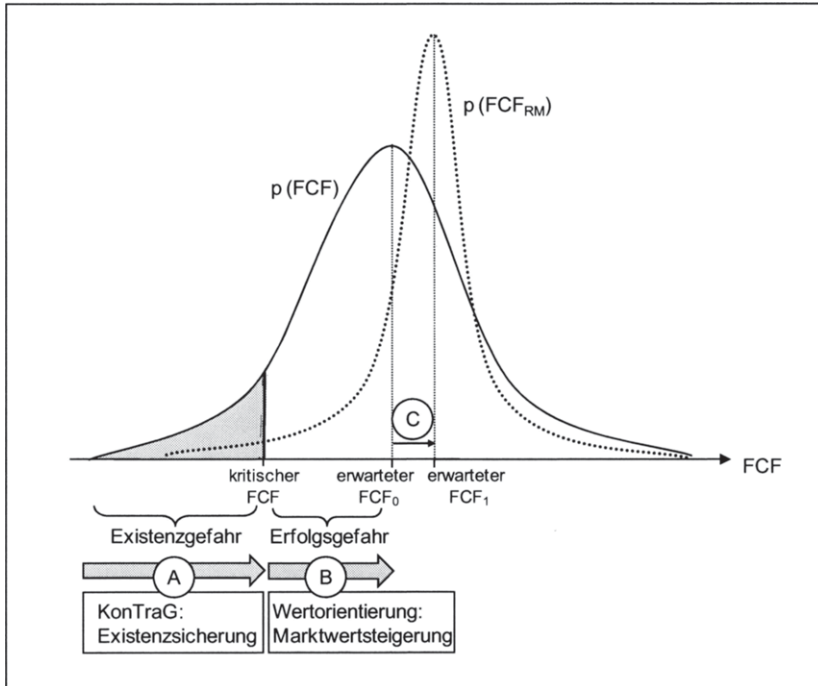
---

<sup>245</sup> Vgl. Heinen (1976), S. 70ff.; Pollanz (1999b), S. 394; Burger/Buchhart (2002a), S. 29; Hering (2008), S. 9.

<sup>246</sup> Vgl. Haller (1978), S. 485; Albach (1978), S. 713; Doherty (2000), S. 206f.; Schorcht (2004), S. 35ff.

<sup>247</sup> Vgl. Pott/Wömpener (2007), S. 421 sowie Wolf (2003b), S. 565.

<sup>248</sup> Vgl. Weber/Weißenberger/Liekweg (1999a), S. 1710; Hering (2008), S. 9; Haller (1978), S. 485.



**Abb. 13: Ziele des Risikomanagements**<sup>249</sup>

Basierend auf den bestehenden Anforderungen sowie den abgeleiteten Zielen hinsichtlich der Handhabung von Risiken lässt sich für das Risikomanagement aufbauend auf dem dieser Arbeit zu Grunde liegenden allgemeinen Managementbegriff folgende Begriffsauffassung herleiten: Das Risikomanagement stellt als Träger des Risikomanagementsystems die ganzheitliche Implementierung von organisatorischen, risikopolitischen und -strategischen Maßnahmen sowie allen Planungs-, Steuerungs- und Überwachungsprozessen zur wirkungsvollen Handhabung aller sach- und verhaltensbezogenen Risiken sicher, die zur Existenzsicherung und Marktwertsteigerung des Unternehmens dienen. Im Rahmen seiner risikosteuernden Maßnahmen strebt das Risikomanagement einen wirkungsvollen Umgang mit allen tatsächlichen und potenziel-

<sup>249</sup> Der Verlauf beider Dichtefunktionen in Abb. 13 ist nur skizzenhaft angedeutet. Die Fläche unter beiden Dichtefunktionen entspricht jeweils dem Wert eins. Abb. wesentlich erweitert auf der Grundlage von *Doherty* (2000), S. 204; *Andersen* (2008), S. 160; *Kimball* (2000), S. 5; *Bühlmann* (1998), S. 130; *Mikus* (1999), S. 103.



len Risiken an, um die Dichtefunktion des Unternehmenserfolgs zu optimieren.<sup>250</sup> Dabei sind die Aktivitäten des Risikomanagements nicht auf einzelne Bereiche einzuzugrenzen, sondern müssen auf allen Ebenen des Unternehmens durchgeführt werden.<sup>251</sup>

Diese Begriffsabgrenzung bringt zum Ausdruck, dass das Risikomanagement als permanent begleitende Führungsfunktion aufgefasst werden sollte, die vom Top-Management des Gesamtunternehmens zu etablieren und in die Organisationsstruktur zu integrieren ist.<sup>252</sup> Dabei ist das funktionspezifische Risikomanagement eng mit dem allgemeinen Management verzahnt und kann somit bei systemischer Betrachtungsweise als Subsystem bzw. bei funktionaler Betrachtungsweise als Spezialfunktion des Managements verstanden werden.<sup>253</sup>

Das Risikomanagementsystem, für dessen wirkungsvolle Ausgestaltung das Risikomanagement verantwortlich ist, setzt sich aus den strategischen Parametern (Risikostrategie, -philosophie, -politik und -kultur) sowie dem Risikomanagementprozess und der unabhängigen Prozessüberprüfung zusammen. Zwischen diesen Elementen besteht eine planmäßige Anordnung, die zur zweckgebundenen Interaktion hinsichtlich des erwünschten Umgangs mit Risiken beiträgt.<sup>254</sup>

## 2.3 Ausgestaltung des Risikomanagementsystems

### 2.3.1 Bestandteile des Risikomanagementsystems

Der Zusammenhang zwischen den strategischen Parametern, dem Risikomanagementprozess und der unabhängigen Prozessüberprüfung wird in Abb. 14 veranschaulicht. Darin kommt zum Ausdruck, dass der Risikomanagementprozess den Kernbestandteil des Risikomanagementsystems konstituiert.<sup>255</sup>

---

<sup>250</sup> Vgl. *Albach* (1978), S. 713; *Haller* (1978), S. 483; *Hahn* (1987), S. 138; *Hornung/Reichmann/Diederichs* (1999), S. 319; *Diederichs/Richter* (2001), S. 137; *Franke/Hax* (2004), S. 581; *Hoitsch/Winter/Bächle* (2005), S. 126; *Pott/Wömpener* (2007), S. 423.

<sup>251</sup> Vgl. *Hachmeister* (2003), S. 441.

<sup>252</sup> Bei Unternehmen in der Rechtsform einer AG (GmbH) fällt die Aufgabe zur Einrichtung und Ausgestaltung des Risikomanagementsystems somit in die Verantwortung des gesamten Vorstands (der gesamten Geschäftsführung). Im Rahmen der ressortmäßigen Aufgabenverteilung kann diese Aufgabe jedoch auf ein Mitglied des obersten Leitungsgremiums stellvertretend zugeordnet werden. Diese Person trägt damit intern die funktionale Verantwortung für die Institutionalisierung und den Betrieb des Risikomanagementsystems sowie die darin agierenden Mitarbeiter, vgl. *Diederichs/Form/Reichmann* (2004), S. 194f. sowie *Coenen* (2004), S. 100.

<sup>253</sup> Vgl. *Lazanowski* (2006), S. 28 sowie ähnlich bereits *Hahn* (1987), S. 138 und *Mikus* (1999), S. 86.

<sup>254</sup> Vgl. *Johanning/Ams* (2008), S. 263.

<sup>255</sup> Vgl. *Horváth* (2009), S. 734.

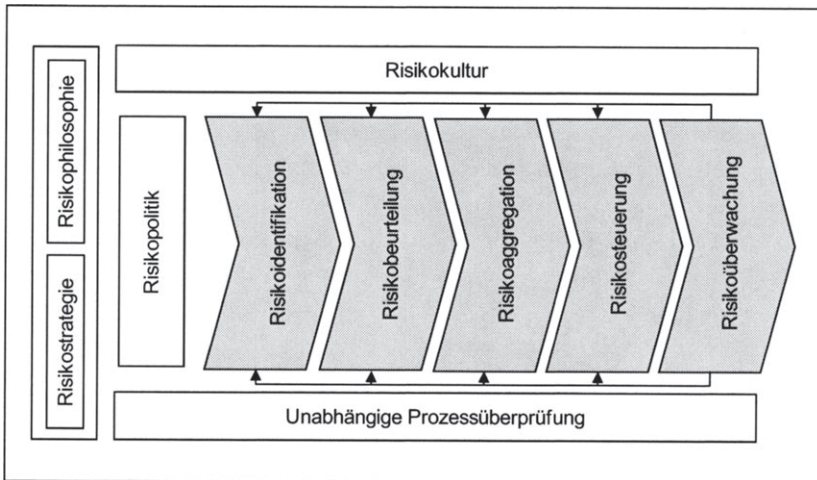


Abb. 14: Elemente des Risikomanagementsystems<sup>256</sup>

Vor dem Anstoß des Risikomanagementprozesses ist es zunächst Aufgabe des Risikomanagements, die individuelle Ausgestaltung der strategischen Größen des Risikomanagementsystems zu erarbeiten. In diesem Kontext sind eine angemessene Risikostrategie, Risikophilosophie und Risikopolitik als prozessfundierende Elemente zu definieren und für die Entwicklung einer ausgeprägten Risikokultur als prozessflankierende Komponente Sorge zu tragen. Die daraufhin eingeleiteten und aufeinander aufbauenden Phasen des Risikomanagementprozesses bilden einen geschlossenen Regelkreislauf, in dem die bestehenden Risiken eines Unternehmens kontinuierlich identifiziert, beurteilt, aggregiert, gesteuert und überwacht werden.<sup>257</sup> Die Ergebnisse des Risikomanagementprozesses und der unabhängigen Prozessüberprüfung, für deren Implementierung das Risikomanagement zusätzlich Sorge zu tragen hat,<sup>258</sup> dienen anschließend zur Kontrolle der innerhalb der strategischen Parameter fundierten Maßnahmen.<sup>259</sup>

<sup>256</sup> Abb. erstellt auf der Grundlage von *Diederichs* (2004), S. 15; *Scharpf* (1997), S. 740; *Lück* (1998a), S. 1926; *Weber/Weißberger/Liekweg* (1999a), S. 1712; *Hornung/Reichmann/Diederichs* (1999), S. 320; *Glaum* (2002), S. 465.

<sup>257</sup> Vgl. *Burger/Buchhart* (2002a), S. 31; *Diederichs* (2004), S. 15; *Pott/Wömpener* (2007), S. 421; *Hachmeister* (2003), S. 441.

<sup>258</sup> Vgl. *Steinle/Thiem/Bosch* (1997), S. 364 sowie *Burger/Buchhart* (2002a), S. 27.

<sup>259</sup> Vgl. *Pott/Wömpener* (2007), S. 421. Die zum Risikomanagementsystem gehörenden Komponenten sowie die Phasen des Risikomanagementprozesses werden in der Literatur teilweise unterschiedlich abgegrenzt, vgl. *Hachmeister* (2003), S. 441.

### 2.3.2 Strategische Parameter des Risikomanagementsystems

Die Risikostrategie ist als integratives Element der Unternehmensstrategie anzusehen und korrespondiert daher mit der grundsätzlichen strategischen Einstellung des Unternehmens.<sup>260</sup> Sie gibt das Ausmaß an, in dem Risiken für das Unternehmen eingegangen werden sollten und bestimmt, welche maximale Verlustgrenze dabei akzeptiert wird. Das Risikomanagement muss in diesem Zusammenhang entscheiden, ob es nach Maßgabe der Unternehmensstrategie seine risikopolitische Grundeinstellung im Rahmen einer risikoaversen Strategie auf das Ziel ‚Sicherung‘ oder im Zuge einer risikofreudigen Strategie auf das Ziel ‚Expansion‘ des Unternehmens ausrichtet.<sup>261</sup> Ausschlaggebend für die Risikostrategie zur Zielerreichung ist somit die Risikophilosophie, d.h. die Risikoneigung der Unternehmensführung.<sup>262</sup>

Zur Konkretisierung von Verhaltensanweisungen und Befugnisvorgaben hinsichtlich unternehmerischer Risiken hat das Risikomanagement im Rahmen der Festlegung seiner Risikopolitik, basierend auf der Risikophilosophie und -strategie, risikopolitische Grundsätze zu formulieren. Diese determinieren u.a. den Handlungsspielraum, der zur Wahrung der maximalen Risikotragfähigkeit und hieraus abgeleitetes angestrebten Gesamtrisikopotenzials des Unternehmens eingehalten werden muss.<sup>263</sup> Die Bedeutung dieser Grundsätze liegt neben der Steuerungsfunktion auch in der nachhaltigen Etablierung und Stärkung einer Risikokultur, die als flankierende Maßnahme in allen Phasen des Risikomanagementprozesses und über alle Hierarchieebenen des Unternehmens hinweg zum Tragen kommen sollte, um bei den Mitarbeitern ein hohes Maß an Risikobewusstsein zu schaffen. Diese Risikosensibilisierung stellt einen entscheidenden Erfolgsfaktor für die Effektivität des gesamten Risikomanagementsystems dar.<sup>264</sup> Das strategische Rahmenkonzept des Risikomanagementsystems basiert somit auf der Philosophie und Strategie des Risikomanagements, präzisiert sich innerhalb der Risikopolitik und wird in Form der Risikokultur gelebt.<sup>265</sup>

---

<sup>260</sup> Vgl. *Scharpf* (1997), S. 740 sowie *Weidemann/Wieben* (2001), S. 1791.

<sup>261</sup> Vgl. *Braun* (1984), S. 44; *Vogler/Gundert* (1998), S. 2379; *Lück* (1998a), S. 1926.

<sup>262</sup> Vgl. *Hahn/Hungenberg* (2001), S. 38 sowie *Hoitsch/Winter/Bächle* (2005), S. 127.

<sup>263</sup> Vgl. *Gleißner* (2000), S. 1628 sowie *Weidemann/Wieben* (2001), S. 1790f.

<sup>264</sup> Vgl. *Kromschröder/Lück* (1998), S. 1574; *Hoitsch/Winter/Bächle* (2005), S. 127; *Horning/Reichmann/Diederichs* (1999), S. 319; *Schroff* (2006), S. 88.

<sup>265</sup> Vgl. *Steinle/Thiem/Bosch* (1997), S. 364.

### 2.3.3 Risikomanagementprozess als Kern des Risikomanagementsystems

Die im Folgenden erläuterten Phasen des Risikomanagementprozesses beziehen sich nicht nur auf den laufenden Umgang mit Risiken auf Unternehmens-, Geschäftsfeld- oder Abteilungsebene, sondern sind ebenso fester Bestandteil bei der fallweisen Risikohandhabung von (Investitions-)Projekten.<sup>266</sup>

Der Risikomanagementprozess startet mit der Phase der *Risikoidentifikation*, die sich mit der Erfassung aktuell und zukünftig bestehender bzw. potenzieller Risiken insbesondere sachbezogener Herkunft beschäftigt.<sup>267</sup> Sie dient als Informationsquelle für die nachfolgenden Prozessphasen, deren Qualität somit zentral von der Qualität der Risikoidentifikation abhängt. Aufgrund der Komplexität der identifizierten Risiken sollte nach der Erfassung eine Systematisierung erfolgen. Dabei wird der Risikokatalog, der die Gesamtheit aller identifizierten Einzelrisiken enthält, überarbeitet und zum Risikoinventar weiterentwickelt. Dieses ist dadurch gekennzeichnet, dass Mehrfachnennungen eliminiert sowie Konsistenz und Plausibilität der Daten geprüft worden sind. Das Risikoinventar dokumentiert somit die systematische Gesamtheit aller Einzelrisiken und stellt das Ergebnis der Identifikationsphase dar.<sup>268</sup>

Im Anschluss an die Phase der Risikoidentifikation folgt die *Risikobeurteilung*, die als zielgerichtete qualitative und quantitative Bewertung aller erfassten Einzelrisiken verstanden wird.<sup>269</sup> Da der Pool des Risikoinventars eine teilweise unüberschaubare Vielzahl wesentlicher und unwesentlicher Einzelrisiken enthält, ist die Effizienz des weiteren Prozessablaufs gefährdet. Im Zuge einer Wesentlichkeitsprüfung wird daher analysiert, welche Einzelrisiken tatsächlich die definierte Wesentlichkeitsgrenze überschreiten und daher in den Folgeschritten weiterhin zu berücksichtigen sind. Um in Form einer Filterfunktion sicherzustellen, dass das Risikomanagement nicht mit einer Vielzahl nebensächlicher Risiken überlastet wird, bleiben unwesentliche Risiken dahingegen im Folgeprozess unberücksichtigt.<sup>270</sup>

<sup>266</sup> Vgl. Guserl (1996); Lehner (2005); Schön (2004).

<sup>267</sup> Vgl. Lück (1998a), S. 1926. Verhaltensbezogene Risiken sind nicht Gegenstand des laufenden Risikomanagementprozesses. Die Aufdeckung von Verhaltensrisiken erfolgt primär im Rahmen der unabhängigen Prozessüberprüfung und wird daher im folgenden Abschnitt B.2.3.4 detailliert behandelt.

<sup>268</sup> Vgl. Albach (1978), S. 713; Hornung/Reichmann/Diederichs (1999), S. 319; Füsler/Gleißner/Meier (1999), S. 754.

<sup>269</sup> Vgl. Pollanz (1999b), S. 396.

<sup>270</sup> Vgl. Scharpf (1997), S. 740; Weber/Weißenberger/Liekweg (1999b), S. 20; Kajüter (2009a), S. 118f., sowie auch im Folgenden Johanning/Ams (2008), S. 282.

Daraufhin sind die wesentlichen Einzelrisiken hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadenausmaße soweit möglich quantitativ zu beurteilen.<sup>271</sup> Dabei sollte die quantitative Risikobeurteilung sowohl nach dem Brutto- als auch nach dem Nettoverfahren durchgeführt werden. Während bei der Bruttobeurteilung Risiken ohne Einbeziehung bereits eingeleiteter Steuerungsmaßnahmen bewertet werden (Bruttorisiko), ermittelt die Nettobeurteilung das jeweilige Restrisiko, welches trotz Berücksichtigung sämtlicher Bewältigungsmaßnahmen bestehen bleibt (Nettorisiko).<sup>272</sup> Im Falle einer mangelnden Durchführbarkeit der Quantifizierung sollten die Schadenausmaße und Eintrittswahrscheinlichkeiten der meist nur subjektiv einschätzbaren Risiken zumindest qualitativ beschrieben werden, denn ein kompletter Verzicht auf eine quantitative und qualitative Beurteilung von Risiken entspräche einer unrealistischen und fehlerhaften Quantifizierung des Schadenausmaßes in Höhe von null, die als solche selbst eine Gefahr für das Unternehmen darstellen würde.<sup>273</sup>

Allein die Beurteilung der Quantitäts- und Intensitätsdimension eines einzelnen Risikos gibt jedoch noch keine Hinweise auf die Art und Richtung der risikospezifischen Wechselwirkungen.<sup>274</sup> Daher ist es im Rahmen der Risikobeurteilung weiterhin erforderlich, Interdependenzen zwischen den bewerteten Einzelrisiken zu ermitteln, um darauf basierend im Rahmen der *Risikoaggregation* die Bestimmung der Gesamtrisikoposition eines Betrachtungsobjekts (Unternehmen, Geschäftsfeld, Projekt etc.) vorzunehmen.<sup>275</sup>

Die Erfassung von Risikointerdependenzen ist aufgrund der damit verbundenen Komplexität mit erheblichen methodischen Schwierigkeiten behaftet und übersteigt die Problematik der Bestimmung der Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadenausmaße isolierter Risikoereignisse.<sup>276</sup> Im Gegensatz zu objektiven Risiken, bei denen historische Daten über Einflussfaktoren, Schadenausmaße und Eintrittswahrscheinlichkeiten vorliegen, können bei subjektiven Risiken nur vermutete Aussagen über

<sup>271</sup> Vgl. *Diederichs/Form/Reichmann* (2004), S. 192 sowie *Brebeck/Herrmann* (1997), S. 384.

<sup>272</sup> Das Bruttoverfahren ist dem Nettoverfahren insofern überlegen, als dass das gesamte Risikopotenzial zum Vorschein kommt. Bei der Nettobeurteilung besteht die Gefahr, dass im Zuge einer symbolischen Nutzung von Informationen bereits gesteuerte Einzelrisiken nicht kommuniziert werden, um Entscheidungen auf risikoaggregierter Ebene zu beeinflussen, vgl. hierzu *Diederichs* (2004), S. 139f. und speziell zur symbolischen Nutzung von Informationen *Menon/Varadarajan* (1992), S. 56 sowie *Weber/Weißenberger* (2006), S. 356ff.

<sup>273</sup> Vgl. *Mikus* (1999), S. 95; *Nguyen* (2008), S. 6; *Gleißner/Mott* (2008), S. 61; *Nevries/Strauß* (2008), S. 109.

<sup>274</sup> Vgl. *Schröder* (2005), S. 55.

<sup>275</sup> Vgl. *Schröder* (2005), S. 73; *Gleißner* (2004a), S. 350; *Weber/Weißenberger/Liekweg* (1999a), S. 1714.

<sup>276</sup> Vgl. *Brebeck/Herrmann* (1997), S. 384.

Risikointerdependenzen getroffen werden. Daher lassen sich Risikointerdependenzen von subjektiven Risiken bei weitem nicht exakt ermitteln. Dennoch impliziert allein die Kenntnis der generellen Richtung von Wechselbeziehungen eine verbesserte Aussagefähigkeit der ermittelten Gesamtrisikolage des Unternehmens.<sup>277</sup> Eine Vernachlässigung von Interdependenzen zwischen Einzelrisiken würde indes dazu führen, dass bei konkurrierenden oder sich ausschließenden Risikobeziehungen die aggregierte Risikoposition des Unternehmens zu hoch bzw. bei komplementären Beziehungen zu niedrig beurteilt wird. Infolgedessen würde die Informationsbasis zur Risikosteuerung erheblich an Aussagekraft und Zuverlässigkeit verlieren.<sup>278</sup> Nach Abschluss der Risikoaggregation lassen sich aus dem ermittelten Gesamtrisikoumfang aussagekräftige Informationen über den zur Vermeidung der Existenzgefährdung benötigten Eigenkapitalbedarf ableiten.<sup>279</sup>

Im Zuge der *Risikosteuerung* sind aufbauend auf den Ergebnissen der Risikoaggregation erforderliche Maßnahmen zur Bewältigung der erkannten und bewerteten, wesentlichen Risiken abzuleiten. Risikosteuernde Maßnahmen sollten dabei mit der Risikophilosophie, -strategie und -politik des Unternehmens im Einklang stehen sowie Interdependenzen zwischen den Risikoereignissen berücksichtigen.<sup>280</sup> Obwohl sich die Ermittlung des optimalen Risikoprofils im Gegensatz zu verwandten betriebswirtschaftlichen Problemstellungen (z.B. Bestimmung der optimalen Bestellmenge) kaum eindeutig herleiten lässt, sollten dennoch marginalanalytische Optimierungskalküle zumindest unterstützend in die Überlegungen zur Risikosteuerung mit einfließen. So wird der optimale Sicherheitsgrad aus theoretischer Perspektive an jenem Punkt realisiert, an dem die kumulierten Gesamtkosten der Risikoeintritte und Risikosteuerungsmaßnahmen ihr Minimum erreichen (siehe Abb. 15).<sup>281</sup>

<sup>277</sup> Vgl. ähnlich Helten (1984), S. 28 sowie Johanning/Ams (2008), S. 283.

<sup>278</sup> Vgl. Homburg/Stephan/Haupt (2005), S. 1072 und Schmitting/Siemes (2003), S. 9f. So können subjektive Risikointerdependenzen, die aufgrund marktseitiger Leistungsverflechtungen einzelner Geschäftsbereiche im Unternehmen bestehen, beispielsweise dazu führen, dass risikobehaftete Marktbearbeitungsstrategien eines Geschäftsbereichs zu einem aus Gesamtunternehmenssicht zusätzlichen Risiko führen, da Leistungen anderer Geschäftsbereiche am Absatzmarkt substituiert werden (Kannibalisierungseffekt). Die isolierte Risikobeurteilung einzelner Geschäftsbereiche würde dementsprechend einen zu niedrigen Risikoausweis des Gesamtunternehmens implizieren. Daher ist der Erfassung von Risikointerdependenzen zur Ermittlung der tatsächlichen Risikolage eine hohe Bedeutung beizumessen, vgl. ähnlich Pausenberger/Roth (1997), S. 592.

<sup>279</sup> Vgl. Gleißner (2004a), S. 351 sowie Alvarez (2004), S. 295.

<sup>280</sup> Vgl. Scharpf/Epperlein (1995), S. 219f.

<sup>281</sup> Vgl. Diederichs (2004), S. 199.

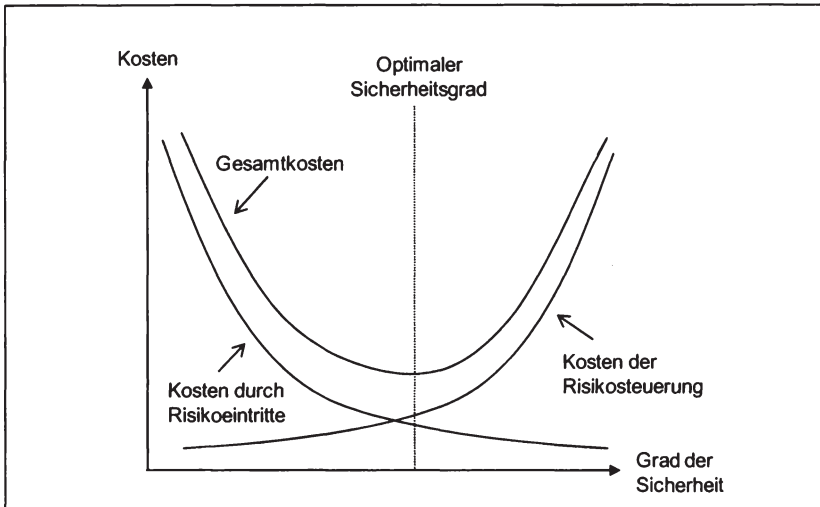


Abb. 15: Bestimmung des optimalen Sicherheitsgrads<sup>282</sup>

Bei der Auswahl von Maßnahmen zur Risikosteuerung sind grundsätzlich die folgenden Steuerungsstrategien zu unterscheiden:<sup>283</sup>

- Die risikoaverse, aber zugleich kostenintensive Strategie der *Risikoübertragung* beinhaltet die partielle oder vollständige Überwälzung von Einzelrisiken auf andere Unternehmen, die vorwiegend der Versicherungsbranche angehören.
- *Risikokompensation* bedeutet, dass ein Unternehmen seine Risiken selbst übernimmt und drohende Verluste im Rahmen eines gegenläufigen Geschäfts durch potenzielle Gewinne neutralisiert.
- Im Zuge der *Risikoverminderung* wird darauf abgezielt, die Wahrscheinlichkeit des Schadeneintritts ursachenbezogen zu reduzieren (Schadenverhütung) und/oder das Schadensausmaß auf ein akzeptables Maß zu begrenzen (Schadenherabsetzung).
- Bei der *Risikoakzeptanz* als risikofreudigste Strategie werden Risiken bewusst eingegangen, ohne dabei risikoübertragende, -kompensierende oder -vermindernde Steuerungsmaßnahmen einzuleiten. Für Risiken mit geringen Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadensausmaßen kann diese Strategie sehr wirtschaftlich sein. Da-

<sup>282</sup> Abb. in Anlehnung an Hölscher (2006), S. 357.

<sup>283</sup> Für die folgenden Ausführungen vgl. Haller (1986), S. 31f.; Schuy (1989), S. 132 und S. 158; Scharpf/Epperlein (1995), S. 219f.; Lück (1998a), S. 1927f.; Weber/Weißenberger/Liekweg (1999a), S. 1715; Diederichs (2004), S. 188-194.

bei ist es jedoch notwendig, die in Kauf genommenen Risiken kontinuierlich zu beobachten, da sich Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadensausmaße im Zeitablauf verändern können.<sup>284</sup>

- Ergänzend sei auf die Strategie der *Risikovermeidung* hingewiesen, die in dem vollständigen Verzicht auf risikoträchtige Geschäfte zum Ausdruck kommt. Bei dieser hochgradig risikoaversen Strategie wird das Sicherheitsziel eindeutig vor das Expansionsziel gestellt. Entsprechend den Ausführungen in Abschnitt B.2.1 fehlt der Vermeidungsstrategie jedoch die generelle Anwendbarkeit, da unternehmerische Entscheidungen grundsätzlich stets mit Risiken verbunden sind und das Vermeiden von Risiken die Vernichtung von Erfolgspotenzialen bzw. die Beendigung des unternehmerischen Handelns implizieren würde.<sup>285</sup>

Im Anschluss an die Risikosteuerung folgt die Phase der *Risikoüberwachung*, die sich in die Teilphasen der Risikokontrolle, Risikodokumentation und Risikokommunikation gliedern lässt. Innerhalb der Risikokontrolle ist die Angemessenheit der Maßnahmen aller vorgelagerten Prozessphasen festzustellen. Dabei erkannte risikospezifische Abweichungen gilt es, ursachenbezogen zu analysieren.<sup>286</sup> Die Risikodokumentation zielt darauf ab, sämtliche Maßnahmen der vorgelagerten Prozessphasen sowie alle tatsächlich eingetretenen Risiken in nachweisbarer Form festzuhalten. Schließlich ist das Ergebnis der Risikokontrolle zielgerecht an die Entscheidungsträger im Risikomanagement zu kommunizieren.<sup>287</sup>

### 2.3.4 Interne Revision zur Überprüfung des Risikomanagementsystems

Zusätzlich zur prozessinternen Risikoüberwachung als eigenständige Prozessphase muss als weiterer strukturbildender Bestandteil des Risikomanagementsystems eine interne und prozessunabhängige, d.h. neutrale Überprüfungsfunktion<sup>288</sup> implementiert werden, die die Existenz, Ordnungsmäßigkeit, Angemessenheit, Sicherheit, Funktions-

<sup>284</sup> Vgl. Oetzel (2007), S. 274.

<sup>285</sup> Vgl. Weber/Weißberger/Liekweg (1999a), S. 1715.

<sup>286</sup> Vgl. Hornung/Reichmann/Diederichs (1999), S. 322 sowie Schorcht (2004), S. 222.

<sup>287</sup> Vgl. Lück (1998a), S. 1928; Diederichs (2004), S. 44; Burger/Buchhart (2002a), S. 52; Schorcht (2004), S. 256ff.

<sup>288</sup> Das Merkmal einer internen neutralen Prüfung im Risikomanagementsystem besteht darin, dass die Prüfungstätigkeiten durch unternehmensangehörige Mitarbeiter durchgeführt werden, die weder in die Aufgabengebiete des Risikomanagementprozesses oder der strategischen Parameter des Systems gestaltend eingebunden sind noch für die Ergebnisse der überprüften Maßnahmen Verantwortung tragen, vgl. Lück/Henke (1999), S. 527.



fähigkeit, Wirtschaftlichkeit, Zukunftssicherung und Risikohaftigkeit<sup>289</sup> des gesamten Risikomanagementsystems im Sinne einer außenstehenden, kritischen Drittsicht formal und inhaltlich sowie laufend und fallbezogen kontrolliert.<sup>290</sup> Diese Funktion sollte von der Internen Revision eines Unternehmens übernommen werden.<sup>291</sup>

Die primäre Zielsetzung der Internen Revision besteht grundsätzlich darin, aufgrund von ‚Prozessblindheit‘ unerkannte ablauf- bzw. aufbauorganisatorische Defizite zu identifizieren und an die Unternehmensführung zu kommunizieren.<sup>292</sup> Vor dem Hintergrund der in der Begründung zum KonTraG zum Ausdruck kommenden Forderung, „für ein angemessenes Risikomanagement und für eine angemessene interne Revision zu sorgen“<sup>293</sup>, stellt die Implementierung einer Internen Revision eine konstitutive Verpflichtung dar. Hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung der Internen Revision gibt der Gesetzgeber allerdings wie bei seiner Forderung nach einem Risikomanagement keinen genauen Aufschluss.<sup>294</sup>

Bei der Prüfung des Risikomanagementsystems besteht die Aufgabe der Internen Revision u.a. in der Feststellung, ob die Ausgestaltung des Risikomanagementsystems angemessen erscheint, der Risikomanagementprozess tatsächlich einen kontinuierlichen Regelkreislauf darstellt, die Ergebnisse der einzelnen Prozessphasen vollständig dokumentiert und die Maßnahmen zur Risikosteuerung entsprechend realisiert werden.<sup>295</sup> Insgesamt sind alle Methoden, Systeme und Ergebnisse der einzelnen Prozessphasen systematisch und objektiv zu hinterfragen, um aus neutraler Perspektive die Funktionsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit des gesamten Risikomanagementprozesses sicherzustellen.<sup>296</sup> Darüber hinaus ist auch die adäquate Umsetzung aller strategischen Parameter des Risikomanagementsystems sowie die ihnen von Seiten des Risikomanagements zugewiesene Bedeutung zu berücksichtigen.<sup>297</sup>

---

<sup>289</sup> Eine Risikohaftigkeit des Risikomanagementsystems liegt vor, sofern alleine eines der voranstehenden Kriterien nicht erfüllt sein sollte. In diesem Fall besteht in der Ausübung des Risikomanagementsystems selbst ein (administratives) Risiko.

<sup>290</sup> Vgl. *Deutsches Institut für Interne Revision* (2001), S. 34; *Weber/Weißenberger/Liekweg* (1999a), S. 1716; *Lück/Henke* (2004), S. 2; *Kundinger* (2007), S. 28.

<sup>291</sup> Vgl. *Lück* (1998c), S. 185; *Franz* (2000), S. 55; *Horváth* (2009), S. 734; *Eberl/Hachmeister* (2007), S. 318; *Albrecht* (2007), S. 328; *Beumer* (2005), S. 443; *Kajüter* (2008), S. 115; *Berens/Schmitting* (2003), S. 368. Für einen empirischen Beleg vgl. *Lück/Henke* (2004), S. 3 und S. 10 sowie die Ergebnisse der Studie von *Schroff* (2006), S. 86.

<sup>292</sup> Vgl. *Eberl/Hachmeister* (2007), S. 320.

<sup>293</sup> *Ernst/Seibert/Stuckert* (1998), S. 53.

<sup>294</sup> Vgl. *Lück/Henke/Gaenslen* (2002), S. 229.

<sup>295</sup> Vgl. *Schroff* (2006), S. 110; *Eberl/Hachmeister* (2007), S. 320; *Diederichs* (2004), S. 232.

<sup>296</sup> Vgl. *Beumer* (2005), S. 443; *Lück/Henke* (1999), S. 527; *Eichler/Bungartz* (2004), S. 111.

<sup>297</sup> Vgl. *Schroff* (2006), S. 87-91 sowie S. 110-140 sowie *Kajüter* (2008), S. 119f.

Die Prüfungsschwerpunkte der Internen Revision lassen sich allgemein in zwei Kategorien einteilen.<sup>298</sup> Im Rahmen des *compliance auditing* wird überprüft, ob vorgegebene Unternehmensrichtlinien, Pläne, Verfahren, Gesetze, Verordnungen und Verträge tatsächlich eingehalten werden.<sup>299</sup> Zu den Teilbereichen dieser Compliance-Prüfung gehört zum einen das traditionelle *financial auditing*, bei dem die Zielsetzung der Internen Revision darin besteht, den finanzwirtschaftlichen Bereich des Unternehmens nachträglich auf Ordnungsmäßigkeit zu überprüfen, damit die Existenzsicherung als Primärziel des Unternehmens gewährleistet ist. Zum anderen zählt zur Wahrnehmung der Compliance-Prüfung auch das *operational auditing*, bei dem neben der Aufbauorganisation insbesondere auch die Ablauforganisation, d.h. alle realwirtschaftlichen Leistungsprozesse des Unternehmens hinsichtlich ihrer ordnungsgemäßen Ausführung beurteilt werden. Die Gemeinsamkeit des financial und operational auditing besteht somit in der Überprüfung eindeutig nachvollziehbarer ‚harter Fakten‘ im Sinne eines Vergleichs von Soll-Ist-Zuständen,<sup>300</sup> die sich neben monetären und realwirtschaftlichen Unternehmensdaten insbesondere auch auf die (Nicht-)Einhaltung interner Vorgaben und externer Vorschriften bezieht.

Im Kontext der erweiterten Bestimmungen zur Corporate Governance und der Vorschriften des freiwillig selbstverpflichtenden DCGK obliegt der Internen Revision weiterhin die Durchführung des *management auditing*. Im Vordergrund steht hierbei die Prüfung der Angemessenheit und Zielbezogenheit von Managemententscheidungen, worunter auch die Prüfung des Risikomanagementsystems als Ganzes zu subsumieren ist. Zum *management auditing* zählen darüber hinaus sämtliche Maßnahmen der Internen Revision, die zur Sicherung des Unternehmens gegen moralisches Fehlverhalten verantwortlicher Führungskräfte dienen und somit insbesondere auf die Prüfung der Einhaltung bzw. Verletzung freiwilliger Selbstverpflichtungen oder Richtlinien fokussieren. Im Gegensatz zum *compliance auditing* sind die Maßnahmen des *management auditing* daher explizit auf die Prüfung des Führungsverhaltens der Führungskräfte im Unternehmen ausgerichtet.<sup>301</sup>

Die Vermeidung und Aufdeckung von Verhaltensrisiken nimmt demzufolge bei sämtlichen Maßnahmen der Internen Revision zusätzlich zur Prüfung von sachbezoge-

---

<sup>298</sup> Vgl. für die folgenden Ausführungen *Eberl/Hachmeister* (2007), S. 319ff.; *Horváth* (2009), S. 705ff.; *Lück* (1998a), S. 1929; *Berens/Schmitting* (2003), S. 355; *Lück* (2003), S. 351.

<sup>299</sup> Vgl. auch im Folgenden *Kundinger* (2007), S. 29f.

<sup>300</sup> Vgl. *Berens/Schmitting* (2003), S. 355.

<sup>301</sup> Vgl. *Eberl/Hachmeister* (2007), S. 319 sowie *Kundinger* (2007), S. 31.

nen Risiken eine zentrale Bedeutung ein.<sup>302</sup> Dabei besteht die konkrete Zielsetzung der Internen Revision neben der Vorbeugung von Verhaltensrisiken insbesondere darin, dolose oder unbewusst fehlerhafte Handlungen ex post zu identifizieren, den Tatbestand zu klären, daraus Schwachstellen im Risikomanagementsystem abzuleiten und anschließend Maßnahmen zur Reduzierung verhaltensbezogener Risiken zu erarbeiten.<sup>303</sup>

Im Rahmen des management auditing ist beispielsweise das korrekte und moralisch integre Verhalten verantwortlicher Führungskräfte festzustellen, indem u.a. die vollständige Beachtung der unternehmensintern formulierten risikopolitischen Grundsätze überprüft wird. Innerhalb des compliance auditing bestehen Maßnahmen zur Abwehr von Verhaltensrisiken beispielsweise darin, die wahrheitsgemäße und umfassende Erfüllung der Anforderungen an den Risikobericht nach § 315 HGB zu überprüfen. Auf der operativen Ebene des Unternehmens wird das angemessene Verhalten der Mitarbeiter insofern geprüft, als dass z.B. die Ordnungsmäßigkeit der Lagerbuchhaltung oder die Einhaltung von Handlungsanweisungen bzw. Sicherheitsvorschriften bei der Wartung und Betätigung betrieblicher Anlagen stichprobenhaft kontrolliert wird.<sup>304</sup>

### **3 Risikocontrolling als spezialisierte Unterstützung im Risikomanagementprozess**

#### **3.1.1 Notwendigkeit des Risikocontrollings**

Aufgrund der Aufgabenvielfalt und Komplexität von Entscheidungsproblemen in den einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses ist das Risikomanagement auf Unterstützung und Beratung bei der Bereitstellung der notwendigen Methoden und Systeme angewiesen. Angesichts der formulierten Unabhängigkeitsforderung sollte diese Aufgabe jedoch nicht durch die Interne Revision übernommen werden.<sup>305</sup> In Theorie und Praxis besteht Einigkeit darüber, dass diese Aufgabe vielmehr durch das ‚Risikocontrolling‘ wahrgenommen werden sollte, das als institutionalisierter Funktionsbereich zur Fundierung von Entscheidungen und zur Entlastung von Bewertungsaufga-

---

<sup>302</sup> Vgl. *Berens/Schmitting* (2003), S. 356 und S. 368; *Matzenbacher* (2005), S. 147f.; *Schroff* (2006), S. 26f. Für einen empirischen Beleg vgl. *Ernst & Young* (2003), S. 16.

<sup>303</sup> Vgl. *Matzenbacher* (2005), S. 145f. sowie *Brinkmann* (2005), S. 257.

<sup>304</sup> Vgl. *Eberl/Hachmeister* (2007), S. 319ff.; *Lück* (1998a), S. 1929; *Scharpf/Epperlein* (1995), S. 227; *Schroff* (2006), S. 26f.

<sup>305</sup> Vgl. *Berens/Schmitting* (2003), S. 364.

ben im Risikomanagementprozess beiträgt und somit – im Gegensatz zur Internen Revision – als prozessgestaltende und beratende Instanz dient.<sup>306</sup>

Die Notwendigkeit zur Implementierung des Risikocontrollings kommt darüber hinaus auch in regulatorischen Forderungen zum Ausdruck. So resultiert aus der Formulierung des § 91 Abs. 2 AktG, aus der entsprechenden Begründung sowie insbesondere aus der allgemeinen Begründung zum KonTraG, dass der Gesetzgeber neben der Etablierung eines Risikomanagements und einer Internen Revision auch die Einrichtung eines Risikocontrollings fordert.<sup>307</sup> Des Weiteren wird der Vorstand deutscher börsennotierter Unternehmen durch den DCGK explizit aufgerufen, „für ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling“<sup>308</sup> zu sorgen. Durch den Wortlaut dieser Normen bleiben jedoch konkrete Hinweise zur konzeptionellen Ausgestaltung des Risikocontrollings ebenso aus wie bei der gesetzlich geforderten Implementierung des Risikomanagements und der Internen Revision. Der Gesetzgeber hat die Ausgestaltung des Risikocontrollings somit der weiteren Entwicklung des State of the Art überlassen.<sup>309</sup>

Im Fokus der folgenden Ausführungen steht daher die sowohl deduktive als auch induktive Erarbeitung eines unter betriebswirtschaftlichen Aspekten tragfähigen Konzepts zur Gestaltung des Risikocontrollings. Dabei wird – wie im einleitenden Abschnitt A.1 dieser Arbeit bereits ausgeführt – auf das Risikocontrolling in Sachgüter- bzw. Nichtfinanzdienstleistungsunternehmen abgestellt.

Neben den voranstehenden Argumenten lässt sich die Notwendigkeit einer Implementierung des Risikocontrollings auch rein sachlogisch aus dem Aufgabengebiet des allgemeinen Controllings als eigenständige, das Management unterstützende Disziplin folgern.<sup>310</sup> Diese Folgerung ist damit zu rechtfertigen, dass das Risikocontrolling – analog zu der in Abschnitt B.2.2.4 vorgenommenen Abgrenzung des Verhältnisses von Management und Risikomanagement – bei systemischer Betrachtung als Subsystem bzw. bei funktionaler Betrachtung als Spezialfunktion des Controllings aufzufassen

<sup>306</sup> Vgl. *Burger/Buchhart* (2002a), S. 56-59; *Diederichs* (2004), S. 26; *Diederichs/Richter* (2001), S. 137; *Wall* (2003), S. 670; *Reichmann* (2006), S. 625f.; *Winter* (2007a), S. 255; *Lazanowski* (2006), S. 30; *Schorcht* (2004), S. 47ff.; *Eberl/Hachmeister* (2007), S. 322; *Lück* (1998a), S. 1929f.; *Johanning/Ams* (2008), S. 261f.; *Baetge/Jerschensky* (1999), S. 173 sowie für empirische Hinweise auf die Unterstützungsfunktion des Risikocontrollings *Hoitsch/Winter/Baumann* (2006), S. 69; *Chrobok/Buechler/Roggen* (2007), S. 103; *Diederichs* (2004), S. 70f.

<sup>307</sup> Vgl. *Ernst/Seibert/Stuckert* (1998), S. 29 sowie *Lück* (1998a), S. 1925.

<sup>308</sup> Deutscher Corporate Governance Kodex, Tz. 4.1.4.

<sup>309</sup> Vgl. *Berens/Schmitting* (2003), S. 368.

<sup>310</sup> Vgl. *Lück* (2003), S. 357.

ist.<sup>311</sup> Daher wird die Definition des Risikocontrollings im Folgenden ausgehend von dem übergeordneten Begriffsverständnis des allgemeinen Controllings hergeleitet.

Basierend auf dem dieser Arbeit zu Grunde liegenden Controllingverständnis besteht die Zielsetzung des funktionspezifischen Risikocontrollings darin, das Risikomanagement in seinem Umgang mit Entscheidungsproblemen innerhalb des Risikomanagementprozesses durch Beratung und Bereitstellung spezieller Methoden und Systeme zu unterstützen. Risikocontrolling stellt infolgedessen eine Teilfunktion des Risikomanagements dar, der die Bewertung risikospezifischer Sachverhalte in den Phasen der Risikoidentifikation, -beurteilung, -aggregation, -steuerung und -überwachung obliegt, um die Güte und Transparenz an risikospezifischen Informationen im Unternehmen zu erhöhen und infolgedessen risikobezogene Entscheidungen zu fundieren. Für das Risikomanagement kommt der Nutzen des Risikocontrollings somit darin zum Ausdruck, dass es in einem komplexen, dynamischen und in allen Bereichen durch wachsende Risiken geprägten Unternehmensumfeld von der Bewertung risikorelevanter Aspekte entlastet wird.<sup>312</sup>

### 3.1.2 Funktionsabgrenzung des Risikocontrollings

Die Funktion des Risikocontrollings besteht darin, das Risikomanagement im Rahmen seiner Leitung des Risikomanagementprozesses, verstanden als Entscheidungsprozess, bei der Willensbildung, Willensdurchsetzung und Kontrolle durch Fundierung von Risikosteuerungsentscheidungen zu unterstützen. Das Risikocontrolling nimmt in den Phasen der Risikoidentifikation, -beurteilung, -aggregation, -steuerung und -überwachung spezifische Messaufgaben wahr, hat jedoch nur mittelbaren Einfluss auf die letztendliche Risikosteuerung. Die Entscheidung über Steuerungsmaßnahmen obliegt allein dem Risikomanagement, das zur Verbesserung seiner Entscheidungsqualität auf die bereitgestellten Informationen des Risikocontrollings zurückgreift.<sup>313</sup>

In Analogie zu der in Abschnitt B.1.2.1 vorgenommenen Funktionsabgrenzung von Management und Controlling wird in der folgenden Abb. 16 die Funktion des Risikocontrollings des derjenigen des Risikomanagements gegenübergestellt.

---

<sup>311</sup> Vgl. *Lazanowski* (2006), S. 30.

<sup>312</sup> Vgl. *Weißberger* (2004), S. 296; *Burger/Buchhart* (2002a), S. 56-59; *Diederichs* (2004), S. 26; *Diederichs/Richter* (2001), S. 137; *Wall* (2003), S. 670; *Reichmann* (2006), S. 625f.; *Winter* (2007a), S. 255; *Lazanowski* (2006), S. 30; *Schorcht* (2004), S. 47-53; *Baetge/Jerschensky* (1999), S. 173.

<sup>313</sup> Vgl. *Saitz* (1999), S. 95; *Horváth/Gleich* (2000), S. 114; *Rudolph/Johanning* (2000), S. 17f.; *Bühler* (1998), S. 214; *Schorcht* (2004), S. 52f.

Nach Sicherstellung des strukturellen Aufbaus des Risikomanagementsystems hat das Risikomanagement anschließend für den Anstoß des kontinuierlichen Risikomanagementprozesses zu sorgen. Daraufhin übernimmt das Risikocontrolling die Verantwortung für einen zielgerechten Prozessablauf. Das Aufgabenspektrum des Risikocontrollings besteht dabei in der Anwendung und Weiterentwicklung seiner risikospezifischen Methoden- und Systemkompetenz, um die Durchführung von Messaufgaben innerhalb aller Phasen des Risikomanagementprozesses mit wirksamen Instrumenten sicherzustellen und die dafür notwendige systemtechnische Infrastruktur zu gewährleisten. In Kenntnis der erwarteten Einzel- bzw. Gesamtrisikopositionen muss das Risikomanagement auf Basis der Entscheidungsfundierung durch das Risikocontrolling die endgültige Entscheidung über risikosteuernde Maßnahmen treffen.<sup>314</sup>

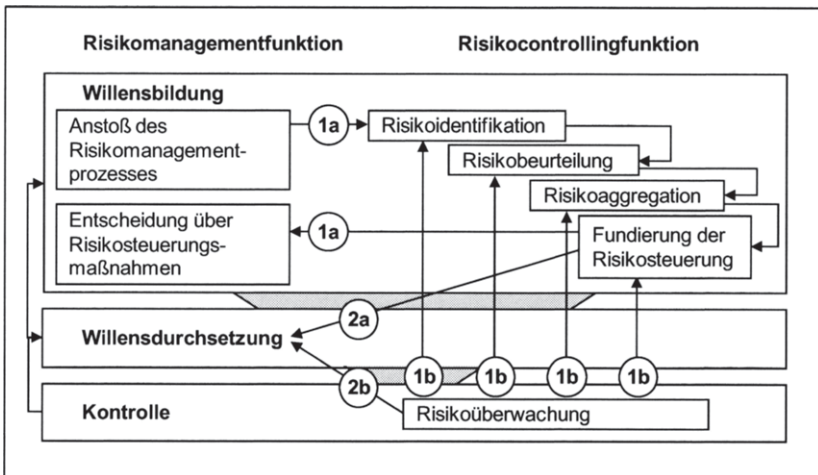


Abb. 16: Risikocontrolling- und Risikomanagementfunktion<sup>315</sup>

Analog zu der vorgenommenen Funktionsabgrenzung des allgemeinen Controllings steht auch bei der Unterscheidung der beiden Funktionen des Risikocontrollings explizit im Vordergrund, ob nach dem jeweiligen Adressaten der Entscheidungsbeeinflus-

<sup>314</sup> Vgl. *Hornung/Reichmann/Form* (2000), S. 157f.; *Schorcht* (2004), S. 53; *Burger/Buchhart* (2002a), S. 58.

<sup>315</sup> Abb. in Anlehnung an *Weißberger* (2004), S. 295.

sung eigene (Beziehungen 1a, 1b) oder fremde (Beziehungen 2a, 2b) Entscheidungen fundiert werden.<sup>316</sup>

Eigene Entscheidungen des Risikomanagements beziehen sich auf den zielgerechten Umgang mit sachbezogenen Risiken in den laufenden Prozessphasen der Identifikation, Beurteilung, Aggregation, Steuerung und Überwachung. Die Risikocontrollingfunktion besteht in diesem Kontext hauptsächlich darin, das Risikomanagement von der Wahrnehmung von Bewertungsaufgaben im Risikomanagementprozess zu entlasten und diesbezüglich Methoden- und Bewertungsunsicherheit im Risikomanagement zu reduzieren (Beziehung 1a).

Die Risikoüberwachung besitzt in diesem Kontext ausschließlich eine Feed-Forward-Funktion, da der im Rahmen der Risikoüberwachungsphase durchgeführte Soll-Ist-Vergleich den Informationsgehalt risikobehafteter Sachverhalte in den einzelnen Prozessphasen fördert und damit die Informationsbasis für zukünftige Entscheidungen hinsichtlich sachbezogener Risiken verbessert (Beziehung 1b).<sup>317</sup> In dieser Perspektive werden Probleme der Willensdurchsetzung gegenüber dezentralen Risikoverantwortlichen mit divergierender Zielsetzung und Informationsvorsprüngen nicht berücksichtigt.<sup>318</sup>

Im Rahmen der Fundierung fremder Entscheidungen werden Informationsasymmetrien und Interessenkonflikte miteinbezogen. Es wird davon ausgegangen, dass das Risikomanagement einem hierarchisch nachgelagerten, dezentralen Akteur, im Folgenden als Risk Owner bezeichnet, Aufgaben zuweist und im Zuge der Delegation realwirtschaftliche Ressourcen und Entscheidungskompetenzen gewährt. Während dem Risikomanagement letztendlich die Konsequenzen aus der Entscheidung zufließen, erhält der Risk Owner als eigentlicher Entscheidungsträger eine Entlohnung.<sup>319</sup>

Aufgrund asymmetrisch verteilter Informationen und gegebenenfalls divergierender Interessenlagen kann jedoch per se nicht ausgeschlossen werden, dass dezentrale Risk Owner ihre Handlungsspielräume ausnutzen und sich entgegen der Zielvorstellung des Risikomanagements verhalten. Als mögliche Tatbestände eines solchen zu Verhaltensrisiken führenden Fehlverhaltens dezentraler Aufgabenträger sei der Verstoß gegen risikopolitische Grundsätze oder operative Sicherheitsvorschriften genannt. Um dem

---

<sup>316</sup> Hinsichtlich der folgenden Ausführungen zur Fundierung eigener und fremder risikospezifischer Entscheidungen vgl. ähnlich *Weißberger* (2004), S. 296; *Ewert/Wagenhofer* (2008), S. 6-11 sowie die Ausführungen in Abschnitt B.1.2.1.

<sup>317</sup> Vgl. ähnlich *Schorcht* (2004), S. 220.

<sup>318</sup> Vgl. *Weißberger* (2005), S. 189f.

<sup>319</sup> Vgl. auch im Folgenden *Weißberger* (2004), S. 296.

Fehlverhalten präventiv entgegenzuwirken und Verhaltensrisiken entsprechend zu begrenzen, besteht die Risikocontrollingfunktion darin, Bewertungsregeln aufzustellen, die eine Willensdurchsetzung des Risikomanagements gegenüber dem Risk Owner gewährleisten, ohne dass eine direkte Weisung erfolgen muss (Beziehung 2a). Eine solche Bewertungsregel kann z.B. in der Fundierung von einzuhaltenden Risikoschwellenwerten oder in Systemen zur Leistungsbeurteilung dezentraler Risk Owner bestehen.

Die Risikoüberwachung dient schließlich als Schlüssel zur Willensdurchsetzung, da eine Feed-Back-Wirkung auf das Verhalten des dezentralen Risikoeigners ausgelöst wird (Beziehung 2b): Eine in Abhängigkeit an das Ergebnis der Risikoüberwachung geknüpfte Prämie bzw. Sanktion wird durch den Risk Owner bereits vor seiner Aktionswahl antizipiert, sodass für ihn ein Anreiz besteht, sich im Sinne des Risikomanagements zu verhalten und die Bewertungsvorgaben einzuhalten.

Institutionell betrachtet ist Risikocontrolling nicht notwendigerweise an die Person eines oder mehrerer ‚Risikocontroller‘ gebunden, sondern kann auch durch Aufgabenträger des Risikomanagements, d.h. die Risikomanager, übernommen bzw. mit anderen betriebswirtschaftlichen Funktionen zusammen in einer Stelle oder Abteilung (z.B. Konzerncontrolling oder Risikomanagement) gebündelt werden.<sup>320</sup> Unabhängig von dieser institutionellen Betrachtung zeichnet sich ein die Funktionen des Risikocontrollings zusätzlich wahrnehmendes und diesen Funktionen gerecht werdendes Risikomanagement durch bestimmte Charakteristika aus, die sich neben einer Dezentralisierung von risikospezifischen Verantwortlichkeiten u.a. auch auf ein risikoorientiertes Berichtswesen, eine strukturierte Ermittlung von Risikointerdependenzen oder eine risikospezifisch ausgestaltete IT-Unterstützung beziehen.<sup>321</sup>

Die Umsetzung der Funktionen des Risikocontrollings ist infolgedessen nicht nur in großen Konzernen erforderlich, sondern sollte unabhängig von der Unternehmensgröße aus Gründen der Existenzsicherung und Wirtschaftlichkeitssteigerung auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen erfolgen. Während jedoch bei kleineren Unternehmen auch ein vergleichsweise einfach aufgebautes Risikocontrolling als ausreichend erachtet werden kann, sollte die Funktion des Risikocontrollings in international tätigen Großkonzernen aufgrund des dort immensen Umfangs an risikospezifischen Bewertungsaufgaben durch einen hohen Ausbaugrad gekennzeichnet sein.<sup>322</sup> Die

---

<sup>320</sup> Vgl. *Schorcht/Brösel* (2005), S. 26 sowie *Ernst & Young* (2006), S. 16.

<sup>321</sup> Vgl. allgemein Abschnitt B.1.2.1.

<sup>322</sup> Vgl. ähnlich *Glaum/Wirth* (1998), S. 211.



Wahrnehmung dieser komplexen Bewertungsaufgaben kann jedoch bei großen Unternehmen häufig nicht mehr ohne den Einsatz dafür spezialisierter Aufgabenträger bewältigt werden, sodass in diesen Unternehmen eigene Stellen für Risikocontroller als spezialisierte Aufgabenträger im Risikocontrolling eingerichtet werden sollten und – wie empirische Ergebnisse von z.B. *Jonen*<sup>323</sup>, *Weber et al.*<sup>324</sup> oder *Winter*<sup>325</sup> zeigen – in der Praxis auch tatsächlich eingerichtet sind.<sup>326</sup>

### 3.1.3 Abgrenzung von Rollenverständnis und Leitbild der Risikocontroller

Das Leitbild des Risikocontrollers ergibt sich durch Transfer des in Abschnitt B.1.2.2 dargestellten Leitbilds, das die IGC zur Beschreibung des von ‚allgemeinen‘ Controllern grundsätzlich wahrgenommenen Aufgabenprofils entwickelt hat.<sup>327</sup> Demzufolge gestalten und begleiten Risikocontroller den Risikomanagementprozess der Identifikation, Beurteilung, Aggregation, Steuerung und Überwachung von Risiken und sind somit mitverantwortlich für die risikospezifische Zielerreichung.<sup>328</sup>

Auch das Rollenverständnis des Risikocontrollers lässt sich in Form einer konzeptionellen Bezugnahme auf Abschnitt B.1.2.2 ableiten, indem die von Controllern grundsätzlich wahrgenommenen Rollen des Managementberaters, Methoden- und Systemdienstleisters und Informationslieferanten für die Bilanzierung auf den Risikocontroller übertragen und an sein risikospezifisches Aufgabenprofil angepasst werden.

Folglich erfüllen Risikocontroller zum einen die Rolle des risikoorientierten Beraters, der dem Risikomanagement bei allen Bewertungsproblemen innerhalb des Risikomanagementprozesses als Experte unterstützend und entscheidungsfundierend zur Seite steht. Voraussetzung für die Wahrnehmung dieser Rolle ist jedoch ein spezifisches Methoden- und Systemwissen der Risikocontroller, durch dessen Anwendung und Weiterentwicklung die Bewertungsunsicherheit des Risikomanagements hinsichtlich risikobezogener Sachverhalte reduziert werden kann. Daher agieren Risikocontroller zum anderen als risikospezifische Methoden- und Systemdienstleister für das Risikomanagement, das sich aufgrund der einhergehenden Entlastung von Bewer-

---

<sup>323</sup> Vgl. *Jonen* (2008), S. 197f.

<sup>324</sup> Vgl. *Weber et al.* (2006), S. 25.

<sup>325</sup> Vgl. *Winter* (2007a), S. 206.

<sup>326</sup> Vgl. ähnlich *Weber* (2009), S. 9.

<sup>327</sup> Vgl. auch im Folgenden *International Group of Controlling/Weissenberger* (2006), S. 18ff.

<sup>328</sup> Vgl. *Schmitting/Siemes* (2003), S. 16 sowie *Winter* (2007a), S. 187.

tungsaufgaben auf risikorelevante Führungsaspekte konzentrieren kann.<sup>329</sup> Schließlich nehmen Risikocontroller im Kontext der externen Finanzberichterstattung sowohl unter IFRS als auch unter HGB die Rolle der risikobezogenen Informationsdienstleister für die Bilanzierung wahr, da einige IFRS-Standards (z.B. IFRS 7: Angaben zu Finanzinstrumenten) bzw. die Regelungen der (Konzern-)Lageberichterstattung gemäß HGB den Rückgriff auf Informationen des Risikocontrollings erforderlich machen.<sup>330</sup>

Insgesamt gewährleisten Risikocontroller folglich die Aussagekraft der risikospezifischen Informationen, sorgen für eine ausgeprägte risikoorientierte Ergebnistransparenz und tragen damit zu einer verbesserten Willensbildung und -durchsetzung des Risikomanagements bei. Die Erfüllung dieses breiten Aufgabenspektrums setzt ein Anforderungsprofil des Risikocontrollers voraus, das neben den grundsätzlich an Controller gestellten Voraussetzungen (z.B. Kommunikations- und Teamfähigkeit, fachliche Kompetenz sowie Fähigkeit zum kritischen Hinterfragen)<sup>331</sup> um weitere risikospezifische Anforderungen zu ergänzen ist.

Bei der Ausführung des Risikomanagementsystems sind als institutionalisierte Akteure neben Risikocontrollern zudem Risikomanager, dezentrale Risk Owner sowie Interne Revisoren beteiligt, deren Rollen und Aufgaben nachfolgend kurz skizziert und von jenen der Risikocontroller abgegrenzt werden sollen.

Die Rolle des Risikomanagers besteht darin, als Verantwortlicher des Risikomanagementsystems für den Anstoß des Risikomanagementprozesses zu sorgen, auf Basis aggregierter Risikoberichte der Risikocontroller über Risikosteuerungsmaßnahmen zu entscheiden, diese durchzusetzen und das aus diesen Maßnahmen resultierende Ergebnis zu verantworten.<sup>332</sup> Ferner obliegt es dem Risikomanager, die individuelle Ausgestaltung der strategischen Parameter des Risikomanagementsystems zu konzipieren, dabei Obergrenzen für das zu tragende Gesamtrisiko festzusetzen sowie Schwellenwerte und Verantwortlichkeiten für Einzelrisiken zu formulieren. Die erforderliche Informationsunterstützung erhält der Risikomanager dabei durch den spezialisierten Risikocontroller.<sup>333</sup>

<sup>329</sup> Vgl. allgemein Abschnitt B.1.2.2.

<sup>330</sup> Vgl. *Weißberger* (2007a), S. 184; *Maier* (2009), S. 100; *D'Arcy* (2006), S. 211.

<sup>331</sup> Vgl. *Hoffjan/Bebek* (2009), S. 621f.; *Weber* (2008a), S. 96f. und S. 102; *Borchers/Trebes* (1999), S. 24f.

<sup>332</sup> Vgl. *Schmitting/Siemes* (2003), S. 16.

<sup>333</sup> Vgl. *Schorcht/Brösel* (2005), S. 24f. sowie *Gleißner* (2000), S. 1628. Dass diese Form der Aufgabenverteilung so auch in der Unternehmenspraxis grundsätzlich vorzufinden ist, zeigen die Studienergebnisse von *Jonen* (2008), S. 201ff., die auf einer Analyse von Stellenausschreibungen

In Analogie zu der in Abschnitt B.1.2.2 erläuterten Manager-Controller-Beziehung systematisiert Abb. 17 die Aufgabenteilung der aus institutioneller Sicht zu betrachtenden Risikomanager und Risikocontroller sowie die sich aus funktionaler Perspektive ergebende Abgrenzung des Risikocontrollings.<sup>334</sup>

Da die risikospezifische Informationserzeugung und -verwendung bei dezentral organisierten Unternehmen mit hochgradiger Arbeitsteilung nicht nur sachlich und zeitlich, sondern auch institutionell auseinanderfallen, sind zur Sicherstellung eines funktionsfähigen Risikomanagementsystems auf allen Leitungsebenen des Unternehmens risikospezifische Daten zu erheben.<sup>335</sup>



Abb. 17: Abgrenzung von Risikomanager, Risikocontrolling und Risikocontroller<sup>336</sup>

Auf der operativen Ebene wird die Datenerhebung durch Risk Owner aus Funktionsbereichen, Divisionen oder Projektteams übernommen, deren Aufgabe darin besteht, risikospezifische Informationen in Bezug auf die Identifikation, Beurteilung und Überwachung von dezentralen Einzelrisiken ihrer jeweiligen Organisationseinheit zu generieren. Außerdem obliegt es den Risk Ownern, im Rahmen der ihnen zugewiese-

für Risikomanager und Risikocontroller und den darin jeweils enthaltenen Anforderungsprofilen basieren.

<sup>334</sup> Vgl. Schorcht/Brösel (2005), S. 25.

<sup>335</sup> Vgl. Diederichs (2006), S. 387.

<sup>336</sup> Abb. basierend auf *International Group of Controlling (Hrsg.)* (2005), S. 58; Deyhle (1997), S. 154; Schorcht (2004), S. 51.

nen Leitungsrechte, d.h. bis zu einem vom Risikomanagement vorgegebenen Schwellenwert, autonom über die angemessene Steuerung dezentraler Risiken zu entscheiden.<sup>337</sup> Da Kumulationseffekte lokaler Einzelrisiken meist erst auf übergeordneter Hierarchieebene sichtbar werden, sind die erhobenen Daten anschließend im Zuge einer pyramidalen Berichtsstruktur bottom-up an die Risikocontroller zu übermitteln und dort bereichsübergreifend zu aggregierten Risikoberichten zu verdichten.<sup>338</sup> Auf diese Weise ist gewährleistet, dass das operative Wissen der Risk Owner über bereichsinterne Einzelrisiken bei der Entscheidungsfundierung der Risikocontroller und somit bei den Entscheidungen der Risikomanager berücksichtigt wird.<sup>339</sup> Risikocontroller stellen somit ein informationsempfangendes und -generierendes Bindeglied zwischen den Risk Ownern und den entscheidungsverantwortlichen Risikomanagern dar.<sup>340</sup>

In Bezug auf die Verhaltenssteuerung der dezentral agierenden Risk Owner müssen Risikocontroller entsprechend den Ausführungen des voranstehenden Abschnitts B.3.1.2 zwei weitere Aufgaben wahrnehmen. Zum einen müssen sie Regeln zur Leistungsbeurteilung der Risk Owner erstellen, damit diese im Rahmen der Ausübung ihrer zugewiesenen Entscheidungskompetenzen motiviert sind, sich ohne direkte Weisung im Sinne des Risikomanagements zu verhalten. Zum anderen müssen Risikocontroller eine Feed-back-Wirkung auf das Verhalten der Risk Owner ausüben, indem sie das Ergebnis der autonomen Handlungen, z.B. die Einhaltung vorgegebener Risikoschwellenwerte, überwachen.<sup>341</sup>

Anders als die vorwiegend zukunftsgerichtete Beratung des Risikocontrollers zeichnet sich das Aufgabenprofil der Internen Revisoren als institutionalisierte Aufgabenträger der Internen Revision durch eine hauptsächlich vergangenheitsorientierte Überprüfung der Angemessenheit und Verlässlichkeit des gesamten Risikomanagementsystems aus, deren Schwerpunkt in der Suche nach Ordnungswidrigkeiten insbesondere im Umgang mit sehr bedeutenden Risiken des Unternehmens liegt.<sup>342</sup> Da nicht auszuschließen ist, dass neben inhaltlichen Defiziten im System zusätzlich dolose Handlungen dezentraler Risk Owner sowie insbesondere auch zentraler Risikocontroller oder

---

<sup>337</sup> Vgl. *Nevries/Strauß* (2008), S. 108.

<sup>338</sup> Vgl. *Emmerich* (1999), S. 1080 und S. 1084.

<sup>339</sup> Vgl. *Diederichs* (2004), S. 245f.

<sup>340</sup> Vgl. *Burger/Buchhart* (2002a), S. 175.

<sup>341</sup> Vgl. *Scharpf/Epperlein* (1995), S. 222.

<sup>342</sup> Vgl. *Kagermann/Küting/Weber* (2006), S. 5; *Lazanowski* (2006), S. 30 sowie *Beumer* (2005), S. 443; *Schroff* (2006), S. 110; *Kajüter* (2008), S. 116; *Berens/Schmitting* (2003), S. 365.

Risikomanager auftreten können,<sup>343</sup> besteht eine bedeutende Aufgabe des Internen Revisors darin, diese Verhaltensrisiken durch sporadische, stichprobenhafte Überprüfungen aufzudecken bzw. bereits im Vorfeld zu begrenzen.<sup>344</sup>

Während das Rollenverständnis des Internen Revisors traditionell auf der vergangenheitsbezogenen Prüfung der unternehmerischen Ordnungsmäßigkeit aller Bestandteile des Risikomanagementsystems basiert,<sup>345</sup> weisen jüngere Beiträge auf ein moderneres Verständnis hin, nach dem Interne Revisoren eine für das Unternehmen zunehmend „partnerschaftliche Prüfungs- und Beratungsleistung“<sup>346</sup> durchführen.<sup>347</sup> Diese Sichtweise ist jedoch insofern äußerst kritisch zu betrachten, als dass bei den Internen Revisoren im Fall einer verstärkt beratungsorientierten Tätigkeit zwangsläufig Interessenskonflikte auftraten, insbesondere weil sie im Nachgang ihrer beratenden Gestaltung von Geschäftsprozessen die Ergebnisse der von ihnen mitgetragenen Entscheidungen überprüfen müssten. Aus diesem Grund sollten Interne Revisoren gemäß dem Postulat der Trennung von Entscheidung und Überwachung von einer intensiven Beratung des Risikomanagements oder Risikocontrollings Abstand nehmen, da sich andernfalls ihre eigentliche Kernkompetenz, die in der neutralen Prozessüberprüfung und Objektivität besteht, verringern würde.<sup>348</sup>

### 3.1.4 Zwischenfazit

Der Zusammenhang zwischen den Funktionen des Risikomanagements, des Risikocontrollings und der Internen Revision wird in Abb. 18 zusammenfassend veranschaulicht: Die Aufgabe des Risikomanagements als Träger des Risikomanagementsystems

<sup>343</sup> Gerade bei Risikomanagern und -controllern sollte die Gefahr doloser Handlungen nicht unterschätzt werden, da beide mit der Ausgestaltung des Risikomanagementsystems betraut sind und daher mögliche Schwächen im System kennen, sodass sie es trotz ansonsten wirksamer Verhaltenskontrollen gezielt umgehen können (management override), vgl. *Schindler/Gärtner* (2004), S. 1236f.; *IDW* (2004), S. 37f.; *Wehling/Weiß* (2005), S. 106. Außerdem kann doloses Verhalten der Risikomanager und -controller zu vergleichsweise weitaus größerem Schaden für das Unternehmen führen als das regelwidrige Handeln der auf unteren Hierarchieebenen agierenden und mit begrenzten Verantwortlichkeiten ausgestatteten Risk Owner, vgl. *Schindler/Gärtner* (2004), S. 1233.

<sup>344</sup> Vgl. *Eberl/Hachmeister* (2007), S. 319ff. Andere Autoren sprechen in diesem Zusammenhang von einer „Präventivfunktion“ (*Lück* (1998a), S. 1928) oder „Prophylaxe“ (*Berens/Schmitting* (2003), S. 356) der Internen Revision.

<sup>345</sup> Vgl. *Berens/Schmitting* (2003), S. 355.

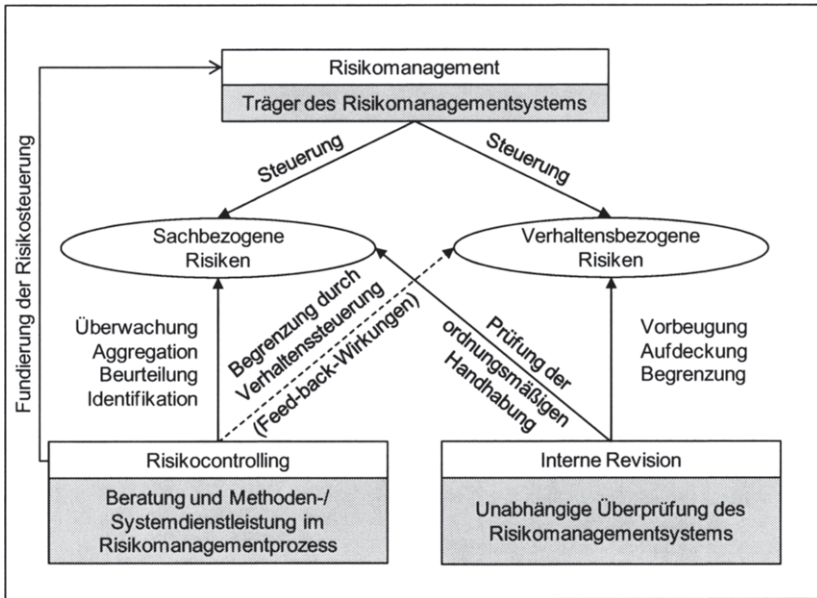
<sup>346</sup> *Albrecht* (2007), S. 327.

<sup>347</sup> Vgl. hierzu *Lück* (2009), S. 398f.; *Horváth* (2009), S. 706; *Kagermann/Küting/Weber* (2006), S. 5; *Füss* (2005), S. 33ff.; *Schroff* (2006), S. 27 sowie die Beiträge von *Albrecht* (2007); *Schwager* (2003) und *Eberl/Hachmeister* (2007).

<sup>348</sup> Vgl. *Eberl/Hachmeister* (2007), S. 322; *Kundinger* (2007), S. 34f.; *Berens/Schmitting* (2003), S. 355 und S. 364ff.; *Schwager* (2003), S. 246; *Kajüter* (2008), S. 115f.; *Spira/Page* (2003), S. 653f.

besteht in der zielbezogenen Handhabung sach- und verhaltensbezogener Risiken durch angemessene Risikosteuerungsentscheidungen.

Fundiert werden diese Entscheidungen durch das Risikocontrolling, das mit der Beratung sowie Methoden- und Systemdienstleistung im Risikomanagementprozess betraut ist. Im Fokus des Risikocontrollings stehen primär sachbezogene Risiken, die zur Fundierung von Steuerungsentscheidungen kontinuierlich identifiziert, beurteilt, aggregiert und überwacht werden. Gleichzeitig trägt das Risikocontrolling zumindest implizit auch zur Begrenzung verhaltensbezogener Risiken bei, indem das autonome und auf Sachrisiken ausgerichtete Handeln dezentraler Risk Owner durch Bewertungsregeln und Feed-back-Wirkungen im Sinne des Risikomanagements beeinflusst wird.



**Abb. 18: Zusammenhang von Risikomanagement, -controlling und Interner Revision**

Die Interne Revision trägt als neutrale Überprüfungsfunktion dazu bei, die Ordnungsmäßigkeit im Umgang mit sach- und verhaltensbezogenen Risiken festzustellen. Dabei beschränkt sich die Vorbeugung, Aufdeckung und Begrenzung der verhaltensbezogenen Risiken nicht nur auf die operative Unternehmensebene, sondern schließt auch explizit die Prüfung des (Fehl-)Verhaltens von Aufgabenträgern im Risikomanagement und Risikocontrolling mit ein.

## 4 Methoden und Systeme des Risikocontrollings

In ihrer Rolle als Methoden- und Systemdienstleister greifen Risikocontroller zur zielgerechten Entscheidungsfundierung in allen Phasen des Risikomanagementprozesses auf ein breites Spektrum an methoden- und systembasierten Instrumenten zurück. Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Instrumente i.d.R. nicht isoliert voneinander eingesetzt werden sollten, sondern stattdessen vielmehr miteinander zu kombinieren sind, um einen hohen Wirkungsgrad des Risikocontrollings zu erreichen.<sup>349</sup>

Aufgrund der Vielzahl zur Verfügung stehender Methoden und Systeme des Risikocontrollings wird im Folgenden auf deren vollständige Beschreibung bewusst verzichtet. Eine lehrbuchartige Darstellung aller existierenden Instrumente würde den Fortgang der Arbeit an dieser Stelle von der weiteren Verfolgung der in Abschnitt A.1 formulierten Forschungsfragen distanzieren und den Rahmen dieses Abschnitts überschreiten.<sup>350</sup> Da das Instrumentarium des Risikocontrollers jedoch gerade vor dem Hintergrund seines Rollenverständnisses als Methoden- und Systemdienstleister eine hohe Bedeutung einnimmt, besteht die Zielsetzung der folgenden Abschnitte darin, die bedeutsamsten Instrumente des Risikocontrollings darzustellen und diese kritisch zu würdigen. Die Darstellung gliedert sich dabei anhand der verschiedenen Phasen des Risikomanagementprozesses, in denen die jeweiligen Instrumente typischerweise zum Einsatz kommen.<sup>351</sup>

### 4.1 Risikoidentifikation

#### 4.1.1 Operativ ausgerichtete Methoden

Als primär operativ ausgerichtetes Instrument zur Risikoerfassung sollte das Risikocontrolling in zeitlich definierten Abständen *Risiko-Workshops* veranstalten, an denen neben den Vertretern der Unternehmensführung und des Zentralcontrollings auch dezentrale Manager und Controller, Risk Owner, Interne Revisoren sowie fachkompetente Mitarbeiter der jeweils analysierten Geschäftsbereiche, Abteilungen oder Projekte teilnehmen. Im Rahmen einer Kick-off-Veranstaltung sind die eingebundenen Mitarbeiter dabei mit Informationen zur Vorgehensweise der Risikoidentifikation und der anschließenden Prozessphasen zu versorgen. Ziel des Workshops ist es, im Rahmen

<sup>349</sup> Vgl. Brühwiler (2007), S. 163.

<sup>350</sup> Für eine detaillierte Darstellung der verschiedenen Instrumente im Risikocontrolling vgl. beispielsweise Burger/Buchhart (2002a); Diederichs (2004); Lazanowski (2006).

<sup>351</sup> Die im Folgenden dargestellten Instrumente lassen sich einerseits hinsichtlich ihrer Zuordnung zu den verschiedenen Phasen des Risikomanagementprozesses sowie andererseits hinsichtlich ihrer Kategorisierung innerhalb dieser Phasen aufgrund bestehender Überschneidungen nicht durchweg eindeutig voneinander abgrenzen.

intensiver Diskussionen das unternehmenseigene, risikospezifische Wissen zu bündeln und vermeintliche Risikopositionen sowie Einflussfaktoren gemeinsam zu erörtern.<sup>352</sup>

Aufbauend auf den Ergebnissen der Risiko-Workshops sollten risikospezifische *Checklisten* eingesetzt werden, die in der Praxis breite Anwendung finden.<sup>353</sup> Checklisten geben aufgrund der in vergangenen Perioden tatsächlich eingetretenen Risiken und den mithin gesteigerten Erfahrungswerten der Risikocontroller einen systematischen Überblick über allgemein existierende Einzelrisiken und deren Ursachen. Mithilfe von Checklisten sollen risikorelevante Sachverhalte anhand standardisierter Fragen und vorgegebener Erfassungsraster durch die Adressaten der Checklisten auf Relevanz bewertet werden. Vor ihrem Einsatz im Identifikationsprozess sollte das Risikocontrolling die schon bestehenden und universell einsetzbaren Checklisten des Unternehmens an die risikospezifischen Merkmale des zu untersuchenden Betrachtungsobjekts anpassen, um Bewertungsredundanzen zu vermeiden. Zur Wahrung ihres umfassenden und systematischen Charakters bedarf es außerdem einer kontinuierlichen Aktualisierung der Checklisten sowie einer Ergänzung um sich im Zeitverlauf ergebende neue Gefahren und Gefahrenpotenziale.<sup>354</sup>

Die Stärke von Checklisten liegt darin, dass das vorliegende Betrachtungsobjekt strukturiert auf ein breites Spektrum standardisierter Risiken geprüft und somit eine Vielzahl tatsächlich existierender Risiken schnell erkannt wird. Allerdings besteht gleichzeitig der Nachteil, dass ausgehend von standardisierten, inflexiblen und weitestgehend vergangenheitsorientierten Fragenkatalogen trotz unternehmensindividueller Anpassungen selten sämtliche Risiken aufgedeckt werden. Darüber hinaus besteht die Gefahr einer unreflektierten Fragenbeantwortung durch die Adressaten, d.h. mit einem befragten Sachverhalt zusammenhängende, relevante Risiken werden häufig nicht weitergehend durchdacht. Daher sollte im Anschluss an die Evaluierung der Risiko-Checklisten stets eine persönliche Befragung der jeweiligen Personen stattfinden.<sup>355</sup>

Das *Einzelinterview* besitzt als Plausibilitätskontrolle der ausgefüllten Checklisten die Vorteile einer Feed-back- sowie Feed-forward-Wirkung. Zum einen wird die Güte der zu beantwortenden Checklisten ex ante verbessert, da die Mitarbeiter das spätere

<sup>352</sup> Vgl. *Weber/Weißberger/Liekweg* (1999a), S. 1713 sowie *Reh* (2001), S. 35-40.

<sup>353</sup> Vgl. *Diederichs* (2004), S. 76f.

<sup>354</sup> Vgl. *Schenk* (1998), S. 45 sowie *Burger/Buchhart* (2002a), S. 82f.; *Denk/Exner-Merkelt/Ruthner* (2008), S. 95.

<sup>355</sup> Vgl. *Schenk* (1998), S. 45 und S. 49f.; *Weber/Weißberger/Liekweg* (1999b), S. 22; *Burger/Buchhart* (2002a), S. 82f.



Einzelinterview in ihr Bewertungskalkül einbeziehen und daher versuchen, Inplausibilitäten ihrer Antworten vorweg zu vermeiden (Feed-back). Außerdem können im Rahmen eines persönlichen, flexibel gestaltbaren Gesprächs zusätzliche Erkenntnisse über relevante Risiken und deren Einflussfaktoren gewonnen werden (Feed-forward). Ein weiterer wichtiger Aspekt des Interviews zeigt sich idealerweise darin, dass es das generelle Risikobewusstsein der befragten Mitarbeiter steigert, diese zu kooperativem Verhalten anregt und somit letztlich die Risikokultur des Unternehmens fördert.<sup>356</sup>

In einer engen Beziehung zum Instrument der Einzelinterviews steht die Durchführung einer *Betriebsbesichtigung*, bei der ‚vor Ort‘ persönliche Eindrücke und spezifisches Wissen dezentraler Manager und ausführender Mitarbeiter über eingetretene oder potenzielle Risiken insbesondere im Hinblick auf maschinelle Produktionsanlagen, bauliche Zustände und Arbeitsbedingungen sowie Arbeitsabläufe gewonnen werden sollen. Im Fokus der Besichtigung steht dabei neben der Identifikation von Störungsursachen und der Antizipation von Schadenverläufen auch die Kontrolle, ob interne und gesetzliche Vorschriften (z.B. hinsichtlich des Brand- bzw. Umweltschutzes) eingehalten werden, um damit das Wirksamwerden insbesondere leistungswirtschaftlicher (auch verhaltensbezogener) und regulatorischer Risiken bereits im Vorhinein zu begrenzen.<sup>357</sup> Als Voraussetzung einer wirksamen Ausgestaltung dieses Instruments ist sicherzustellen, dass die dezentralen Akteure zur aktiven Zusammenarbeit im Risikomanagementprozess motiviert werden, da nur sie über die notwendigen Erfahrungen insbesondere im operationellen Bereich verfügen.<sup>358</sup> Da die Durchführung von Betriebsbesichtigungen gerade bei geographisch weit entfernten Unternehmensbereichen einen hohen Koordinations- und Reiseaufwand verursacht, ist durch das Risikocontrolling situationsbedingt abzuwägen, ob bzw. wann eine solche Besichtigung vorgenommen werden sollte.<sup>359</sup>

Als systematisches Verfahren zur operativen Erfassung von Risiken kann weiterhin eine *Dokumentenanalyse* erfolgen, bei der Primär- und Sekundärdokumente aus ver-

---

<sup>356</sup> Vgl. Brebeck/Herrmann (1997), S. 385.

<sup>357</sup> Vgl. Lazanowski (2006), S. 197; Brebeck/Herrmann (1997), S. 385; Burger/Buchhart (2002a), S. 68. Da das Instrument der Betriebsbesichtigung genau wie die Durchführung von Einzelinterviews sowohl für Zwecke der Risikoidentifikation als auch für Zwecke der Risikoüberwachung verwendet wird, kommen bei diesen beiden Instrumenten die in Fn. 351 angesprochenen phasenbezogenen Überschneidungen hinsichtlich des Instrumenteneinsatzes im Risikomanagementprozess zum Ausdruck.

<sup>358</sup> Vgl. Schenk (1998), S. 58f.

<sup>359</sup> Vgl. Lazanowski (2006), S. 198.

schiedensten Unternehmensbereichen auf potenzielle Risiken hin strukturiert ausgewertet werden. Dabei kann aufgrund der kritischen Durchschau der Unterlagen ggf. auf bislang nicht erfasste Risiken zurückgeschlossen werden, die beispielsweise in schwer bewertbaren Forderungen gegenüber insolventen Schuldern oder in außerplanmäßigen und zu Konventionalstrafen führenden Zeitverzügen im Kontext langfristiger Fertigungsaufträge beruhen.<sup>360</sup> Während der standardisierte Einsatz dieser Methode insbesondere bei jenen Unterlagen sinnvoll erscheint, die ohnehin an das (Risiko-)Controlling adressiert sind (z.B. Investitionsanträge), ist eine Analyse ‚controllingfremder‘ Dokumente nur situations- bzw. dokumentenbedingt zu empfehlen. Erstens impliziert diese Analyse einen hohen Zeit- und Personalaufwand, zweitens ist infolgedessen mit Misstrauen und Widerständen bei den zu prüfenden Adressaten der Dokumente zu rechnen und drittens kommt die Dokumentenanalyse ohnehin als Instrument der Internen Revision zum Einsatz, sodass drohende Gefahrenhinweise in den Risikocontrollern nicht zugänglichen Dokumenten idealtypisch durch die Internen Revisoren entdeckt werden. Letztgenannter Aspekt setzt jedoch voraus, dass die Internen Revisoren über das notwendige Verständnis zur Identifikation dieser Gefahrenhinweise verfügen.

#### 4.1.2 Operativ und strategisch ausgerichtete Methoden

Als Vorstufe zur systematischen Aufdeckung von operativ oder strategisch bestehenden Gefahren und zur vorläufigen Festlegung von risikospezifischen Beobachtungsbereichen bietet sich die Durchführung eines offenen *Brainstormings* als Methode der Kreativitätstechnik an.<sup>361</sup> Mithilfe dieses unsystematischen Erfassungsinstruments sollen im Zuge moderierter und kreativitätsfördernder Gruppendiskussionen spontane Assoziationen zur Identifikation verschiedenster Risiken frei und unabhängig von methodischen oder systematischen Zwängen hergeleitet werden. Der wesentliche Vorteil des Brainstormings liegt vor allem darin, potenzielle Risiken des Unternehmens durch kreative Ideenentwicklung abseits herkömmlicher Denk- und Analyseraster zu identifizieren. Als Voraussetzung hierfür gelten eine bestimmte Gruppengröße (ca. fünf bis zehn Personen), eine hohe Erfahrung der Teilnehmer sowie deren Bereitschaft bzw. Fähigkeit zu intuitivem Handeln. Darüber hinaus sollte die Gruppe durch eine ausgeprägte Heterogenität insbesondere in fachlicher und hierarchischer Hinsicht gekennzeichnet sein. Kritisch zu betrachten sind ggf. auftretende sozio-psychologische Effek-

---

<sup>360</sup> Vgl. *Brebeck/Herrmann* (1997), S. 385 sowie *Burger/Buchhart* (2002a), S. 68.

<sup>361</sup> Vgl. *Füser/Gleißner/Meier* (1999), S. 754; *Emmerich* (1999), S. 1081 sowie auch im Folgenden *Burger/Buchhart* (2002a), S. 69ff.

te, die sich darin äußern können, dass einzelne Teilnehmer aufgrund ihrer dominierenden Persönlichkeit und rhetorischen Fähigkeiten unerwünschten Einfluss auf das intuitive Handeln der anderen Teilnehmer entfalten.<sup>362</sup>

Innerhalb der zur Verfügung stehenden Methoden zur systematischen Risikoerfassung sollte auf die von Porter entwickelte Wertkettenanalyse<sup>363</sup> zurückgegriffen werden. Bei diesem Instrument wird die Vielzahl miteinander verbundener unternehmerischer Aktivitäten hinsichtlich ihres Beitrags zur unternehmerischen Wertschöpfung in primäre (direkter Beitrag) und unterstützende Funktionen (indirekter Beitrag) unterschieden. Die Wertkettenanalyse setzt zur Risikoerfassung voraus, dass das Idealbild der Wertkette auf die unternehmensindividuellen Eigenheiten der Leistungserstellung angepasst wird. Die unternehmensspezifischen primären (z.B. Beschaffung, Produktion und Absatz) und unterstützenden (z.B. Controlling, Personalwesen, IT-Service) Funktionen müssen anschließend in einzelne Subaktivitäten unterteilt werden. Diese Disaggregation von Funktionsbereichen im Unternehmen gibt Aufschluss über eine Vielzahl am Leistungserstellungsprozess beteiligter Organisationseinheiten und Prozesse sowie über deren Koordinationsbedarfe und liefert damit wertvolle Ansatzpunkte zur Identifikation risikorelevanter Sachverhalte. Gleichwohl birgt die sehr strukturierte Vorgehensweise die Gefahr in sich, dass Risiken in nicht direkt abgrenzbaren Bereichen oder Prozessen übersehen werden.<sup>364</sup>

Als weniger streng vorstrukturiertes Instrument zur Suche nach operativ wie auch insbesondere strategisch gefährdenden Entwicklungen dient das unternehmerische Früherkennungssystem, welches darauf abzielt, mögliche Gefahren des Unternehmens mit zeitlichem Vorlauf zu signalisieren.<sup>365</sup> Aufgrund seiner besonderen Relevanz hinsichtlich der Vermeidung von Unternehmenskrisen wird es durch das KonTraG implizit gefordert.<sup>366</sup> In ihrem Entwicklungsprozess haben sich Früherkennungssysteme verschiedener Generationen herausgebildet, die sich bezüglich ihrer Aussagekraft und Relevanz deutlich voneinander unterscheiden:<sup>367</sup>

---

<sup>362</sup> Vgl. *Geschka* (1978), S. 32.

<sup>363</sup> Vgl. *Porter* (2000), S. 63-96.

<sup>364</sup> Vgl. *Welge/Al-Laham* (2008), S. 365f. sowie *Diederichs* (2004), S. 108f.

<sup>365</sup> Vgl. *Hahn/Krystek* (1979), S. 76.

<sup>366</sup> Vgl. hierzu Abschnitt B.2.2.2 sowie *Lück* (1998a), S. 1925ff. und *Krystek/Müller* (1999), S. 177.

<sup>367</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden *Horváth* (2009), S. 344-347; *Bea/Haas* (2005), S. 293-306; *Baum/Coenenberg/Günther* (2007), S. 329-360. Hinsichtlich der verschiedenen Generationen an Früherkennungssystemen ist vorab anzumerken, dass Systeme der jüngeren Generation keineswegs eine Ablösung der Systeme vorhergehender Generationen darstellen, sondern vielmehr als

Der Ursprung aller Früherkennungssysteme besteht aus dem auf Kennzahlen und Planungsrechnungen basierenden Früherkennungssystem der *ersten Generation*, welches sich primär auf die finanzwirtschaftliche Ergebnis- und Liquiditätsrechnung des Unternehmens konzentriert. Während die vergangenheitsorientierte Verwendung von Kennzahlen der internen und externen Berichterstattung eher auf ein „Späterkennungssystem“<sup>368</sup> zurückschließen lässt, können Soll-Ist-Vergleiche der Kennzahlenausprägung jedoch zumindest auf einen gefährdenden Trendwechsel hinweisen. Außerdem lassen sich Forecast-Größen berechnen, die schon vor Realisierung der Istwerte eine ursachenbezogene Risikoanalyse erlauben und somit eine gewisse Zukunftsorientierung aufweisen.<sup>369</sup> Dennoch stellen der kurzfristige Planungshorizont sowie die Verwendung rein quantitativer und weitgehend vergangenheitsorientierter Daten erhebliche Schwachstellen dieses Systems dar.<sup>370</sup>

Als Antwort auf diese Kritikpunkte ist das Früherkennungssystem der *zweiten Generation* entwickelt worden, welches im Zuge einer systematischen Beobachtung unternehmensinterner und -externer Früherkennungsindikatoren (z.B. Entwicklung der internen Auftragseingänge und gesamtwirtschaftlichen Zinssätze) Informationen über Gefahrenentwicklungen innerhalb der beobachteten Bereiche auffängt. Wird die Toleranzgrenze eines Indikators überschritten, weist dies auf eine bedrohliche Entwicklung im entsprechenden Bereich hin, auf die mit adäquaten Präventivmaßnahmen reagiert werden sollte. Der wesentliche Unterschied zum Früherkennungssystem der ersten Generation besteht darin, dass neben quantitativen auch qualitative, auf die Zukunft bezogene Informationen gesammelt werden, die Aufschluss über die Entwicklung des Unternehmens und seines Umfelds geben. Aufgrund der zu kritisierenden subjektiven Auswahl von Indikatoren, der mangelnden Berücksichtigung von kausalen Indikatorinterdependenzen und der darüber hinaus bestehenden Gefahr, dass bestimmte Bereiche aufgrund der gerichteten Suche nach gefährdenden Entwicklungen ausgeblendet werden, ist auch dieses System konzeptionell verbessert und zum Früherkennungssystem der *dritten Generation* fortentwickelt worden.<sup>371</sup>

---

Ergänzung und Fortentwicklung dieser älteren Systeme zu verstehen sind, vgl. *Krystek/Müller-Stewens* (2006), S. 178.

<sup>368</sup> *Eggers/Eickhoff* (1996), S. 44.

<sup>369</sup> Im Rahmen dieser Planungshochrechnung besitzt die Kontrolle von wahrscheinlich auftretenden Abweichungen eine Feed-forward-Funktion, vgl. *Zimmermann* (1992), S. 73f.

<sup>370</sup> Vgl. *Krystek/Müller* (1999), S. 178; *Roll* (2004), S. 13-15; *Weber/Schäffer* (2008), S. 393; *Baum/Coenenberg/Günther* (2007), S. 331; *Müller* (2001), S. 215.

<sup>371</sup> Vgl. *Hahn/Krystek* (1979), S. 80-85; *Zimmermann* (1992), S. 74f.; *Krystek/Müller* (1999), S. 179ff.; *Bea/Haas* (2005), S. 296ff.; *Horváth* (2009), S. 344; *Roll* (2004), S. 16f.; *Baum/Coenenberg/Günther* (2007), S. 336f.

Dieses weiterentwickelte System soll gewährleisten, dass bereits latent bestehende Risiken in einer sehr frühen Entstehungsphase wahrgenommen werden. Durch die frühzeitige Antizipation von Gefahrenpotenzialen ergibt sich die Chance einer rechtzeitigen und wohlüberlegten Fundierung geeigneter Steuerungsmaßnahmen, sodass das Auftreten von Unternehmenskrisen vermieden und eine günstigere Entwicklung des Unternehmenswertes eingeleitet werden kann.<sup>372</sup> Das Früherkennungssystem der dritten Generation basiert auf dem von *Ansoff* entwickelten Konzept der ‚schwachen Signale‘ („weak signals“<sup>373</sup>), welches besagt, dass Diskontinuitäten (Trendveränderungen) in der Entwicklung des Unternehmens nicht plötzlich und zufällig auftreten, sondern vielmehr in Form von schlecht definierten und unstrukturierten Informationen primär qualitativer Natur.<sup>374</sup>

Solche den Risiken zeitlich vorlaufenden und somit als Vorboten zu verstehenden Signale werden im Rahmen des Früherkennungssystems der dritten Generation, in Analogie zum Früherkennungssystem der zweiten Generation, über unternehmensinterne und -externe Beobachtungsbereiche sowie hierauf bezogene Indikatoren aufgenommen.<sup>375</sup> Dabei liegt der Unterschied zum System der zweiten Generation in einer flexiblen und ungerichteten Suche nach relevanten Früherkennungsinformationen, bei der primär qualitative Signale über zukünftige Entwicklungen unabhängig von Beobachtungsbereichen geortet werden. Die Suche nach Signalen erfolgt dabei in Form der strategischen Methoden *Scanning* und *Monitoring*.<sup>376</sup>

Beim *Scanning* werden Entwicklungen des Unternehmens und seines Umfelds zunächst ungerichtet – quasi in Form eines ‚360-Grad-Radars‘ – untersucht und sich abzeichnende Trendveränderungen als schwache Signale aufgenommen. Sobald diese Signale aufgespürt sind, werden sie im Zuge des *Monitoring* einer gerichteten, analytischen und dauerhaften Untersuchung unterworfen. Dabei sollen zusätzliche, verbesserte Informationen über das konkrete Bedrohungsprofil des unscharfen Signals generiert werden, um darauf aufbauend weitere Maßnahmen der folgenden Prozessphasen vorzubereiten. Eine verbesserte Informationsgrundlage ergibt sich dabei durch häufiges Signalauftreten. In diesem Zusammenhang ist jedoch zu beachten, dass der Informationsgrad des Risikocontrollings in konkurrierender Beziehung zu seiner Reaktionsfä-

<sup>372</sup> Vgl. auch im Folgenden *Krystek/Müller-Stewens* (2006), S. 175-183; *Horváth* (2009), S. 345ff.; *Krystek* (1996), S. 266ff.

<sup>373</sup> *Ansoff* (1976), S. 133.

<sup>374</sup> Vgl. *Simon* (1986), S. 18f.; *Zimmermann* (1992), S. 75f.; *Bea/Haas* (2005), S. 301; *Baum/Coenenberg/Günther* (2007), S. 339.

<sup>375</sup> Vgl. *Ansoff* (1976), S. 133.

<sup>376</sup> Vgl. auch im Folgenden *Krystek/Müller-Stewens* (2006), S. 182f.

higkeit hinsichtlich der Steuerung von Gefahrenpotenzialen steht. Es gilt daher, eine Ausgewogenheit zwischen dem zur Fundierung der Steuerungsentscheidung notwendigen Informationsbedarf über das schwache Signal sowie dessen Manövrierfähigkeit herzustellen.<sup>377</sup>

#### 4.1.3 Strategisch ausgerichtete Methoden

Zur verbesserten Wahrnehmung latent gefährdender Strukturbrüche im Umfeld des Unternehmens und zur Realisierung von Synergiepotenzialen bei der frühzeitigen Identifikation von Risiken empfiehlt es sich, die strategisch ausgerichteten Früherkennungssysteme dritter Generation durch eine parallele, integrierte Durchführung von *Szenario-Analysen* zu unterstützen.<sup>378</sup> Die Zielsetzung der Szenario-Analyse besteht in der systematischen und nachvollziehbaren Erstellung alternativer möglicher Zukunftsbilder (Szenarien), bei denen gefährdende Entwicklungsmöglichkeiten von unternehmensinternen und -externen Faktoren bewusst berücksichtigt werden.<sup>379</sup> Der Unterschied zu den Früherkennungssystemen besteht somit darin, dass Szenario-Analysen potenziell mögliche Zukunftssituationen beschreiben, während Früherkennungsinformationen zur Ermittlung der voraussichtlichen Auswirkungen bereits bestehender, bislang jedoch verdeckter Ereignisse dienen.<sup>380</sup>

Im Rahmen der Szenario-Methode ist zunächst der zu analysierende Betrachtungsbereich festzulegen, der daraufhin in einzelne Einflussbereiche (z.B. gesamtwirtschaftliches, branchenspezifisches oder unternehmensinternes Umfeld) zerlegt und durch geeignete Einflussfaktoren (z.B. Lieferanten oder potenzielle Konkurrenten als branchenspezifische Faktoren) beschrieben wird. Anschließend wird untersucht, inwiefern zwischen diesen Einflussfaktoren Vernetzungen bestehen, um darauf basierend Schlüsselfaktoren zu identifizieren (z.B. Branchenstruktur oder Marktsegmentierung), die einen dominierenden Einfluss auf die Entwicklungsmöglichkeiten im analysierten Betrachtungsbereich entfalten. Im nächsten Schritt werden alternative Projektionen für die einzelnen Schlüsselfaktoren beschrieben, die schließlich unter Berücksichtigung von die Entwicklung störenden Ereignissen zu verschiedenen, plausiblen Kombinations-

---

<sup>377</sup> Vgl. *Roll* (2004), S. 17-19; *Eggers/Eickhoff* (1996), S. 45; *Krystek/Müller* (1999), S. 181.

<sup>378</sup> Vgl. *Herzhoff* (2004), S. 76-79; *Krystek/Herzhoff* (2006), S. 305f.; *Fink/Schlake/Siebe* (2000), S. 45; *Fink/Siebe* (2008), S. 77.

<sup>379</sup> Vgl. *Krystek/Herzhoff* (2006), S. 306; *Welge/Eulerich* (2007), S. 70; *Hahn/Hungenberg* (2001), S. 329f.; *Reibnitz* (1996), S. 750; *Geschka* (1999), S. 521ff.

<sup>380</sup> Vgl. *Hahn* (2006), S. 14.

nen von Zukunftsbildern verdichtet und in Form von Szenarien dargestellt und interpretiert werden.<sup>381</sup>

Charakteristisch für das visualisierte Ergebnis der Szenario-Analyse ist ein sich zur Zukunft hin öffnender Trichter, der auf der Annahme basiert, dass extrem ausgeprägte Zukunftssituationen insbesondere in langfristiger Sicht auftreten. Grundsätzlich ist dieser Trichter durch drei Typen von Szenarien gekennzeichnet. Ein positives Extremszenario bezeichnet die bestmögliche Zukunftsentwicklung (best case), ein negatives Extremszenario hingegen den schlechtestmöglichen Entwicklungsverlauf (worst case). Beim dritten Typ, dem Trendszenario, wird die heutige Situation in die Zukunft fortgeschrieben. Dabei wird angenommen, dass sich alle Einflussfaktoren c.p. linear und kontinuierlich, d.h. ohne jegliche Störereignisse weiterentwickeln. Bei der Herleitung von Szenarien ist zu berücksichtigen, dass Veränderungen innerhalb der Einflussbereiche mehrdimensional ausgeprägt sein können und die Komplexität und Unsicherheit der beschriebenen Szenarien mit zunehmender zeitlicher Distanz ansteigt.<sup>382</sup>

Vorteile der Szenario-Analyse liegen neben ihrem interdisziplinären Charakter und der Beachtung von quantitativen sowie qualitativen Informationen insbesondere in der bewussten Berücksichtigung von zukünftigen Diskontinuitäten und Störereignissen sowie Zusammenhängen zwischen den verschiedenen Einflussfaktoren. Ein weiterer wesentlicher Vorteil dieser Methode liegt in ihrer flexibel kombinierbaren Anwendung mit anderen Instrumenten zur Risikoidentifikation.<sup>383</sup> So kann die Szenario-Technik beispielsweise zur Unterstützung der strategisch ausgerichteten Früherkennungssysteme dritter Generation beitragen, indem sie frühzeitig Bereiche anzeigt, deren künftige Entwicklung einem intensiven Monitoring unterzogen werden sollte. Andererseits leisten auch die strategischen Früherkennungssysteme einen Beitrag zur verbesserten Ausgestaltung der Szenario-Technik. Dies kommt z.B. in der Bereitstellung von Informationen zur Ausarbeitung alternativer Zukunftsprojektionen oder in der Überwachung und -prüfung dieser Szenarien zum Ausdruck.<sup>384</sup>

Den Stärken der Szenario-Methode stehen jedoch gleichzeitig Grenzen gegenüber. Zum einen birgt die notwendige Komplexitätsreduktion das Problem in sich, dass ggf. Bereiche ausgeblendet werden, die sich später als wesentlich erweisen könnten. Zum

---

<sup>381</sup> Vgl. *Fink/Schlake/Siebe* (2000), S. 38; *Welge/Eulerich* (2007), S. 71ff.; *Geschka* (1999), S. 524-530; *Hahn/Hungenberg* (2001), S. 331ff.;

<sup>382</sup> Vgl. *Welge/Eulerich* (2007), S. 70 sowie *Fink/Siebe* (2008), S. 70.

<sup>383</sup> Vgl. *Hahn/Hungenberg* (2001), S. 331; *Reibnitz* (1996), S. 748; *Geschka* (1999), S. 529; *Meyer-Schönherr* (1992), S. 84.

<sup>384</sup> Vgl. *Herzhoff* (2004), S. 77 sowie *Fink/Schlake/Siebe* (2000), S. 45.

anderen ist eine interpersonelle Überprüfbarkeit der erarbeiteten Szenarien aufgrund der subjektiven Komponente bei der Auswahl relevanter Einflussfaktoren kaum möglich. Außerdem führt die Anwendung dieser Methode aufgrund der zwangsläufig geringen Informationsbasis zu einem hohen Zeit- und Kostenaufwand.<sup>385</sup> Dennoch stellt die Szenario-Analyse ein bedeutendes und zukunftsweisendes Instrument des Risikocontrollings dar, mit dem Risiken frühzeitig identifiziert werden können. Es sollte allerdings aufgrund seiner Grenzen stets mit weiteren, die beschriebenen Schwächen zumindest teilweise kompensierenden Instrumenten kombiniert werden.

Die ebenfalls strategisch ausgerichtete *Delphi-Methode* zielt darauf ab, gemäß dem Motto „If the opinion of one expert on an uncertain point is good, the opinion of many experts will be even better“<sup>386</sup> einen Meinungskonsens zwischen Experten einzelner Fachbereiche im Unternehmen herzustellen. Dazu wird eine Reihe anonymer Befragungsrunden durchgeführt, jeweils ergänzt um kontrolliertes Meinungsfeedback, um die Menge aller abgegebenen Einzelurteile im Gegensatz zum Einzelinterview schließlich zu einem Gesamturteil zusammenzufügen.<sup>387</sup>

Im Rahmen der Delphi-Methode konzipiert das Risikocontrolling zunächst einen formalen Fragebogen, der sich an ausgewählte Experten im Unternehmen richtet. Nach Durchführung der Befragung, welchen Risiken das Unternehmen kurz- bzw. mittel- bis langfristig ausgesetzt ist, werden die individuell vertretenen Antworten durch das Risikocontrolling zu einer Gruppenantwort zusammengefasst. Diese Gruppenmeinung wird daraufhin allen involvierten Teilnehmern als Feedback bekanntgegeben, um unter Berücksichtigung der Ergebnisse der ersten Runde eine erneute und präzisiertere Befragung durchzuführen. Mit dem Ziel, ein möglichst einheitliches Bild über die künftigen Risiken zu erhalten, kann dieser iterative Vorgang solange weitergeführt werden, bis ein ausreichender Konsens zwischen den Experten besteht bzw. die vorab bestimmte Anzahl an Befragungsrunden erreicht oder das bestehende Zeit- bzw. Kostenbudget erschöpft ist.<sup>388</sup>

Die Delphi-Methode zeichnet sich somit im Vergleich zum einstufigen Einzelinterview durch mehrfach informationelle Rückkopplungsmechanismen sowie durch Erstellung eines von Experten getragenen Gesamturteils aus und fördert daher eine um-

---

<sup>385</sup> Vgl. Meyer-Schönherr (1992), S. 85.

<sup>386</sup> North/Pyke (1969), S. 77.

<sup>387</sup> Vgl. Dalkey/Helmer (1962), S. 458.

<sup>388</sup> Vgl. North/Pyke (1969), S. 77ff.; Hahn/Hungenberg (2001), S. 326f.; Rowe/Wright (1999), S. 354; Tersine/Riggs (1976), S. 52; Geschka (1978), S. 27-32; Häder/Häder (2000), S. 16f.



fassendere Durchführung der Risikoidentifikation.<sup>389</sup> Die anonyme Durchführung der Delphi-Methode ist grundsätzlich von entscheidender Bedeutung für das Ergebnis der Risikoidentifikation, da sie dazu beiträgt, die bei offener Gruppendiskussion ‚am runden Tisch‘, wie es z.B. im Rahmen des Brainstormings der Fall ist, potenziell auftretenden negativen sozio-psychologischen Effekte zu vermeiden.<sup>390</sup> Derartige Verzerrungen könnten bei Ausübung der Delphi-Methode dazu führen, dass bei den beteiligten Fachleuten ein Gruppenzwang zur konformen Meinungsäußerung entsteht oder die Furcht vor Prestigeverlust zur mangelnden Revisionsbereitschaft des eigenen Urteils führt.<sup>391</sup> Abschließend sei jedoch kritisch darauf hingewiesen, dass ein empirischer Beleg, der die systematische Überlegenheit des Gruppenurteils der Delphi-Methode gegenüber anderen Verfahren der Urteilsbildung (z.B. Brainstorming) stützen könnte, bislang nicht existiert.<sup>392</sup>

## 4.2 Risikobeurteilung

### 4.2.1 Methoden zur qualitativen Beurteilung von Einzelrisiken

Theoretisch sollte im Kontext der Risikobeurteilung eine Quantifizierung sämtlicher Risiken angestrebt werden.<sup>393</sup> Praktisch kann dies jedoch aus zwei Gründen heraus nicht erreicht werden. Erstens führt die enorme Vielzahl identifizierter Risiken i.d.R. dazu, dass aufgrund der damit einhergehenden Bewertungskomplexität nicht alle Risiken unabhängig von ihrer Bedeutung quantifiziert werden können. Davon abgesehen sollte dies grundsätzlich nicht in Erwägung gezogen werden, weil ansonsten die Gefahr einer ‚Überflutung‘ des Risikocontrollings und -managements mit Informationen über nebensächliche Risiken bestünde.<sup>394</sup> Zweitens ist eine Quantifizierung sämtlicher Risiken insofern ausgeschlossen, als dass zahlreiche Risiken in Industrieunternehmen nicht exakt objektivierbar sind. Trotz ihrer teilweise mangelnden Quantifizierbarkeit sind diese Risiken aber zumindest einer groben Bewertung in Form subjektiver Einschätzungen zu unterziehen, um eine gewisse Einordnung und Vergleichbarkeit zu

---

<sup>389</sup> Vgl. *Hahn/Hungenberg* (2001), S. 327.

<sup>390</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt B.4.1.2.

<sup>391</sup> Vgl. *Helmer/Rescher* (1959), S. 46f.; *Dalkey* (1969), S. 14ff.; *Chung/Ferris* (1971), S. 524; *Tersine/Riggs* (1976), S. 51f.; *Geschka* (1978), S. 32; *North/Pyke* (1969), S. 77; *Rowe/Wright* (1999), S. 354. Allerdings kann die anonyme Vorgehensweise ebenfalls zu unerwünschten Effekten führen. Diese äußern sich beispielsweise darin, dass Experten aufgrund des fehlenden Drucks zur Bildung eines wohl durchdachten Urteils eine schnelle und oberflächliche Antwort abgeben, worunter die Güte der Befragungsergebnisse entsprechend leidet, vgl. *Hill/Fowles* (1975), S. 187.

<sup>392</sup> Vgl. *Woudenberg* (1991), S. 145f.; *Häder/Häder* (1998), S. 15f.; *Rowe/Wright* (1999), S. 372f.

<sup>393</sup> Vgl. *Denk/Exner-Merkelt/Ruthner* (2008), S. 122.

<sup>394</sup> Vgl. *Weber/Weißenberger/Liekweg* (1999b), S. 20.

gewährleisten sowie darauf basierend gezielte Steuerungsmaßnahmen einleiten zu können.<sup>395</sup>

Als qualitatives Bewertungsinstrument, mit dem zum einen die in der Identifikationsphase erfassten Gefahren in bedeutende und nebensächliche Risiken differenziert sowie zum anderen subjektive Risiken grob bewertet werden können, eignet sich insbesondere die *Wesentlichkeitsanalyse*.<sup>396</sup> Bei diesem Instrument wird die Menge aller objektiv und subjektiv zu bewertenden Einzelrisiken anhand der Kriterien Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenausmaß in verschiedene Wesentlichkeitskategorien einteilt. Allerdings sind diese beiden Dimensionen zur Risikobeurteilung nicht exakt einzuschätzen, sie dienen vielmehr als ordinal skalierte Maße für eine systematische Einteilung der Risiken in drei Wesentlichkeitsklassen. Hinsichtlich ihres Schadenausmaßes werden die erfassten Risiken in Gefahren geringer, mittlerer und hoher Schadenhöhe eingeteilt. Hierbei orientiert sich die pragmatische Klassifizierung jeweils an der Relation des antizipierten Schadenausmaßes zum Eigenkapital. Im Zuge der Kategorisierung nach Eintrittswahrscheinlichkeiten werden Risiken entsprechend der Vorgehensweise bei der Quantitätsdimension in Gefahren mit geringer, mittlerer und hoher Eintrittswahrscheinlichkeit unterschieden.<sup>397</sup>

Die Einteilung in Wesentlichkeitsklassen erfolgt anhand der sich ergebenden Neunfelder-Matrix, dem sog. Risikoportfolio, in dem die verschiedenen Wesentlichkeitskategorien grafisch dargestellt werden können (siehe Abb. 19). Innerhalb dieses Portfolios sind A-Risiken als existenzgefährdende, B-Risiken als erfolgsgefährdende sowie C-Risiken als relativ unbedeutende Einzelrisiken zu interpretieren. Während A- und B-Risiken wesentliche Gefahren für die Ziele des Risikomanagements – Existenzsicherung und Wertsteigerung – darstellen und daher weiterhin im Prozess betrachtet werden müssen, sind C-Risiken als unwesentliche Einzelrisiken herauszufiltern.<sup>398</sup>

<sup>395</sup> Vgl. *Burger/Buchhart* (2002a), S. 103 sowie *Gleißner/Meier* (1999), S. 927.

<sup>396</sup> Bzgl. der folgenden Erläuterungen zur Wesentlichkeitsanalyse vgl. *Weber/Weißberger/Liekweg* (1999b), S. 27f.; *Hahn/Weber/Friedrich* (2000), S. 2625f.; *Burger/Buchhart* (2002a), S. 103-105; *Denk/Exner-Merkelt/Ruthner* (2008), S. 120f.

<sup>397</sup> Die groben Einteilungsgrenzen, die unternehmensindividuell festzulegen sind, sollten sich an den Wesentlichkeitsgrenzen der Risikostrategie orientieren und in den risikopolitischen Grundsätzen des Unternehmens zum Ausdruck kommen. Beim Schadenausmaß kann die Grenze bspw. für geringe Schäden bei < 5%, für mittlere Schäden bei 5% bis 30% und für hohe Schäden bei > 30% des Eigenkapitals gezogen werden. Hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeiten können die Grenzen bspw. für Risiken geringer Eintrittswahrscheinlichkeit bei < 30%, mittlerer Eintrittswahrscheinlichkeit bei 30% bis 70% und hoher Eintrittswahrscheinlichkeit bei > 70% liegen, vgl. *Hahn/Weber/Friedrich* (2000), S. 2626.

<sup>398</sup> Vgl. *Füser/Gleißner/Meier* (1999), S. 756 sowie *Burger/Buchhart* (2002a), S. 165.

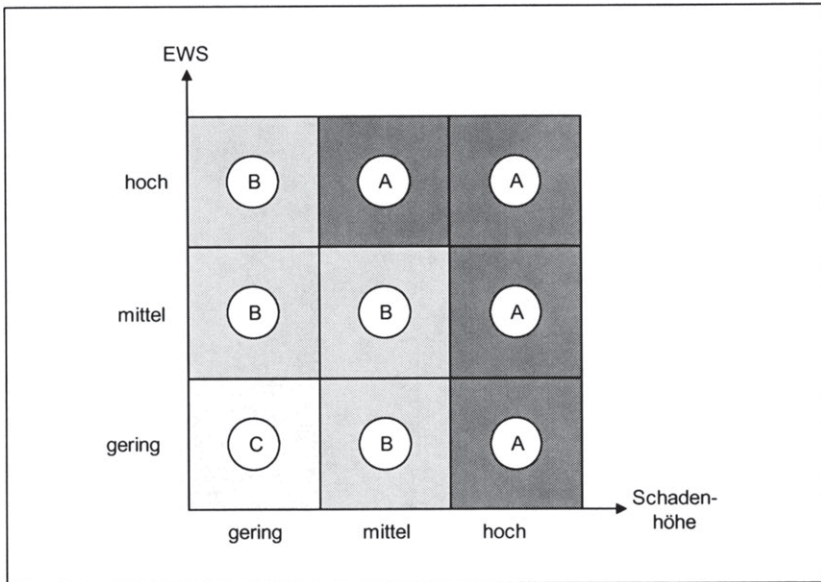


Abb. 19: Qualitatives Risikoportfolio<sup>399</sup>

Zum Erhalt der zeitlichen Stabilität des Portfolios müssen sämtliche Einzelrisiken, d.h. auch die als unwesentlich eingestufteten C-Risiken, gezielt und kontinuierlich beobachtet werden. Gegebenenfalls wahrgenommene Veränderungen ihrer Entwicklung müssen eine frühzeitige Anpassung der bewerteten Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadensausmaße sowie eine Neupositionierung im Risikoportfolio zur Folge haben.<sup>400</sup>

Eine Schwäche der Wesentlichkeitsanalyse besteht in der Möglichkeit, dass unwesentliche C-Risiken als kumulative Risiken auftreten, d.h. der Eintritt eines C-Risikos das Wirksamwerden vieler weiterer C-Risiken bedingt und diese sich gemeinsam zu einem nicht gesteuerten B- oder A-Risiko weiterentwickeln (sog. ‚Schneeballeffekt‘).<sup>401</sup> Diese Gefahr kann jedoch zumindest teilweise dadurch entkräftet werden, dass die Wesentlichkeitsgrenzen für geringe Eintrittswahrscheinlichkeiten und geringe Schäden so stark herabgesetzt werden, dass die Filterfunktion noch immer eine Prozessvereinfachung und Effizienzverbesserung bewirkt, der kumulative Eintritt von C-

<sup>399</sup> Abb. erweitert nach *Füser/Gleißner/Meier* (1999), S. 756; *Hahn/Weber/Friedrich* (2000), S. 2625; *Burger/Buchhart* (2002a), S. 164; *Glaum* (2002), S. 467.

<sup>400</sup> Vgl. *Burger/Buchhart* (2002a), S. 173 sowie *Fasse* (1995), S. 82.

<sup>401</sup> Vgl. *Schmitting/Siemes* (2003), S. 10 sowie *Burger/Buchhart* (2002a), S. 165.

Risiken hingegen keine bedeutenden Auswirkungen mehr auf die Risikoposition des Unternehmens entfalten kann.

Nachdem im Rahmen der qualitativen Risikobeurteilung die im Folgeprozess weiterhin zu analysierenden Risiken ermittelt worden sind, müssen diese nun – soweit möglich – einer präziseren quantitativen Bewertung unterzogen werden, um die bislang nur ungenau eingeschätzten Risikodimensionen präziser zu beurteilen.

#### 4.2.2 Methoden zur quantitativen Beurteilung von Einzelrisiken

Bestehen Informationen über das Auftreten von Einzelrisiken in einem vergangenen Zeitabschnitt, können *zeitreihenanalytische Prognosemodelle* herangezogen werden, um das erwartete Ergebnis der Zufallsvariablen, also des risikorelevanten Sachverhalts, auf Basis dieser historischen Informationen zu schätzen. Zur Quantifizierung des Risikos müssen Veränderungen der Zufallsvariablen in eine erwartete und eine unerwartete Komponente unterteilt werden. Das Risikoausmaß ergibt sich dabei durch die zeitreihenanalytisch nicht vorhersehbaren, unerwarteten und für das Unternehmen negativen Veränderungen (Schocks) der Zufallsvariablen.<sup>402</sup>

Für eine Vielzahl an Risiken existiert jedoch kein bzw. nicht genügend Datenmaterial, um zeitreihenanalytisch zu prognostizieren. Daher sollte in diesem Fall eine Berechnung *annualisierter Erwartungswerte* durchgeführt und als Beurteilungsmaßstab herangezogen werden. Hierbei müssen subjektive Risiken, bei denen keine oder nur wenige historische Daten vorliegen, von möglichst vielen Mitarbeitern über selektive Wahrnehmung und bestmögliche Einschätzung hinsichtlich Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet werden.<sup>403</sup> Objektive Risiken sind auf der bestehenden Basis vergangenheitsbezogener Informationen zu beurteilen. Anschließend werden die jeweils ermittelten Ausprägungen der quantitativen Parameter zur Risikobeurteilung plausibel zueinander in Beziehung gesetzt und genauer als zuvor im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse beurteilt.<sup>404</sup>

Die Intensität der Risikoereignisse ist dabei auf einen festen Bezugszeitraum normiert. Aus Vereinfachungsgründen bezieht sich die Normierung meist auf ein Jahr. Ein Risiko A1, das nur einmal in 100 Jahren vermutet wird und eine Schadenhöhe von 200 Mio. € mit sich bringt, ist somit durch ein periodisiertes Schadensvolumen von 2 Mio. € pro Jahr (= 200 Mio. € / 100 Jahre) charakterisiert. Dagegen ergibt sich bei ei-

---

<sup>402</sup> Zur Methodik der statistischen Quantifizierung nicht vorhersehbarer Residuen vgl. *Gleißner* (2001), S. 124f.

<sup>403</sup> Vgl. *Hermann* (1996), S. 27.

<sup>404</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden *Füser/Gleißner/Meier* (1999), S. 755.

nem wöchentlich auftretenden Risiko B1 mit einem Schadenausmaß von je 1.000 € ein jährliches Schadenvolumen in Höhe von 52.000 € (1.000 € \* 52 Wochen).<sup>405</sup> Insgesamt beträgt der aus diesen beiden Risiken hervorgehende jahresbezogene Schadenerwartungswert somit 2.052.000 €. Der Vorteil dieser Durchschnittsberechnung liegt darin, dass sie entscheidungsunterstützende Anhaltspunkte für die Festlegung finanzieller Risikovorsorgemaßnahmen liefern kann.<sup>406</sup> Außerdem wird durch die jahresbezogene Normierung das Bewertungsverständnis der risikobeurteilenden Akteure bei der vergleichenden Quantifizierung unter- und überjährig auftretender Risiken gefördert. Kritisch ist allerdings zu vermerken, dass die inhaltliche Aussagekraft des Schadenerwartungswerts begrenzt ist, da die realisierte Schadenhöhe in der Regel nicht mit dem Schadenerwartungswert übereinstimmt.

Periodisierte Schadenerwartungswerte sind des Weiteren durch die beiden folgenden Schwachstellen gekennzeichnet: Erstens besteht die Gefahr einer Gleichbehandlung unterschiedlicher Risiken. Es ist denkbar, dass Einzelrisiken mit drohendem Höchstschaden und sehr geringer Eintrittswahrscheinlichkeit identisch beurteilt werden wie Risiken mit drohendem Kleinstschaden, aber sehr hoher Eintrittswahrscheinlichkeit. Trotz gleichen Erwartungswerts erfordern die völlig unterschiedlichen Risikopositionen differenzierte Steuerungsmaßnahmen. Eine durch das Risikocontrolling auf Basis von annualisierten Schadenerwartungswerten fundierte Steuerungsentscheidung ist folglich mit wesentlichen Informationsdefiziten verbunden.<sup>407</sup> Zur Vermeidung der Gleichbehandlung unterschiedlicher Risiken müssen die antizipierten Schadenhöhen mittels Wahrscheinlichkeitsverteilungen beschrieben werden, denn nur bei Kenntnis der gesamten Schadenverteilung lassen sich adäquate Entscheidungen zur Steuerung von Risiken fundieren.

Zweitens abstrahiert die oben erläuterte Berechnung periodisierter Erwartungswerte genau wie die isoliert durchgeführte zeitreihenanalytische Prognose objektiver Einzelrisiken von der Existenz risikospezifischer Interdependenzen. Da unberücksichtigte Risikokorrelationen die Gefahr in sich bergen, dass die Gesamtrisikoposition des Unternehmens zu niedrig bzw. zu hoch bewertet wird, müssen weiterhin Instrumente eingesetzt werden, mit denen Wechselwirkungen und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge adäquat berücksichtigt werden können.<sup>408</sup>

---

<sup>405</sup> Vgl. *Schierenbeck/Lister* (2002), S. 343ff. sowie *Diederichs* (2004), S. 146f.

<sup>406</sup> Vgl. *Burger/Buchhart* (2002a), S. 109.

<sup>407</sup> Vgl. *Burger/Buchhart* (2002a), S. 109.

<sup>408</sup> Vgl. *Schröder* (2008), S. 1981.

Regulatorisch kommt diese Forderung innerhalb des IDW PS 340 zum Ausdruck, in dem explizit formuliert ist, dass die Risikobeurteilung eine Analyse „der Tragweite der erkannten Risiken in Bezug auf Eintrittswahrscheinlichkeiten und quantitative Auswirkungen [beinhaltet]. Hierzu gehört auch die Einschätzung, ob Einzelrisiken, die isoliert betrachtet von nachrangiger Bedeutung sind, in ihrem Zusammenwirken oder durch Kumulation im Zeitablauf zu einem bestandsgefährdenden Risiko führen können.“<sup>409</sup> Auch der DRS 5 erachtet „eine Darstellung der Interdependenzen zwischen einzelnen Risiken“<sup>410</sup> als wünschenswert bzw. erforderlich, insbesondere wenn Risiken ansonsten nicht verlässlich eingeschätzt werden können.<sup>411</sup> Risikospezifische Interdependenzen sollten dabei so exakt wie möglich bewertet werden, um typische ‚Muster‘ des Risikoeintritts erkennen zu können.<sup>412</sup>

#### 4.2.3 Analytisch ausgerichtete Methoden zur Beurteilung von Risiko- interdependenzen

Die vollständige und exakte Spezifizierung von Risikointerdependenzen erzeugt insbesondere bei ereignisabhängigen, subjektiven Risiken wesentliche Schwierigkeiten.<sup>413</sup> Im Gegensatz zu verteilungsabhängigen Risiken, bei denen i.d.R. objektive und hochfrequente Daten über die Entwicklung von Marktparametern vorliegen, ist die Informationsgrundlage bei ereignisabhängigen Risiken weitaus schwächer ausgeprägt. Bei der Abhängigkeitsstruktur von Event-Risiken existieren aufgrund ihres Eintritts meist nur sehr wenige Beobachtungspaare. Eine stochastische Schätzung der risikospezifischen Zusammenhänge auf Basis dieser unzureichenden Informationsgrundlage würde somit zu einer gewissen ‚Scheingenauigkeit‘ führen und das Ergebnis der Risikoaggregation erheblich verfälschen.<sup>414</sup>

Entsprechend der qualitativen Beurteilung von Einzelrisiken muss sich die Beurteilung von Risikointerdependenzen bei fehlender objektiver Datengrundlage daher grundsätzlich auf eine subjektive Einschätzung fachkompetenter Experten stützen.<sup>415</sup> Auf diese Weise kann die Evaluation des Risikobestands allein dadurch wesentlich verbessert werden, dass intuitive Kenntnisse über die generelle Existenz von Interde-

---

<sup>409</sup> IDW (1999), S. 659.

<sup>410</sup> DRS 5, Tz. 26.

<sup>411</sup> Vgl. DRS 5, Tz. 26 sowie Alvarez (2004), S. 299.

<sup>412</sup> Vgl. Schmitting/Siemes (2003), S. 9; Burger/Buchhart (2002a), S. 101; Homburg/Stephan/Haupt (2005), S. 1072.

<sup>413</sup> Vgl. Mikus (1999), S. 94.

<sup>414</sup> Vgl. Form (2005), S. 357 sowie Wolf (2003b), S. 571.

<sup>415</sup> Vgl. Gleißner/Meier (1999), S. 927 sowie Schorcht (2004), S. 344.

pendenzen und deren Richtung vorliegen. Bestehen intuitive Vermutungen über einzelne Korrelationen zwischen Risiken oder über Ursache-Wirkungs-Beziehungen, mit denen auf Korrelationen zurückgeschlossen werden kann, sollten diese im weiteren Prozessablauf bestmöglich genutzt werden.<sup>416</sup>

Als Instrumente zur analytischen Untersuchung und Beschreibung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen dienen insbesondere die Methoden der Ereignis- und Fehlerbaumanalyse. Mithilfe dieser Methoden können Ereignisverkettungen jeder Art systematisch in Form einer logischen, baumartigen Struktur dargestellt sowie ursachen- bzw. wirkungsbezogene Abhängigkeiten<sup>417</sup> identifiziert werden.<sup>418</sup>

Bei Anwendung der progressiv vorgehenden *Ereignisbaumanalyse* ist zunächst von einem bestimmten Anfangsereignis auszugehen, das als eigentliche Risikoursache auf der Spitze des sog. ‚Ereignisbaums‘ abgetragen wird (siehe Abb. 20).

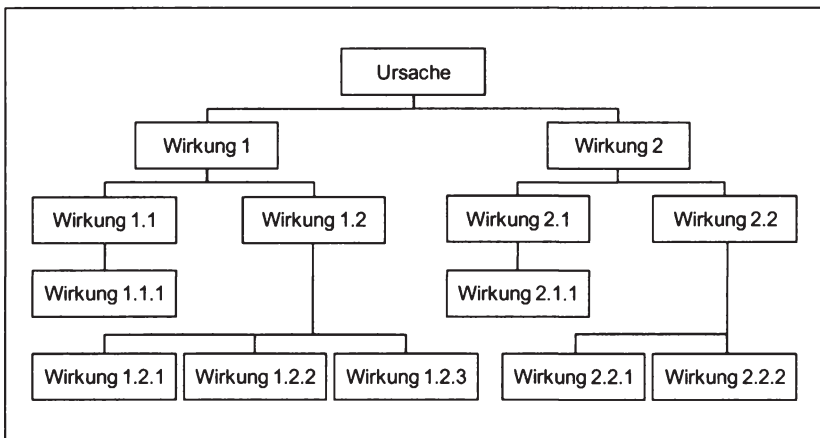


Abb. 20: Struktur eines Ereignisbaums<sup>419</sup>

In einem zweiten Schritt wird dann analysiert, welche unerwünschten Risiken sich als Wirkung dieser risikospezifischen Ursache einstellen könnten. Diese Folgerisiken des Anfangsereignisses werden innerhalb des Ereignisbaums auf der zweiten Ebene eingetragen und dienen anschließend jeweils als Ausgangspunkt für weitere, auf nach-

<sup>416</sup> Vgl. Schmitting/Siemes (2003), S. 10; Homburg/Stephan/Haupt (2005), S. 1072; Hermann (1996), S. 27.

<sup>417</sup> Vgl. hierzu Abschnitt B.2.1.

<sup>418</sup> Vgl. Burger/Buchhart (2002a), S. 90f.; Schorcht (2004), S. 344; Lazanowski (2006), S. 216; Oetzel (2007), S. 215.

<sup>419</sup> Abb. basierend auf Schorcht (2004), S. 345.

folgenden Ebenen angesiedelte Folgewirkungen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sämtliche risikospezifischen Wirkungen zugleich auch jeweils die Ursache der durch sie ausgelösten Folgewirkungen darstellen.<sup>420</sup>

Der wesentliche Vorteil des Ereignisbaumverfahrens kommt in der übersichtlichen und aussagekräftigen Darstellung risikospezifischer Zusammenhänge zum Ausdruck. Es stellt somit eine geeignete Grundlage dar, auf die Experten im Unternehmen ihre systematischen und gleichzeitig kreativen Analysen zur Bestimmung von Interdependenzen bzw. ursachenbezogenen Abhängigkeiten stützen können.

Die methodische Vorgehensweise der *Fehlerbaumanalyse*, die zur Untersuchung von Risikoursachen dient, gleicht grundsätzlich dem Vorgehen der auf die Erforschung von Risikowirkungen abzielenden Ereignisbaumanalyse. Der zentrale Unterschied zwischen beiden Methoden besteht darin, dass die retrograd vorgehende Fehlerbaumanalyse von einem als Wirkung auftretenden Risikoereignis ausgeht und im Folgeschritt analysiert, auf welche Ursachen dieses Risikoereignis zurückzuführen ist. Die in Frage kommenden Ursachen werden in der zweiten Ebene des sog. ‚Fehlerbaums‘ eingetragen und dienen anschließend jeweils zur Ermittlung der für ihr Zustandekommen verantwortlichen und auf den nachfolgenden Ebenen aufgelisteten Risikoursachen.<sup>421</sup> Mithilfe der Fehlerbaumanalyse lassen sich neben der direkten Beziehung zwischen einem als Wirkung auftretenden Risiko und einem als Ursache dieses Risikos verantwortlichen Ausgangsereignis zusätzlich Ansatzpunkte zur Analyse von wirkungsbezogenen Risikoabhängigkeiten finden.<sup>422</sup>

Als Grenzen der Ereignis- und Fehlerbaumanalyse ist die sich bei mehreren Ursache-Wirkungs-Ebenen ergebende Komplexität zu nennen, die jedoch durch Bildung verschiedener ‚Teilbäume‘ zur ausschnittshaften Darstellung der risikospezifischen Zusammenhänge reduziert werden kann. Des Weiteren setzen beide Methoden zur Erreichung einer akzeptablen Datenqualität voraus, dass die individuellen Einschätzungen hinsichtlich der vermuteten Risikobeziehungen auf einer ausgeprägten Fachkenntnis der analysierenden Experten basieren und durch hinreichende Konsistenz und Plausibilität gekennzeichnet sind.<sup>423</sup> Zur Sicherstellung ausreichend konsistenter und plau-

<sup>420</sup> Vgl. Mikus (1999), S. 93 sowie auch im Folgenden Schorcht (2004), S. 344f.

<sup>421</sup> Vgl. auch im Folgenden Schorcht (2004), S. 343-346; Mikus (1999), S. 93; Oetzel (2007), S. 218.

<sup>422</sup> Gleiches gilt für die Ereignisbaumanalyse, mit der neben der direkten Beziehung zwischen einem als Ursache auftretenden Risiko und einem als Wirkung dieses Risikos eintretenden Folgerisikos zusätzliche Ansatzpunkte zur Analyse von ursachenbezogenen Risikoabhängigkeiten entdeckt werden können.

<sup>423</sup> Vgl. Schorcht (2004), S. 343ff. sowie Gleißner/Meier (1999), S. 92f.



sibler Analyseergebnisse kann dabei erneut auf die Delphi-Methode zurückgegriffen werden. Diese Methode eignet sich daher nicht nur zur Identifikation von Risiken, sondern erfüllt darüber hinaus auch den Zweck der quantitativen Beurteilung von Risiken und analytischen Bestimmung von Risikointerdependenzen.

#### 4.2.4 Quantitativ-empirisch ausgerichtete Methoden zur Beurteilung von Risikointerdependenzen

Sofern historische Daten über objektive, verteilungsabhängige Einzelrisiken und deren Einflussfaktoren zur Verfügung stehen, können zur Beurteilung der bestehenden Interdependenzen auch quantitativ-empirische Methoden herangezogen werden, von denen im Folgenden wiederum eine bedeutsame Auswahl dargestellt wird. Da in Industrieunternehmen zahlreiche Risiken weder durch eine historische Datenbasis noch durch eine Verteilungsabhängigkeit und Beurteilungsobjektivität gekennzeichnet sind, ist der Anwendungsbereich der quantitativ-empirischen Methoden in diesen Unternehmen stark eingegrenzt. Jedoch kann für jene Risiken (insbesondere im finanzwirtschaftlichen Bereich industrieller Unternehmen), die die skizzierten Anforderungen erfüllen, zumindest fallweise darauf zurückgegriffen werden.

Mithilfe der *Regressionsanalyse* kann für jede bivariate Merkmalsverteilung eine lineare bzw. nichtlineare Regressionsgleichung ermittelt werden, die zur Bestimmung des Zusammenhangs zwischen abhängigen Variablen (bzw. Einzelrisiken) und unabhängigen, d.h. erklärenden Variablen dient. Allgemein erfolgt bei der Regressionsanalyse eine Extrapolation der historischen Werte in die Zukunft, um den Zusammenhang zwischen diesen Größen zu untersuchen.<sup>424</sup>

Die Aussagekraft und Treffsicherheit der Prognose hängt dabei entscheidend von der Güte der Regressionsgleichung ab. Dies zu gewährleisten, bringt jedoch erhebliche Schwierigkeiten mit sich, da die Ermittlung einer zuverlässigen Regressionsgleichung voraussetzt, dass darin alle wesentlichen Einflussgrößen auf die abhängige Variable enthalten sind. Eine ausgeprägte Sachkenntnis und eine möglichst realitätsnahe Abbildung des risikospezifischen Sachverhalts stellen daher (nicht stets erfüllbare) Grundanforderungen an eine aussagekräftige Regressionsanalyse dar.<sup>425</sup>

Die Stärke der risikobezogenen Abhängigkeiten kann mithilfe der *Korrelationsanalyse* bestimmt werden, die als konkretes Maß für die Interdependenz zwischen den ab-

---

<sup>424</sup> Vgl. Bortz (2005), S. 191 und S. 201; Fasse (1995), S. 82; Denk/Exner-Merkelt/Ruthner (2008), S. 115f.; Schorcht (2004), S. 340. Zur detaillierten Vorgehensweise der Regressionsanalyse, vgl. unter vielen Bortz (2005), S. 181-201 sowie Backhaus et al. (2008), S. 51-111.

<sup>425</sup> Vgl. Schorcht (2004), S. 340.

hängigen und unabhängigen Einzelrisiken den Korrelationskoeffizienten  $\rho$  ermittelt. Das statistische Maß des  $\rho$  ist normiert auf  $-1 \leq \rho \leq +1$ . Da die Ausprägung des Vorzeichens von  $\rho$  Aufschluss über die generelle Richtung des Zusammenhangs zwischen dem abhängigen und unabhängigen Risiko gibt, dient die Korrelationsanalyse auch zur Bestimmung von gleich- oder entgegengerichteten Zusammenhängen zwischen den Risiken.<sup>426</sup>

Kritisch zu berücksichtigen ist hierbei jedoch, dass ein hoher Korrelationskoeffizient nicht zwangsläufig mit einer tatsächlich vorhandenen Abhängigkeitsbeziehung gleichzusetzen ist, da das Problem einer ‚Scheinkorrelation‘ auftreten kann.<sup>427</sup> In diesem Fall liegt trotz der vermeintlichen Korrelation keine Abhängigkeitsbeziehung vor, sodass Handlungsempfehlungen auf Basis dieser scheinbaren Korrelationen zu Fehlentscheidungen führen können.<sup>428</sup> Somit gilt für alle Zusammenhangsanalysen unabhängig vom Skalenniveau, dass statistische Verfahren zwar zur Bewertung, nicht aber zur sicheren Ermittlung von Kausalzusammenhängen geeignet sind. Die Formulierung von (vermuteten) Ursache-Wirkungs-Beziehungen bleibt daher in erster Linie den theoretischen Überlegungen im Rahmen der Beurteilung von Risikointerdependenzen mittels analytisch ausgerichteten Methoden vorbehalten.<sup>429</sup>

### 4.3 Risikoaggregation

#### 4.3.1 Bedeutung der Risikoaggregation

Die hohe Bedeutung der Risikoaggregation, die durch den IDW PS 340 explizit gefordert wird, leitet sich letztendlich aus den Zielen des Risikomanagements ab. Die dauerhafte Existenzsicherung als primäre Zielsetzung setzt fundierte Kenntnisse über den Liquiditäts- bzw. Eigenkapitalbedarf voraus, der zur Vermeidung der Insolvenz bzw. des Totalverlusts eines Unternehmens notwendig ist. Dieser monetäre Risikode-

<sup>426</sup> Vgl. *Schorcht* (2004), S. 341f. sowie genauer zur Korrelationsanalyse *Bortz* (2005), S. 201-239. Besteht zwischen einem B-Risiko und einem dieses B-Risiko verursachenden A-Risiko vollständige Korrelation, d.h. impliziert der Eintritt des A-Risikos automatisch das Eintreten des B-Risikos, nimmt  $\rho$  in diesem Fall den Wert 1 ein. Besteht zwischen den beiden Risiken hingegen die Beziehung der Risikoantinomie, nimmt  $\rho$  den Wert - 1 ein. Bei einer Anzahl von  $n$  Risiken je risikospezifischem Sachverhalt ergeben sich somit  $n^2$  Korrelationskoeffizienten, die in einer symmetrischen Korrelationsmatrix zusammengefasst werden. Da deren Hauptdiagonalelemente alle den Wert 1 einnehmen, resultieren folglich  $n * (n-1)/2$  verschiedene Risikobeziehungen, vgl. *Schröder* (2005), S. 66.

<sup>427</sup> Eine Scheinkorrelation kommt darin zum Ausdruck, dass die Korrelation zwischen zwei Variablen nach dem Herausfiltern des Einflusses einer dritten Variablen nicht (oder fast nicht) mehr besteht, vgl. *Atteslander* (2008), S. 297 sowie *Bortz/Döring* (2006), S. 740.

<sup>428</sup> Vgl. *Schorcht* (2004), S. 342.

<sup>429</sup> Vgl. *Atteslander* (2008), S. 297.

ckungsbedarf ergibt sich dabei nicht aus der isolierten Wirkung sämtlicher Einzelrisiken, sondern aus deren gemeinsam entfalteter Wirkung unter Berücksichtigung bestehender Interdependenzen.<sup>430</sup>

Die hinsichtlich der zweiten Zielsetzung des Risikomanagements – langfristige Wertsteigerung – angestrebte Limitierung von Cashflow-Volatilitäten erfordert aktive und priorisierte Maßnahmen zur Risikosteuerung. Zur Fundierung von angemessenen Risikosteuerungsentscheidungen benötigt das Risikocontrolling gründliche Informationen über die relative Bedeutung einzelner Risiken bzw. deren Einfluss auf die Gesamttrisikoposition des Unternehmens.<sup>431</sup>

Mithilfe der Risikoaggregation erfüllt das Risikocontrolling beide Voraussetzungen zur Erreichung der Zielsetzungen des Risikomanagements. Einerseits wird unter Beachtung der Risikointerdependenzen das erwartete Gesamtrisiko bestimmt, aus dessen Streuungsbreite wiederum unmittelbar der Maximalschaden eines Unternehmens und somit der Bedarf an Eigenkapital bzw. Liquiditätsreserven zur Verlustabdeckung abgeleitet werden kann.<sup>432</sup> Andererseits kann nach erfolgreicher Risikoaggregation durch Sensitivitätsbetrachtungen analysiert werden, welche Einzelrisiken den Gesamtrisikoumfang maßgeblich beeinflussen.<sup>433</sup>

Trotz der hohen Bedeutung der Risikoaggregation hat sich in der industriellen Unternehmenspraxis im Gegensatz zum Finanz- und Versicherungssektor bislang keine allgemein anerkannte, einheitliche Vorgehensweise etabliert, da sich weder die Praxis noch die Theorie in hinreichend genauer Form mit dieser anspruchsvollen Thematik beschäftigt haben.<sup>434</sup> Verantwortlich hierfür sind insbesondere methodische Schwierigkeiten, die im Zusammenhang mit der Vielzahl nicht oder nur unzureichend quantifizierbarer Risiken hauptsächlich leistungswirtschaftlicher Art stehen, denen industrielle Unternehmen grundsätzlich in weitaus höherem Ausmaß ausgesetzt sind als Finanzdienstleister.<sup>435</sup> Als zweckmäßiges Instrument, das zur Risikoaggregation in Industrieunternehmen vermehrt zum Einsatz kommt und auf den Standards im Finanzdienstleistungsbereich basiert, hat sich die im folgenden Abschnitt ausführlich darge-

---

<sup>430</sup> Vgl. *Gleißner* (2001), S. 125f.

<sup>431</sup> Vgl. *Gleißner/Meier* (1999), S. 926.

<sup>432</sup> Vgl. *Saitz/Gleißner* (2003), S. 8.

<sup>433</sup> Vgl. *Gleißner* (2004a), S. 350.

<sup>434</sup> Vgl. *Metzler* (2004), S. 131.

<sup>435</sup> Vgl. *Exner-Merkelt* (2007), S. 23; *Metzler* (2004), S. 136; *Winter* (2007a), S. 172.

stellte Risikosimulation herausgebildet, die Interdependenzen zwischen Risiken explizit in ihr Modell einbezieht.<sup>436</sup>

### 4.3.2 Risikoaggregation mittels Monte-Carlo-Simulation

Im Kontext der Simulationstechniken wird die Risikoaggregation typischerweise mithilfe der *Monte-Carlo-Simulation* durchgeführt,<sup>437</sup> die ein geeignetes Instrument zur experimentellen Ermittlung des Gesamtrisikos darstellt und daher neben mehreren Autoren<sup>438</sup> explizit auch vom IDW<sup>439</sup> empfohlen wird. Im Zuge dieser Simulation wird eine zufällige Stichprobe von Zukunftsszenarien ermittelt, um auf aggregierter Ebene realistische Bandbreiten und Eintrittswahrscheinlichkeiten der risikobehafteten Zielgröße, d.h. deren aggregierte Wahrscheinlichkeitsverteilung herzuleiten. Durch die hohe Rechen- bzw. Speicherkapazität moderner IT-Systeme kann eine hinreichend große Anzahl an Simulationsabläufen<sup>440</sup> durchgeführt werden. In jedem dieser Abläufe werden Pseudozufallszahlen generiert, die dem zugehörigen Einzelrisiko unter Beachtung der ermittelten Verteilungsparameter und Korrelationen einen Schadenwert zuweisen.<sup>441</sup>

Im Gegensatz zu den in der Praxis klassisch vorzufindenden Planungsanalysen, bei denen meist nur drei subjektiv gewählte Szenarien (best case-, worst case- und erwartetes Szenario) ohne Angabe von Eintrittswahrscheinlichkeiten betrachtet werden, generiert das Risikocontrolling bei Anwendung der Monte-Carlo-Simulation Informationen über die Wahrscheinlichkeitsverteilung der Zielgröße, d.h. über die Gesamtheit aller möglichen Szenarien sowie deren Eintrittswahrscheinlichkeiten und aggregierte Schadenhöhen.<sup>442</sup> Da jedes eingetretene Risiko zu Planabweichungen in bestimmten Positionen der Plan-GuV, der Plan-Bilanz oder dem Finanzplan führt, muss das Risikocontrolling vor Aggregation mittels der Monte-Carlo-Simulation die entsprechenden Beziehungen von Einzelrisiken und Planungspositionen festlegen.<sup>443</sup>

<sup>436</sup> Vgl. *Ernst & Young* (2006), S. 25 sowie *Gleißner* (2004a), S. 354ff.

<sup>437</sup> Zum Einsatz der risikoaggregationsbezogenen Monte-Carlo-Simulation in der Unternehmenspraxis vgl. *Günther et al.* (2009).

<sup>438</sup> Vgl. *Schmidbauer* (2000), S. 161; *Wolf* (2003b), S. 565; *Gleißner* (2004a), S. 354.

<sup>439</sup> Vgl. *IDW (Hrsg.)* (2006), Rz. P 49 bzw. S. 1610.

<sup>440</sup> In der Literatur wird eine Anzahl zwischen 5.000 und 50.000 Abläufen vorgeschlagen, vgl. *Gleißner* (2004a), S. 355 und *Günther et al.* (2009), S. 53.

<sup>441</sup> Vgl. *Steinhausen* (1994), S. 6 und S. 28; *Vose* (2008), S. 57ff.; *Gleißner* (2008a), S. 84; *Wolf* (2003b), S. 566.

<sup>442</sup> Vgl. *Gleißner/Meier* (1999), S. 928; *Gleißner/Grundmann* (2003), S. 462f.; *Bleuel* (2006), S. 372ff.

<sup>443</sup> Vgl. *Günther et al.* (2009), S. 52f. sowie *Gleißner* (2001), S. 126.

Im Folgenden wird zur Darstellung der simulierten Aggregationsergebnisse auf ein stark vereinfachtes Fallbeispiel zurückgegriffen (siehe Abb. 21).<sup>444</sup> Hinsichtlich der Planperiode eines Unternehmens existieren drei verschiedene Einzelrisiken: Das verteilungsabhängige Absatzmarktrisiko B1 (Umsatzrückgang) sowie das verteilungsabhängige Beschaffungsmarktrisiko B2 (erhöhte Personalkosten) sind durch Normalverteilungen beschrieben, die jeweils mit einer Standardabweichung  $\sigma = 20\%$  um den Erwartungswert  $\mu$  der entsprechenden Position der Plan-GuV (B1: Umsatzerlöse, B2: Personalaufwand) schwanken. Das ereignisabhängige leistungswirtschaftliche A-Risiko (Maschinentotalschaden) ist durch eine Binomialverteilung gekennzeichnet, bei der mit einer Wahrscheinlichkeit von 2% ein Schaden in Höhe von 40 Mio. € eintritt, welcher sich im Posten Außerordentliche Aufwendungen niederschlägt.

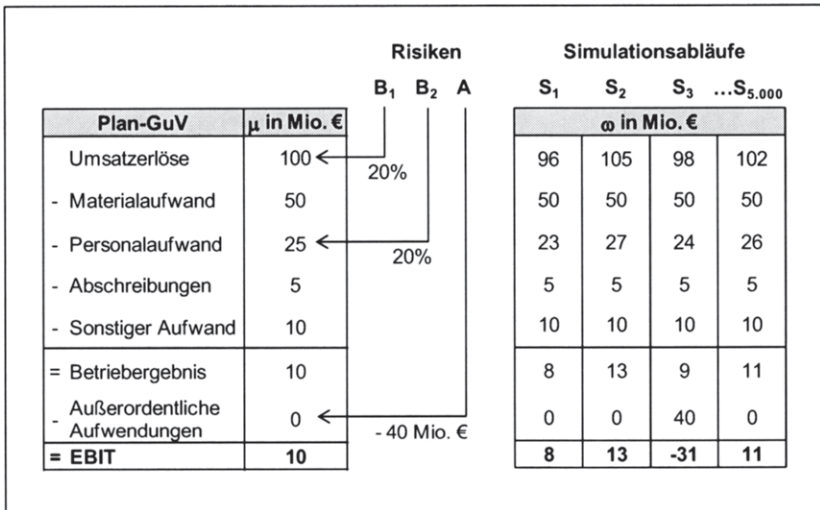


Abb. 21: Monte-Carlo-Simulation als System zur Risikoaggregation<sup>445</sup>

Vermutete Korrelationen zwischen den verschiedenen Einzelrisiken können über die Generierung von korrelierten Pseudozufallszahlen modelliert werden.<sup>446</sup> Dadurch kann

<sup>444</sup> Fallbeispiel in Anlehnung an Gleißner/Grundmann (2003), S. 462.

<sup>445</sup> Abb. in Anlehnung an Gleißner (2001), S. 127.

<sup>446</sup> Sofern zwei Einzelrisiken positiv miteinander korrelieren, wird dies innerhalb der Monte-Carlo-Simulation berücksichtigt, indem korrelierte Pseudozufallszahlen darauf Einfluss nehmen, dass hohe Schadenausprägungen des einen Risikos tendenziell mit hohen Schadenausprägungen des anderen Risikos einhergehen, vgl. Jorion (2007), S. 321ff.; Liebl (1995), S. 49; Wolf (2003b), S. 567 und S. 571.

beispielsweise berücksichtigt werden, dass ein aufgrund gesunkener Absatzzahlen ver-ringerter Umsatz c.p. mit einem ebenfalls geringeren (variablen) Aufwand einher-geht.<sup>447</sup> Innerhalb des dargestellten Fallbeispiels wird eine negative Korrelation zwi-schen den Risiken eines Umsatzrückgangs und eines erhöhten Personalaufwands an-genommen.

Auf Basis der angenommenen Ausgangdaten werden mittels oben beschriebener Methodik 5.000 Simulationsabläufe durchgeführt, um eine entsprechende Anzahl sim-ulierter Werte  $\omega$  für die Zielgröße (EBIT) zu generieren. Aus den Simulationsergeb-nissen lassen sich anschließend Informationen über den Erwartungswert des Plan-EBIT sowie dessen Standardabweichung gewinnen und in einem Histogramm visuali-sieren. Darin werden somit das gesamte Spektrum simulierter, risikobedingter Ziel-größenausprägungen sowie deren absolute und relative Häufigkeiten zum Ausdruck gebracht.<sup>448</sup>

Im Zuge von Sensitivitätsanalysen können als weiteres Ergebnis der Risikoaggrega-tion mittels Monte-Carlo-Simulation Informationen über die relativen Ergebniswir-kungen einzelner Risiken zur Verfügung gestellt werden. Infolgedessen kommt zum Ausdruck, welche wesentlichen Einzelrisiken die Zielgröße (z.B. EBIT) am stärksten beeinflussen.<sup>449</sup> Diesen bedeutungsvollen Risiken muss das Risikocontrolling besonde-re Aufmerksamkeit widmen, um angemessene Steuerungsentscheidungen zu fundie-ren.<sup>450</sup>

Die Stärken der Monte-Carlo-Simulation bestehen insbesondere darin, dass sowohl verteilungs- als auch ereignisabhängige Einzelrisiken zu einer Gesamtrisikoposition aggregiert, risikoadjustierte Planwerte für GuV-, Bilanz- und Cashflow-Größen be-stimmt sowie deren Sensitivität in Bezug auf einzelne Risiken berechnet werden kön-nen.<sup>451</sup> Ein schwerwiegender Kritikpunkt der Monte-Carlo-Simulation wird in der möglicherweise mangelnden Verlässlichkeit der notwendigen Input-Parameter gese-hen. So führt die ungenaue Beurteilung eines Einzelrisikos hinsichtlich seines Scha-denausmaßes, seiner Eintrittswahrscheinlichkeit und seiner Interdependenzen sowie die inakkurate Beschreibung mit einer den tatsächlichen Gegebenheiten nicht entspre-

---

<sup>447</sup> Vgl. *Günther et al.* (2009), S. 54.

<sup>448</sup> Vgl. *Gleißner* (2004b), S. 33.

<sup>449</sup> Vgl. *Wolf* (2003b), S. 571 sowie *Gleißner* (2004a), S. 355f.

<sup>450</sup> Die oben dargestellte Vorgehensweise der simulationsbezogenen Risikoaggregation kann auch isoliert für einzelne Aggregationsdimensionen, wie z.B. Risikoarten, Geschäftsbereiche, Projekte oder Perioden durchgeführt werden, vgl. *Metzler* (2004), S. 138-145.

<sup>451</sup> Vgl. *Gleißner* (2001), S. 130 und S. 133 sowie *Metzler* (2004), S. 134.

chenden Verteilungsfunktion zu einem zwangsläufig invaliden Aggregationsergebnis („garbage in – garbage out“). Diese Gefahr trifft vor allem für subjektive Einzelrisiken zu, bei denen keine oder nur wenige vergangenheitsbezogene Informationen vorhanden sind.<sup>452</sup>

Dieser Kritikpunkt kann allerdings erheblich abgeschwächt werden, indem nur jene Einzelrisiken in die Risikoaggregation einbezogen werden, die sich quantitativ hinreichend genau beurteilen lassen. Ausschließlich qualitativ beurteilbare Einzelrisiken sollten demnach, auch aufgrund der ihnen innewohnenden Grenzen hinsichtlich der Festlegung von Interdependenzen,<sup>453</sup> nicht in die Risikoaggregation einbezogen werden. Gleichwohl müssen diese nicht aggregierbaren, aber als wesentlich beurteilten Einzelrisiken sowie deren vermutete Risikobeziehungen innerhalb der Auswertung der Aggregationsergebnisse in Form eines Sonderpostens explizit ausgewiesen werden.<sup>454</sup> Auch wenn damit nur grobe Tendenzaussagen zur Wirkung dieser Einzelrisiken auf das Gesamtrisiko abgeleitet werden können, ist zumindest sichergestellt, dass deren relative Bedeutung für die gesamte Risikolage nicht übersehen wird.<sup>455</sup>

Der Trade-off zwischen der Bedeutung der Risikoaggregation und der mangelnden Quantifizierbarkeit subjektiver Risiken bzw. Risikointerdependenzen lässt sich im Zuge dieser pragmatischen Vorgehensweise entspannen, und die Vorteile der Risikoaggregation können weitestgehend wahrgenommen werden. Aussagen über die Trennlinie, ab der Risiken noch in die Aggregation mit einfließen bzw. als Sonderposten separat ausgewiesen werden sollten, sind dabei stets vor dem Hintergrund unternehmensindividueller Gegebenheiten zu treffen.

### 4.3.3 Risikoaggregationsspezifische IT-Systeme

Die simulationsspezifische Darstellung der aggregierten Risikolage eines Unternehmens ist eine höchst komplexe und ohne IT-Unterstützung nicht zu bewältigende Aufgabe.<sup>456</sup> Aufgrund dessen sind durch das Risikocontrolling geeignete IT-Systeme auszuwählen, mit denen zukünftige risikorelevante Sachverhalte adäquat prognostiziert werden können. Für die Durchführung der Risikoaggregation stehen neben unternehmensindividuell ausgestalteten IT-Lösungen auch verschiedene Standardsysteme, wie

---

<sup>452</sup> Vgl. *Gonzalez/Herrador/Asuero* (2005), S. 151 sowie *Metzler* (2004), S. 134 und S. 143.

<sup>453</sup> Vgl. Abschnitt B.4.2.3.

<sup>454</sup> Vgl. ähnlich *Kajüter* (2009a), S. 123f., der in diesem Kontext vorschlägt, besonders bedeutsame, jedoch kaum quantifizierbare Einzelrisiken zu selektieren und z.B. in Form einer Top 10-Liste separat auszuweisen.

<sup>455</sup> Vgl. *Kajüter* (2009a), S. 124.

<sup>456</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden *Wolf* (2003b), S. 571.

z.B. @Risk<sup>®</sup> oder Crystal Ball<sup>®</sup>, zur Verfügung.<sup>457</sup> Zur exemplarischen Darstellung einer Standardsimulationssoftware wird im Folgenden kurz auf die in der Unternehmenspraxis häufig zum Einsatz kommende Softwarelösung *Crystal Ball*<sup>®</sup> (CB) eingegangen.<sup>458</sup>

Als Zusatzsoftware für Microsoft<sup>®</sup> (MS) Excel fügt CB eine neue Symbolleiste in das Excel-Fenster ein und generiert somit zusätzliche Funktionen. Nach Festlegung der notwendigen Parameter zur Beurteilung von Risiken und Risikobeziehungen führt CB je nach vorgenommener Einstellung ein- bzw. mehrere tausend automatisierte (oben beschriebene) Simulationsabläufe durch, aus denen als Ergebnis eine entsprechende Anzahl an Prognosewerten resultiert. Im Rahmen der Simulationsauswertung lassen sich aus dem Histogramm zum einen Wahrscheinlichkeiten für das Auftreten einzelner Prognosewerte und das Übersteigen kritischer Toleranzwerte ablesen sowie zum anderen Informationen z.B. über Mittelwert, Varianz und Standardabweichung ermitteln. Für Zwecke der Entscheidungsfundierung kann zusätzlich auf ein Sensitivitätsdiagramm zurückgegriffen werden.<sup>459</sup>

Mithilfe von CB werden einige systemspezifische Anforderungen an die Risikoaggregation erfüllt. Hierzu zählen z.B. die Generierung von (korrelierten) Pseudozufallszahlen oder die grafische Veranschaulichung der Simulationsergebnisse. Vorteilhaft erscheint insbesondere, dass Simulationen von Zielgrößen mit geringem Aufwand erstellt werden können. Da MS Excel allgemein zu den gebräuchlichsten IT-Systemen des Controllings gehört, kann CB aufgrund seiner Integration in MS Excel problemlos in die bestehende controllingbezogene Softwareumgebung eingebunden werden, ohne dabei hohe Anschaffungs-, Restrukturierungs- und Personalschulungskosten zu verursachen. Außerdem stellt die Standardsoftware eine leicht zu verstehende und benutzerfreundliche Applikation dar, auf die branchenübergreifend von internationalen Anwendern zurückgegriffen wird.<sup>460</sup>

Das beschriebene Simulationsprogramm ist jedoch auch durch Schwächen gekennzeichnet. Zum einen ist es nicht in der Lage, das Risikocontrolling in den vor- und nachgelagerten Phasen der Risikoaggregation zu unterstützen. Außerdem lässt es sich

---

<sup>457</sup> Vgl. *Gleißner/Romeike* (2005), S. 159.

<sup>458</sup> Vgl. *Sleeper* (2006), S. 751.

<sup>459</sup> Vgl. hierzu und für weitere detaillierte Ausführungen zu CB *Sleeper* (2006), S. 732-749; *Gonzalez/Herrador/Asuero* (2005), S. 152; *Goldman/Campbell* (2004), S. 1680-1686; *Exner-Merkelt* (2007), S. 24ff.

<sup>460</sup> Vgl. *Sleeper* (2006), S. 733 und S. 750ff.; *Gonzalez/Herrador/Asuero* (2005), S. 149 und S. 151f.; *Goldman/Campbell* (2004), S. 1683f.; *Exner-Merkelt* (2007), S. 24.



mit dort bereits existierenden IT-Programmen nur eingeschränkt vernetzen.<sup>461</sup> Zum anderen entstehen bei der Risikoaggregation aufgrund der Vielzahl zu bestimmender Risikobeziehungen erhebliche Komplexitäts- und Konsistenzprobleme. Geht man bspw. von 100 verschiedenen Einzelrisiken aus, wird zur vollständigen Beschreibung der Risikointerdependenzen eine Korrelationsmatrix benötigt, die 4.950 (= 100 \* 99/2) unterschiedliche Korrelationskoeffizienten enthält. Eine konsistente und plausible Bestimmung dieser komplexen Korrelationsmatrix erscheint aufgrund der begrenzten menschlichen Informationsverarbeitungskapazität nahezu unmöglich.

In diesem Kontext ist die Anforderung an Simulations-Anwendungen zu formulieren, die Menge möglicher Variablen durch eine Faktorenanalyse<sup>462</sup> soweit möglich auf wenige, erklärungsrelevante Risikoeinflussfaktoren zurückzuführen und demnach die Anzahl der benötigten Korrelationskoeffizienten zu reduzieren.

#### 4.3.4 Klassische Risikokennzahlen zur Verdichtung der Aggregationsergebnisse

Die Auswertung und Verdichtung der Aggregationsergebnisse erfolgt über Kennzahlen, die sich aus der simulierten Wahrscheinlichkeitsverteilung der Monte-Carlo-Simulation ergeben.<sup>463</sup> Eine weit verbreitete (eiperiodige) Kennzahl zur Quantifizierung von finanzwirtschaftlichen Risiken ist der sog. *Value at Risk* (VaR).<sup>464</sup> In der Literatur existieren unterschiedliche Ausprägungen des VaR-Konzepts.<sup>465</sup> Im Rahmen dieser Arbeit ist er definiert als der maximale Verlust, der innerhalb eines vorab festgelegten Zeitraums mit einer gegebenen Wahrscheinlichkeit nicht überschritten wird.<sup>466</sup> Im Zuge der simulationsspezifischen Risikoaggregation erfolgt die Ermittlung des VaR durch Einschätzung der kurzfristigen Volatilitäten von Marktparametern (z.B. Renditen) mithilfe der auf historischen Daten beruhenden (Normal-)Verteilung der jeweiligen Zufallsvariablen.<sup>467</sup> Graphisch ergibt sich der VaR einer zu Grunde liegenden Zufallsvariablen durch Festlegung des  $\alpha$ -Quantils ihrer (Normal-)Verteilung. In Abb. 22 ist ein auf das unternehmerische Betriebsergebnis bezogener VaR dargestellt,

---

<sup>461</sup> Vgl. *Gleißner/Romeike* (2005), S. 160.

<sup>462</sup> Zur Faktorenanalyse vgl. *Backhaus et al.* (2008), S. 327f.

<sup>463</sup> Vgl. *Metzler* (2004), S. 134 und S. 143.

<sup>464</sup> Vgl. *Culp/Miller/Neves* (2003), S. 416.

<sup>465</sup> Vgl. *Diederichs* (2004), S. 167.

<sup>466</sup> Bei Vorgabe der Wahrscheinlichkeit  $1-\alpha$  (Konfidenzniveau) ist zu beachten, dass der Maximalverlust umso größer ist, je höher das Konfidenzniveau gewählt wird. Im Allgemeinen wird eine Wahrscheinlichkeit in Höhe von 90% bis 99% vorgegeben, vgl. *Homburg/Stephan* (2004), S. 314; *Hoitsch/Winter* (2004a), S. 239; *Viemann* (2005), S. 374.

<sup>467</sup> Vgl. *Burger/Buchhart* (2002a), S. 121f.

der mit einer Wahrscheinlichkeit von 95% maximal einen Verlust in Höhe von 2 Mio. € erreicht.

Eine alternative Sichtweise interpretiert den  $VaR_{\text{alternativ}}$  als die bei vorgegebenem Konfidenzniveau maximale negative Abweichung vom Erwartungswert einer Zielgröße.<sup>468</sup> In Abb. 22 beläuft sich der erwartete Gewinn auf 1 Mio. €, sodass der  $VaR_{\text{alternativ}}$  mit einer Wahrscheinlichkeit von 95% höchstens 3 Mio. € beträgt. Aus dieser konzeptionellen Auffassung kann eine weitere wichtige Kennzahl hergeleitet werden, das ökonomische Risikokapital (RK). Es ist definiert als die negative Abweichung vom Nullpunkt einer Zielgröße zum VaR und nimmt in Abb. 22 einen Wert in Höhe von 2 Mio. € ein. Das Risikokapital gibt somit Auskunft über den Umfang an Eigenkapital bzw. Liquidität, der bei vorgegebener Ausfallwahrscheinlichkeit zum Ausgleich eventuell auftretender Verluste benötigt wird.<sup>469</sup>

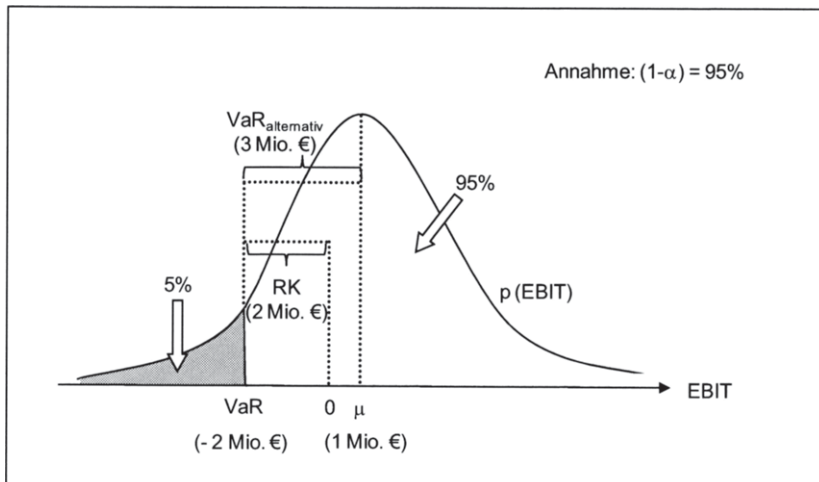


Abb. 22: VaR,  $VaR_{\text{alternativ}}$  und Risikokapital am Beispiel einer Dichtefunktion<sup>470</sup>

Der Vorteil des VaR besteht zum einen darin, in Form einer einzigen, transparenten und leicht interpretierbaren Kennzahl über das aggregierte Risikoprofil des Unternehmens zu informieren.<sup>471</sup> Aufgrund seiner verständlichen Grundaussage ist er auch zur

<sup>468</sup> Vgl. Gleißner/Lienhard (2001), S. 274f. sowie Diederichs (2004), S. 167.

<sup>469</sup> Vgl. Gleißner/Lienhard (2001), S. 273; Homburg/Stephan (2004), S. 317 i.V.m. S. 323; Form (2005), S. 361.

<sup>470</sup> Abb. in Anlehnung an Diederichs (2004), S. 167.

<sup>471</sup> Vgl. Pfennig/Schäfer (1997), S. 1012; Stulz (2003), S. 381; Culp/Miller/Neves (2003), S. 416.

Informationsversorgung weiterer Adressaten (Stakeholder) geeignet.<sup>472</sup> Zum anderen dient der VaR als Alarmfunktion zum Aufbau eines mehrere Hierarchieebenen übergreifenden Limit- und Kontrollsystems.<sup>473</sup> Seine Popularität verdankt der VaR vor allem den Bankenaufsichtsorganen, die seine Methodik zur Bestimmung des verlustausgleichenden Eigenkapitalbedarfs von Banken anerkennen.<sup>474</sup>

Im Vergleich zu Unternehmen des Banken- und Finanzsektors sind Industrie- und nicht finanzspezifische Dienstleistungsunternehmen jedoch neben finanzwirtschaftlichen Marktrisiken in sehr viel größerem Umfang zusätzlichen Verlustgefahren ausgesetzt, die auf Realgüter (z.B. technische Anlagen und Maschinen) wirken, die im Gegensatz zu Finanzinstrumenten durch eine längere Haltedauer sowie schwierigere Liquidierbarkeit und Marktwertbestimmung gekennzeichnet sind.<sup>475</sup> In diesem Kontext tritt die Problematik auf, dass VaR-Berechnungen über einen längeren Zeitraum i.d.R. zu ungenauen Ergebnissen führen.<sup>476</sup> Infolgedessen können Nichtfinanzunternehmen das Konzept des VaR nur anwenden, wenn bestimmte Modifikationen vorgenommen werden. Da diese Unternehmen typischerweise Cashflows verwenden, um Investitionsprojekte zu bewerten, empfiehlt es sich, die zentrale Kennzahl zur Risikomessung ebenfalls auf Zahlungsströme auszurichten.<sup>477</sup>

Auf Basis dieser Überlegungen hat sich der sog. *Cashflow at Risk* (CFaR) herausgebildet, der im Gegensatz zum VaR nicht den Marktwert als Zielgröße hat, sondern den Cashflow. Trotz seiner Anpassungen weist der CFaR starke konzeptionelle Analogien zum VaR auf und wird dementsprechend ähnlich definiert: Er stellt den maximalen Cashflow-Verlust dar, der innerhalb eines vorab festgelegten Zeitraums mit einer gegebenen Wahrscheinlichkeit nicht überschritten wird.<sup>478</sup> Die Ermittlung des CFaR erfolgt durch Einschätzung der (langfristigen) Cashflow-Volatilitäten mittels unterschiedlicher Verteilungsannahmen für die jeweiligen Risikoereignisse.<sup>479</sup> Analog zum

---

<sup>472</sup> Vgl. *Diederichs* (2004), S. 176.

<sup>473</sup> Vgl. *Kohlhof/Colina* (2000), S. 104. Allerdings ist in diesem Kontext die starke Volatilität des VaR zu beachten, die aufgrund der marktbedingten Schwankungen von Preisen, Kursen etc. entsteht. Eine Limitüberschreitung gibt daher keinen eindeutigen Hinweis auf die Notwendigkeit einer zu ergreifenden Maßnahme, da das Limit eventuell kurz nach der Überschreitung wieder unterschritten wird, vgl. *Diederichs* (2004), S. 177.

<sup>474</sup> Vgl. *Diederichs* (2004), S. 178 sowie *Culp/Miller/Neves* (2003), S. 416.

<sup>475</sup> Vgl. *Homburg/Stephan* (2004), S. 315 sowie *Viemann* (2005), S. 375.

<sup>476</sup> Dies ergibt sich daraus, dass die Prognose risikorelevanter Parameter bei längeren Zeitintervallen erschwert wird und die Bewertungen von Wahrscheinlichkeiten daher an Genauigkeit verlieren, vgl. *Diederichs* (2004), S. 169.

<sup>477</sup> Vgl. auch im Folgenden *Homburg/Stephan* (2004), S. 315.

<sup>478</sup> Vgl. *Form* (2005), S. 359 sowie *Viemann* (2005), S. 375f.

<sup>479</sup> Vgl. *Burger/Buchhart* (2002a), S. 139.

VaR<sub>alternativ</sub> lässt sich auch ein CFaR<sub>alternativ</sub> herleiten, aus dessen konzeptioneller Sichtweise der benötigte Umfang verlustausgleichender Finanzmittel bestimmt werden kann.

Der Nutzen des CFaR besteht neben den analogen Vorteilen des VaR vor allem darin, konkrete Erkenntnisse über die zukünftige Cashflow-Entwicklung zu gewinnen, auf deren Grundlage das Risikocontrolling von Nichtfinanzunternehmen zur Existenzsicherung Risikosteuerungs-, Investitions- sowie Finanzierungsentscheidungen fundieren kann. Außerdem ermöglicht der CFaR, die Abhängigkeit der erwarteten Cashflows von einzelnen Risikoarten zu quantifizieren, um deren Priorität für Steuerungsmaßnahmen einschätzen zu können.<sup>480</sup>

Der entscheidende Nachteil von VaR bzw. CFaR kommt darin zum Ausdruck, dass nur ein einziger Abszissenwert, d.h. der durch Festlegung des  $\alpha$ -Quantils vorgegebene Wert der Verteilung im VaR bzw. CFaR, beschrieben wird. Somit geben sie lediglich einen geschätzten Aufschluss darüber, mit welcher Wahrscheinlichkeit der tatsächliche Verlust den VaR bzw. CFaR überschreitet. Zur Entscheidungsfundierung bedarf es jedoch zusätzlich der Information, welche Schadenausmaße die möglichen Überschreitungen annehmen.<sup>481</sup>

Außerdem besteht bei Verwendung dieser Kennzahlen zur Entscheidungsfundierung, analog zur Berechnung periodisierter Schadenerwartungswerte, die Gefahr einer gleichen Einschätzung unterschiedlicher Risikoprofile. Theoretisch besteht die Möglichkeit, dass die Wahrscheinlichkeitsverteilungen zweier Investitionsprojekte bei gleichem Konfidenzniveau den identischen VaR bzw. CFaR und die gleiche erwartete Rendite aufweisen, während die Schadenhöhen ihrer potenziellen Verlustüberschreitungen wesentlich voneinander abweichen. Sofern nicht berücksichtigte, extreme Verlustpotenziale im Randbereich der Verteilung tatsächlich eintreten und das in diesem Fall benötigte Risikokapital nicht zur Verfügung steht, kann eine Willensbildung auf alleiniger Basis der ‚at Risk‘-Kennzahlen zu existenzgefährdenden Entwicklungen führen.<sup>482</sup> Die ausschließliche Verwendung dieser Kennzahlen für die endgültige Risi-

---

<sup>480</sup> Vgl. *Diederichs* (2004), S. 186.

<sup>481</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden *Meyer* (1999), S. 56ff. sowie *Pfennig/Schäfer* (1997), S. 1012.

<sup>482</sup> Als Beispiel eines in der Vergangenheit eingetretenen Extremereignisses seien die Terroranschläge des ‚11. September‘ 2001 genannt, die zu dramatischen und branchenübergreifenden Veränderungen des globalen wirtschaftlichen Systems geführt haben. Viele Unternehmen sind aufgrund dieses ex ante nicht berücksichtigten Risikopotenzials in eine existenzvernichtende Situation geraten, vgl. *Deloitte* (2005), S. 7.

kostenerungsentscheidung ist somit – zumindest für risikoaverse Risikomanager – nicht rational.<sup>483</sup>

In diesem Kontext ist jedoch zu berücksichtigen, dass die ‚at Risk‘-Kennzahlen nicht zur Darstellung extremer Ausprägungen der jeweiligen Risikobereiche konzipiert worden sind, sondern vielmehr zur Abbildung der ‚normalen‘ Risikosituation fungieren. Das Risikocontrolling sollte daher zusätzliche Stresstests durchführen, um die von ‚at-Risk‘-Kennzahlen nicht berücksichtigten Extremverluste in das Bewertungskalkül einzubeziehen.<sup>484</sup>

#### 4.4 Risikosteuerung

Im Anschluss an die Phase der Risikoaggregation ist durch das Risikocontrolling zu erwägen, bei welchen Risiken unmittelbarer Handlungsbedarf besteht.<sup>485</sup> Bei der Fundierung von Risikobewältigungsmaßnahmen ist zu berücksichtigen, dass ein bestimmtes Einzelrisiko gegebenenfalls den Einsatz mehrerer Steuerungsmethoden erfordert. Gleichzeitig ist denkbar, dass ein und dieselbe Methode zur Bewältigung mehrerer Einzelrisiken dient, sofern diese von gleichen Einflussfaktoren abhängen.<sup>486</sup>

##### 4.4.1 Methoden zur Risikoübertragung

Als Instrument zur Risikoübertragung dient häufig der vertragliche Abschluss einer *Versicherung*, der beim versicherten Unternehmen zwar Kosten in Höhe der festgelegten Versicherungsprämie verursacht, gleichzeitig jedoch das drohende Verlustpotenzial teilweise bzw. vollständig auf das versichernde Unternehmen transferiert. Dabei lassen sich allerdings nur Risiken versichern, die der hier verwendeten Begriffsauffassung des reinen Risikos entsprechen. Bei spekulativen Risiken (z.B. Wechselkursrisiko) besteht keine Möglichkeit eines solchen Insurance-Risk-Transfers.<sup>487</sup>

Dennoch können spekulative Risiken durch vertragliche Gestaltungen überwältigt werden (non insurance risk transfer). Konkrete Maßnahmen der Kontraktgestaltung bestehen beispielsweise in der vertraglichen Vergabe von *Lizenzrechten* sowie der Be-

<sup>483</sup> Vgl. Guthoff/Pfingsten/Wolf (1998), S. 128.

<sup>484</sup> Vgl. Meyer (1999), S. 57 sowie Pfennig/Schäfer (1997), S. 1012. Da über die Totalperiode einer Unternehmensexistenz hinweg irgendwann auch ein worst case mit hoher Wahrscheinlichkeit eintreten wird, sollte sich das Risikocontrolling folglich nicht nur auf die Anzahl der Fälle konzentrieren, bei denen eine bestimmte Verlustgrenze überschritten wird, sondern vielmehr auch auf deren jeweilige Schadenhöhe. Dies kann über sog. worst case-Szenariomaße erfolgen, die den größten in einem vorgegebenen Zeitintervall zu erwartenden Verlust angeben, vgl. Boudoukh/Richardson/Whitelaw (1995), S. 100.

<sup>485</sup> Vgl. Denk/Exner-Merkelt/Ruthner (2008), S. 127.

<sup>486</sup> Vgl. Fasse (1995), S. 91.

<sup>487</sup> Vgl. Karten (1978), S. 321 sowie auch im Folgenden Hahn/Weber/Friedrich (2000), S. 2626.

rücksichtigung von *Haftungsbeschränkungen* oder *Kündigungsklauseln*. Zudem sollten Verträge mit wichtigen Lieferanten oder Kunden über einen längeren Zeitraum abgeschlossen werden, um die eigene Planungssicherheit zu verbessern. Bei international agierenden Unternehmen empfiehlt es sich zudem, Außenhandelsgeschäfte in der jeweiligen Fremdwährung abzuschließen, um Wechselkursrisiken zu begrenzen.<sup>488</sup>

#### 4.4.2 Methoden zur Risikokompensation

Spekulative Finanzrisiken können auch im Rahmen einer risikokompensierenden Strategie gesteuert werden, indem das Risikocontrolling auf derivative Finanzinstrumente (z.B. Termingeschäfte oder Optionen) zurückgreift. Aus Exportgeschäften resultierende Wechselkursrisiken lassen sich beispielsweise verringern, indem der in Inlandswährung (z.B. Euro) ausgedrückte Gegenwert einer in Fremdwährung (z.B. US-Dollar) laufenden Forderung durch Abschluss eines exakt gegenläufigen Devisentermingeschäfts abgesichert wird (*Hedging*).<sup>489</sup> In Abb. 23 sind die symmetrischen Gewinn- und Verlusteffekte einer Hedging-Beziehung grafisch dargestellt.

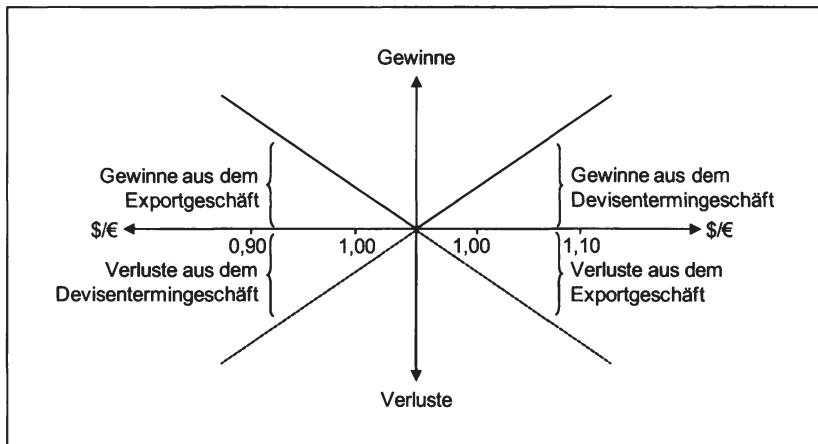


Abb. 23: Symmetrische Gewinn- und Verlusteffekte des Hedgings<sup>490</sup>

Bei Abwertung der Fremdwährung entstehende Kursverluste (Risiken) aus dem Exportgeschäft werden durch gleichwertige Kursgewinne (Chancen) der entgegengesetzten Devisenterminposition neutralisiert. Die symmetrische Beziehung beider Geschäfte

<sup>488</sup> Vgl. Lück (1998a), S. 1927f.

<sup>489</sup> Vgl. Karten (1978), S. 320f. sowie auch im Folgenden Beike/Barckow (2002), S. 98ff.

<sup>490</sup> Abb. in Anlehnung an Beike/Barckow (2002), S. 4.

impliziert jedoch, dass gleichzeitig sämtliche Chancen aus dem Exportgeschäft eliminiert werden, die sich bei Aufwertung der Fremdwährung ergeben. In dieser Form abgesicherte Exportgeschäfte sind somit durch symmetrische Wechselkursrisiken gekennzeichnet, die durch effektives Hedging nach beiden Seiten begrenzt werden.<sup>491</sup>

Risikokompensierende Maßnahmen können auch zur Begrenzung strategischer Investitionsrisiken eingesetzt werden, indem z.B. eine geeignete Mischung der Investitionsprojekte realisiert wird. Sofern die Einzelrenditen der Projekte nicht vollständig positiv miteinander korrelieren, kann das Risiko eines Projekt-Portfolios durch Diversifikation reduziert werden, ohne dabei dessen erwartete Rendite zu verringern.<sup>492</sup>

#### 4.4.3 Methoden zur Risikoverminderung

Zur Vermeidung der Chancenvernichtung durch Termingeschäfte kann das Risikocontrolling alternativ den Vorschlag einer *Finanzoption* unterbreiten. Optionen allgemein geben dem Optionshalter das Recht, aber nicht die Verpflichtung, einen klar definierten Vermögensgegenstand zu einem festgelegten künftigen Zeitpunkt und einem vorweg vereinbarten Preis zu kaufen (call option) oder zu verkaufen (put option).<sup>493</sup> Dieser Vorteil der Option muss durch Zahlung einer Optionsprämie an den Vertragspartner (Stillhalter) vergütet werden.

Bezogen auf obiges Exportgeschäft erwirbt das Risikomanagement als Käufer der put option (long put) das Recht, die Fremdwährungsforderung in der Zukunft zum Vereinbarungskurs an den Verkäufer der Option (short put) zu verkaufen. Das Risikomanagement sollte die Devisenoption jedoch nur dann ausüben, wenn die Differenz aus vereinbartem Verkaufskurs (Basispreis) und Optionsprämie den Kurs des Basiswerts (\$/€-Kurs der Forderung) am Verfallstag übersteigt. Während das risikokompensierende Termingeschäft Risiken und Chancen aus dem Exportgeschäft beseitigt, wird bei Anwendung einer risikotransferierenden Option das downside-Risiko (Verlustgefahr) auf den Gegenwert der Optionsprämie begrenzt, und das Chancenpotenzial bleibt bestehen.<sup>494</sup> In Abb. 24 sind die asymmetrischen Gewinn- und Verlusteffekte einer put option für den Käufer der Option graphisch veranschaulicht.

---

<sup>491</sup> Vgl. *Glaum* (2002), S. 470 sowie *Doherty* (2000), S. 162f.

<sup>492</sup> Vgl. *Glaum* (2002), S. 468f.

<sup>493</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden *Beike/Barckow* (2002), S. 3-8.

<sup>494</sup> Vgl. *Glaum* (2002), S. 470 sowie *Doherty* (2000), S. 167f.

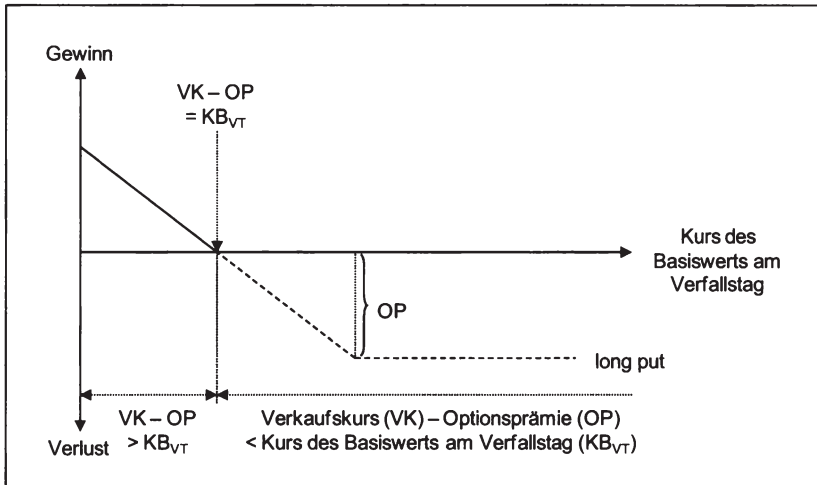


Abb. 24: Asymmetrische Gewinn- und Verlusteffekte einer put option<sup>495</sup>

Analog zum Konzept der Finanzoptionen lassen sich realwirtschaftliche (Investitions-)Risiken mithilfe des risikovermindernden *Realloptionsansatzes* steuern. Realloptionen als Instrument zur Bewertung alternativer Investitionsprojekte dienen dem Risikocontrolling dazu, die Handlungsflexibilität des Risikomanagements zu verbessern, indem Investitionsentscheidungen von der zukünftigen Entwicklung wertbestimmender, exogener Wettbewerbsfaktoren abhängig gemacht werden. Nach Durchführung einer Vorinvestition obliegt es dem Risikomanagement, die Hauptinvestition bei positiver Marktentwicklung durchzuführen bzw. bei negativer Marktentwicklung zu vermeiden. Auf diese Weise kann das Risikocontrolling Handlungsempfehlungen erarbeiten, die die Gefahr einer strategischen Fehlentscheidung durch das Risikomanagement verringern und die Qualität seiner Willensbildung verbessern.<sup>496</sup>

Im Kontext der strategischen Risikosteuerung können darüber hinaus weitere risikovermindernde Maßnahmen eingeleitet werden, die z.B. in der Bildung von strategischen *Allianzen* oder anderen Formen der *Kooperation* zum Ausdruck kommen.<sup>497</sup>

Neben letztgenannten Instrumenten zur Begrenzung insbesondere strategischer Risiken muss das Risikocontrolling zusätzliche Instrumente zur Schadenbegrenzung primär operativer Risiken auswählen. Beispielsweise können leistungswirtschaftliche

<sup>495</sup> Abb. in Anlehnung an *Beike/Barckow* (2002), S. 7.

<sup>496</sup> Vgl. *Pritsch/Weber* (2001), S. 14.

<sup>497</sup> Vgl. *Mikus* (1999), S. 98 sowie *Glaum* (2002), S. 469f.



Risiken durch die präventive Erhöhung der *Anlagensicherheit*, dazu zählen z.B. Alarmanlagen, Feuermelder, Virenschutzprogramme oder Firewalls, sowie durch weitere *Vorsorgeplanungen*, wie z.B. die Ersatzteilelagerung wichtiger Produktionsfaktoren, die Einrichtung mehrerer dezentraler Produktionsstätten oder die Implementierung von Ausweichenanlagen (back up-Systemen), weitgehend verringert werden. Verhaltensrisiken lassen sich neben einer fachgerechten *Mitarbeiterausbildung* insbesondere durch die Vorgabe von *Risikolimits*, die Einrichtung von *Zugangsberechtigungen*, die Implementierung adäquater *Anreizsysteme* sowie die Durchführung von *Feed-back-Kontrollen* begrenzen.<sup>498</sup>

#### 4.4.4 Methoden zur Steuerung des Restrisikos

Nach der Fundierung von Steuerungsmaßnahmen durch das Risikocontrolling und der anschließenden Steuerungsentscheidung durch das Risikomanagement haben sich das Ausmaß drohender Gefahren verringert und der Sicherheitsgrad des Unternehmens entsprechend erhöht. Allerdings bleibt trotz realisierter Steuerungsmaßnahmen ein unvermeidliches Restrisiko (Netto-Risiko) bestehen.<sup>499</sup>

Der Umfang an Liquidität bzw. Risikokapital, der aufgrund des Restrisikos bereitzuhalten ist, ergibt sich idealtypischerweise durch erneute Risikoaggregation unter Berücksichtigung der bereits eingeleiteten Steuerungsmaßnahmen.<sup>500</sup> Zur Bereitstellung dieses Risikokapitals sind *finanzielle Vorsorgemaßnahmen* notwendig. Hierfür kommen Maßnahmen in Frage wie z.B. die ausreichend hohe Bildung an Rücklagen, Rückstellungen oder stillen Reserven sowie gegebenenfalls auch der Verkauf bestehender Forderungen.<sup>501</sup>

Da sich ferner ein gewisser Anteil des verbleibenden Restrisikos aus unwesentlich eingestuftem und daher nicht aktiv gesteuerten C-Risiken zusammensetzt, von denen einige i.d.R. tatsächlich eintreten, sind im Rahmen der Kostenrechnung für diese zwar nachrangigen, aber zumindest geringfügig ressourcenverzehrenden Gefahren *kalkulatorische Wagnisse* anzusetzen. Auf diese Weise ist gewährleistet, dass der durch C-Risiken verursachte Ressourcenverzehr innerhalb der Preiskalkulation berücksichtigt und somit zumindest teilweise am Absatzmarkt entgolten wird.<sup>502</sup>

---

<sup>498</sup> Vgl. Haller (1986), S. 31f.; Saitz (1999), S. 90; Hahn/Weber/Friedrich (2000), S. 2626; Mikus (1999), S. 98.

<sup>499</sup> Vgl. Diederichs (2004), S. 193.

<sup>500</sup> Vgl. Wolf (2003b), S. 571.

<sup>501</sup> Vgl. Karten (1978), S. 321; Haller (1986), S. 32; Saitz (1999), S. 90; Diederichs (2004), S. 193f.

<sup>502</sup> Vgl. Diederichs (2004), S. 194 sowie Oetzel (2007), S. 275.

## 4.5 Risikoüberwachung

### 4.5.1 Methoden zur Risikokontrolle

Im Kontext der Risikoüberwachung trägt die Kontrolle risikospezifischer Sachverhalte mithilfe ihrer Feed-forward- und Feed-back-Wirkung entscheidend zur Willensbildung und Willensdurchsetzung des Risikomanagements bei.<sup>503</sup> Der Differenzierung in kontrollbezogene Feed-back- und Feed-forward-Wirkungen folgend sind grundsätzlich zwei entsprechende Typen von Methoden zur Risikokontrolle zu unterscheiden.

Zum einen existieren Kontrollinstrumente, die auf die Leistungsbeurteilung der im Risikomanagementprozess delegierten Aufgaben ausgerichtet sind und insbesondere die Einhaltung interner und externer Vorschriften sowie die ordnungsgemäße Durchführung zur Risikosteuerung festgelegter Maßnahmen sicherstellen sollen. Diese Instrumente, zu denen beispielsweise die Betriebsbesichtigung oder die Einhaltungskontrolle vorgegebener Risikoschwellenwerte zählen, entfalten eine *Feed-back-Wirkung* auf das Verhalten der Risk Owner und tragen infolgedessen zur mittelbaren Begrenzung verhaltensbezogener Risiken bei.<sup>504</sup> Dabei müssen die aus der Aufgabendelegation resultierenden Ergebnisse insbesondere vor dem Hintergrund des Controllability-Prinzips<sup>505</sup> leistungsorientiert und anreizkompatibel bewertet werden.<sup>506</sup>

Zum anderen bestehen Kontrollinstrumente, die durch Erfassung von Erfahrungswerten eine Verbesserung der Informationsbasis für zukünftig zu fundierende Entscheidungen innerhalb des Risikomanagementprozesses bezwecken und folglich eine *Feed-forward-Wirkung* auslösen. In diesem Zusammenhang nimmt der klassische *Soll-Ist-Vergleich* (SIV) eine exponierte Stellung ein.<sup>507</sup>

Im Zuge der Durchführung eines risikospezifischen SIV auf Einzelrisikoebene werden die geplanten Soll-Werte der beurteilten Netto-Risiken mit den jeweils realisierten Ist-Werten verglichen. Im Anschluss daran erfolgt eine Abweichungsanalyse, bei der die Ursachen für aufgetretene Differenzen zwischen Soll- und Ist-Werten bestimmt

---

<sup>503</sup> Vgl. hierzu Abb. 16 sowie die entsprechenden Ausführungen in Abschnitt B.3.1.2.

<sup>504</sup> Vgl. Mikus (1999), S. 107f.; Hornung/Reichmann/Diederichs (1999), S. 321f.; Denk/Exner-Merkelt/Ruthner (2008), S. 134 sowie Abschnitt B.1.2.1.

<sup>505</sup> Das Controllability-Prinzip besagt, dass dezentrale Entscheidungsträger nur auf Grundlage jener Faktoren beurteilt werden sollten, auf die sie einen direkten Einfluss nehmen können, vgl. Ferrara (1967), S. 43ff.; Pfaff/Weißberger (2000), S. 128; Riegler (2000), S. 163f.; Weißberger (2003), S. 72.

<sup>506</sup> Vgl. hierzu und für weitergehende Ausführungen zu den Prinzipien anreizkompatibler Leistungsbeurteilung Weißberger (2003), S. 58f. sowie S. 71-84.

<sup>507</sup> Vgl. Saitz (1999), S. 91; Schorch (2004), S. 219ff.; Weber/Weißberger/Liekweg (1999a), S. 1714.

und untersucht werden. Auf Gesamtrisikoebene erfolgt der SIV, indem das unter Berücksichtigung eingeleiteter Steuerungsmaßnahmen simulierte Gesamtrisikoprofil eines Unternehmens oder sonstigen Betrachtungsobjekts (Geschäftsfeld, Abteilung, Projekt) mit der tatsächlich eingetretenen Gesamtrisikoposition verglichen wird. Auch in diesem Fall dient die anschließende Abweichungsanalyse der Feststellung und Erklärung aufgetretener Differenzen.<sup>508</sup>

Die Ursachenbereiche der festgestellten Differenzen sind im Rahmen der Abweichungsanalyse mithilfe der Vollständigkeits- und Methodenkontrolle zu analysieren. Bei der *Vollständigkeitskontrolle* wird untersucht, ob neben den geplanten und tatsächlich eingetretenen Einzelrisiken auch solche Risiken aufgetreten sind, die während der vergangenen Risikoidentifikationsphase nicht berücksichtigt wurden. Sollte dies der Fall sein, fließen die ‚neuen‘ Risiken als Feed-forward-Wirkung in die laufende Risikoidentifikation mit ein. Ergänzend dazu sind innerhalb der Vollständigkeitskontrolle aufgrund der im Zeitverlauf möglichen Veränderung von Risikoparametern grundsätzlich auch C-Risiken zu berücksichtigen, die im Zuge der vergangenen Beurteilungsphase als unwesentlich bewertet und daher bewusst nicht explizit in die Folgephasen einbezogen worden sind.<sup>509</sup>

Untersuchungsgegenstand der *Methodenkontrolle* sind die Wirkungen der eingesetzten Methoden und Systeme des Risikocontrollings. Da Abweichungen zwischen risikospezifischen Soll- und Ist-Werten selbst bei vollständiger Berücksichtigung und Steuerung aller wirksam gewordenen Risiken auftreten können, ist zu überprüfen, ob die verwendeten Instrumente ggf. zu einem falschen Bewertungsurteil geführt haben bzw. ob ihre Wirkungsweisen falsch eingeschätzt worden sind. Sofern sich diesbezüglich Fehlerquellen feststellen lassen, ist das Methoden- und Systeminstrumentarium im Hinblick auf die kommenden Zyklen des Risikomanagementprozesses zu überarbeiten.<sup>510</sup>

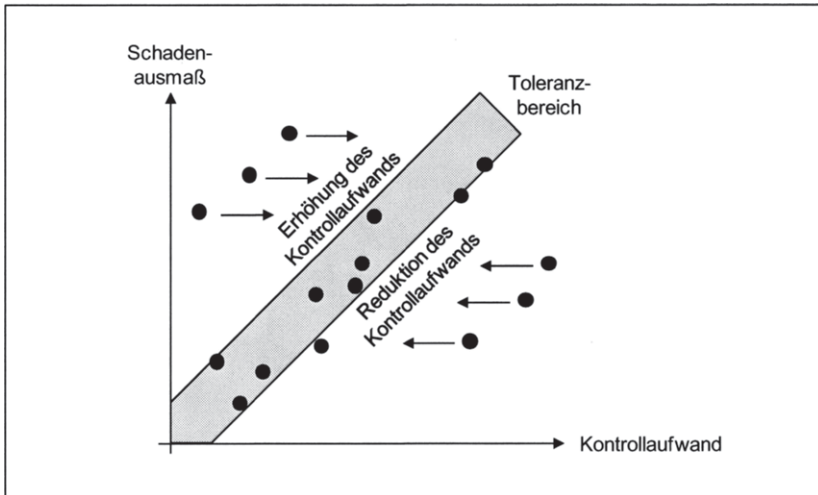
Der durch risikospezifische Kontrollen entstehende Aufwand hängt maßgeblich von der Anzahl tatsächlich eingetretener Risiken ab. Ein hoher Kontrollaufwand ist insbesondere dann gerechtfertigt, wenn das überprüfte Risiko mit einem vergleichsweise hohen Schadenausmaß einhergeht. Auch wenn die Ermittlung des optimalen Verhältnisses von Schadenausmaß und Kontrollintensität nicht eindeutig bestimmbar ist, sollten dennoch konzeptionelle Überlegungen zur näherungsweisen Festlegung dieses

<sup>508</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden *Burger/Buchhart* (2002a), S. 52f.

<sup>509</sup> Vgl. *Schorcht* (2004), S. 221f. sowie *Burger/Buchhart* (2002a), S. 52.

<sup>510</sup> Vgl. *Diederichs/Form/Reichmann* (2004), S. 194; *Schorcht* (2004), S. 222 sowie auch im Folgenden *Burger/Buchhart* (2002a), S. 52ff.

Verhältnisses angestellt werden. Die Analyse des in Abb. 25 dargestellten *Toleranzbereichs* dient dabei als hilfreicher Ansatzpunkt.



**Abb. 25: Analyse von aufgetretenem Schadenausmaß und Kontrollaufwand**<sup>511</sup>

Bei dieser Analyse sind Risiken (dargestellt als schwarz gefüllte Kreise), die sich innerhalb des Toleranzbereichs befinden oder an diesen Bereich angrenzen, durch ein ausgewogenes Verhältnis von Schadenausmaß und Kontrollaufwand gekennzeichnet. Risiken oberhalb (unterhalb) des Toleranzbereichs sind hingegen durch einen zu geringen (hohen) Kontrollaufwand charakterisiert, sodass die Kontrollintensität bei diesen Risiken grundsätzlich erhöht (reduziert) werden sollte.<sup>512</sup>

#### 4.5.2 Methoden zur Dokumentation der Risikokontrolle

Die aus den verschiedenen Risikokontrollen resultierenden Erfahrungswerte sind zur langfristigen Sicherung zielgerecht zu dokumentieren. Aufgrund der Komplexität der zu verwaltenden risikospezifischen Daten ist das Risikocontrolling in diesem Kontext auf Unterstützung durch geeignete IT-Systeme, hauptsächlich auf ERP- und Data-Warehouse-Systeme, angewiesen.<sup>513</sup>

*ERP-Systeme* ermöglichen allgemein die systematische Erfassung und Verbuchung operativer Transaktionen auf einer Datenbank sowie die Datenaufbereitung mithilfe

<sup>511</sup> Abb. in Anlehnung an *Burger/Buchhart* (2002a), S. 53.

<sup>512</sup> Vgl. *Burger/Buchhart* (2002a), S. 54.

<sup>513</sup> Vgl. *Scharpf* (1997), S. 742 sowie *Diederichs/Richter* (2001), S. 141.

von Standardberichten. ERP-Systeme sind weiterhin dadurch gekennzeichnet, dass sie mehrere betriebswirtschaftliche Standard-Systeme sowohl aus den primären als auch aus den unterstützenden Funktionsbereichen eines Unternehmens durch eine gemeinsame Datenbasis integrieren und alle wesentlichen Funktionen der Administration und Disposition sowie Teilaspekte der operativen Führung unterstützen.<sup>514</sup> Im Kontext des Risikocontrollings dienen ERP-Systeme (wie z.B. die GRC-Lösungen von SAP®)<sup>515</sup> daher zur Dokumentation aller risikorelevanten Unternehmensdaten und Speicherung dieser Daten auf einer einheitlichen Datenbank. Voraussetzung für einen aktuellen Datenbestand ist aufgrund der teilweise schnellen Veränderung von Risiken eine regelmäßig, in kurzfristigen Abständen vorzunehmende Neubeurteilung der Risiken.

*Data-Warehouse-Systeme* dienen dem Risikocontrolling zur Sammlung, Strukturierung und Speicherung all dieser aus den ERP- oder sonstigen internen Systemen sowie externen Quellen (z.B. Internet, Marktforschungsinstitute, statistisches Bundesamt) extrahierten risikorelevanten Daten. Auf Grundlage einer konsistenten und aussagekräftigen Datenbasis unterstützen Data-Warehouse-Systeme damit die Entscheidungsfundierung für das Risikomanagement.<sup>516</sup>

Die gespeicherten Daten können in einem weiteren Schritt durch spezielle Auswertungstechniken im Data-Warehouse, wie z.B. das Online Analytical Processing (OLAP) oder das Data-Mining, analysiert werden. Während *OLAP* eine gerichtete und nach verschiedenen Auswertungsdimensionen (z.B. Umsatz, Geschäftsfeld, Zeitraum, Region) strukturierte Analyse der gespeicherten Daten ermöglicht,<sup>517</sup> lassen sich beim *Data-Mining* (Datenmustererkennung) ungerichtete Analysen auf bisher nicht entdeckte, aber implizit vorhandene Beziehungen innerhalb des Datenbestands durchführen. So kann das Data-Mining beispielsweise mithilfe von statistischen, strukturentdeckenden Methoden, heuristischen Verfahren oder Künstlichen Neuronalen Netzen (KNN)<sup>518</sup> dazu beitragen, Einflussfaktoren bzw. Korrelationen der gespeicherten Risi-

---

<sup>514</sup> Eine ganzheitliche Führungsunterstützung leisten ERP-Systeme jedoch grundsätzlich nicht, vgl. Thome (2002), S. 75; Friedl/Hiltz/Pedell (2008), S. 215; Wall (2006), S. 286.

<sup>515</sup> Für weitere Praxisbeispiele vgl. Matt (2009).

<sup>516</sup> Vgl. Friedl/Hiltz/Pedell (2008), S. 215ff.; Gabriel/Chamoni/Gluchowski (2000), S. 76ff.; Chamoni (2003), S. 7f.; Wall (2006), S. 292f.; Thome (2002), S. 73ff.; Diederichs (2001), S. 114; Scharpf (1997), S. 742.

<sup>517</sup> Vgl. Totok (1998), S. 161-169 sowie Gabriel/Chamoni/Gluchowski (2000), S. 78.

<sup>518</sup> KNN sind computergestützte, informationsverarbeitende Systeme, die sich an der Struktur und Funktionsweise des menschlichen Nervensystems orientieren. Durch Simulation der Informationsverarbeitung von menschlichen, d.h. biologischen Neuronalen Netzen zielen KNN darauf ab, die besonderen Fähigkeiten, wie z.B. Lernfähigkeit oder Mustererkennungsfähigkeit, ihrer natürlichen Vorbilder zu erreichen, vgl. hierzu und für weiterführende Details Steiner/Wittkemper (1993); Corsten/May (1996); Rehkugler/Kerling (1995); Steiner (2003).

kodaten herauszufiltern, um darauf aufbauend Risiken allgemein besser beurteilen zu können.<sup>519</sup>

Neben der elektronischen Aufzeichnung des risikospezifischen Ist- und Soll-Zustands mittels ERP- und Data-Warehouse-Systemen ist es zudem wichtig, den planmäßigen Ablauf des gesamten Risikomanagementprozesses in Form eines *Risikohandbuchs* schriftlich und richtlinienmäßig zu beschreiben. Der inhaltliche Schwerpunkt des Risikohandbuchs sollte dabei auf der Dokumentation der einzusetzenden Methoden und Systeme sowie auf der Erläuterung aller aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen auch im Hinblick auf verhaltensbezogene Verfahrensanweisungen liegen.<sup>520</sup> Außer dieser Dokumentationsfunktion erfüllt das Risikohandbuch darüber hinaus die folgenden bedeutenden Funktionen:

Erstens wird die dauerhafte und personenunabhängige Funktionsfähigkeit des Risikomanagementprozesses sichergestellt, da das als Humankapital zu verstehende individuelle Wissen der aktuell im Prozess mitwirkenden Akteure mithilfe des Handbuchs auf künftige Mitarbeiter übertragen und daher langfristig an das Unternehmen gebunden werden kann (Sicherungsfunktion).<sup>521</sup> Zweitens trägt das Risikohandbuch durch die transparente Aufstellung von Verhaltensnormen und daran gekoppelte leistungsbezogene Bewertungsregeln, die entsprechende Feed-back-Wirkungen der Kontrolle auslösen, zur zielgerechten Verhaltenssteuerung der Risk Owner bei (Verhaltenssteuerungsfunktion).<sup>522</sup> Drittens kann das Top-Management mithilfe des Risikohandbuchs im Rahmen der Jahresabschlussprüfung nachweisen, dass es die speziell durch das KonTraG begründeten Sorgfaltspflichten<sup>523</sup> zum zielgerechten Umgang mit Risiken tatsächlich erfüllt hat (Rechenschaftsfunktion).<sup>524</sup> Viertens bildet das Risikohandbuch eine geeignete Grundlage für die Prüfung des Risikomanagementsystems durch die Internen Revisoren sowie externen Wirtschaftsprüfer des Unternehmens (Prüfbarkeitsfunktion).

<sup>519</sup> Vgl. *Bankhofer* (2004) sowie *Mertens/Bissantz/Hagedorn* (1997), S. 180ff.; *Wall* (2006), S. 295ff.; *Thome* (2002), S. 75f.; *Burger/Buchhart* (2002a), S. 80 und *Kaminski* (2003), S. 573.

<sup>520</sup> Vgl. *Diederichs/Form/Reichmann* (2004), S. 196f.; *Alvarez* (2004), S. 295; *Gleißner et al.* (2005), S. 347; *IDW* (1999), S. 660; *Vogler/Engelhard/Gundert* (2000), S. 1430.

<sup>521</sup> Vgl. *Kromschröder/Lück* (1998), S. 1576; *IDW* (1999), S. 660; *Vogler/Engelhard/Gundert* (2000), S. 1430; *Alvarez* (2004), S. 295.

<sup>522</sup> Vgl. *Diederichs/Form/Reichmann* (2004), S. 196.

<sup>523</sup> Vgl. hierzu Abschnitt B.2.2.2.

<sup>524</sup> Vgl. auch im Folgenden *Kromschröder/Lück* (1998), S. 1576; *Alvarez* (2004), S. 295; *Diederichs/Form/Reichmann* (2004), S. 196 sowie *Saitz* (1999), S. 91; *Vogler/Engelhard/Gundert* (2000), S. 1430; *IDW* (1999), S. 660.

#### 4.5.3 Methoden zur Risikokommunikation

Neben der risikospezifischen Kontrolle und Dokumentation setzt die zielgerechte Ausführung der Risikoüberwachungsphase außerdem eine laufende und (sofern erforderlich) fallweise Kommunikation aller relevanten und risikobezogenen Sachverhalte voraus.<sup>525</sup> Dem Risikocontrolling kommt in diesem Kontext die Aufgabe zu, ein wirksames, hierarchieebenenübergreifendes Risikoberichtswesen aufzubauen und alle dafür notwendigen Regelungen und Kommunikationswege zu definieren.<sup>526</sup>

Den Ausgangspunkt des laufenden, *standardmäßigen Risikoberichtswesens* bilden die Berichte der Risk Owner. Der Schwerpunkt dieser Berichte liegt auf den dezentral zu erhebenden sowie im Rahmen vorgegebener Schwellenwerte auszuwertenden und zu analysierenden Daten, d.h. auf den Ergebnissen der dezentral durchgeführten Risikoidentifikation, -beurteilung, -steuerung und -überwachung. Mithilfe der meldepflichtbezogenen Schwellenwerte wird dabei sichergestellt, dass das Risikomanagement „im Idealfall nur, aber auch mindestens über alle wesentlichen Risiken informiert wird.“<sup>527</sup> Die dezentralen Berichte beinhalten darüber hinaus auch administrative Daten z.B. über die berichtende operative Einheit, den nächsten Revisionstermin und den Berichtsadressaten.<sup>528</sup>

Adressiert sind die dezentralen Berichte primär an das Risikocontrolling, das auf dieser Basis regelmäßig einen bereichsübergreifenden, d.h. konsolidierten Bericht erstellt, der kompakte Informationen u.a. über bedeutende Einzel- und Gesamtrisikopositionen sowie deren Einflussfaktoren, Wechselwirkungen und Veränderungen im zeitlichen Verlauf enthält. Ergänzt um weitere Analysen und Kommentierungen wird dieser zentrale Bericht anschließend in verständlicher und entscheidungsfundierender Form dem Risikomanagement zur Verfügung gestellt.<sup>529</sup>

Die zielgerecht ausgestaltete laufende Informationsversorgung des Risikomanagements setzt datenkommunizierende IT-Systeme voraus, die in Abgrenzung zu den primär datenerfassenden und -speichernden ERP- bzw. Data-Warehouse-Systemen einen unmittelbar entscheidungsfundierenden Charakter aufweisen.<sup>530</sup> In diesem Zu-

---

<sup>525</sup> Vgl. Scharpf (1997), S. 741; Weber/Weißenberger/Liekweg (1999a), S. 1714; Schorch (2004), S. 221; Diederichs (2006), S. 387.

<sup>526</sup> Vgl. Diederichs (2004), S. 235f.

<sup>527</sup> Emmerich (1999), S. 1084.

<sup>528</sup> Vgl. Diederichs (2004), S. 246.

<sup>529</sup> Vgl. Scharpf/Epperlein (1995), S. 226; Scharpf (1997), S. 741; Saitz (1999), S. 95; Burger/Buchhart (2002a), S. 175.

<sup>530</sup> Vgl. ähnlich Scharpf (1997), S. 741.

sammenhang treten die sog. *Führungsinformationssysteme* (bzw. Executive Information Systems) in den Vordergrund.<sup>531</sup>

Bei diesen Systemen handelt es sich um Software-Lösungen, die flexibel auf die spezifischen Berichtsanforderungen der jeweils zuständigen Führungskräfte oberer Leitungsebenen angepasst werden können. Führungsinformationssysteme rufen entscheidungsrelevante interne und externe Daten mithilfe ausgeprägter Kommunikationselemente (z.B. anwenderfreundliche und individuell gestaltbare Benutzeroberflächen) ab und stellen sie in Form verständlicher Berichte mit darin enthaltenen Analysen und Kommentierungen zur Verfügung.<sup>532</sup> Als Voraussetzung für die Wirksamkeit der risikospezifischen Führungsinformationssysteme<sup>533</sup> ist grundsätzlich sicherzustellen, dass sie auf den mittels ERP-Systemen erfassten und mittels Data-Warehouse-Systemen gespeicherten, aktuellen Datenbestand zugreifen können.<sup>534</sup> Aufgrund der hohen Kosten, die durch die Einführung dieser Systeme entstehen, ist die Entscheidung für oder gegen ihren Einsatz stets im unternehmensindividuellen Kontext unter Berücksichtigung der damit verbundenen Charakteristika zu treffen.

Sofern erfolgs- und existenzgefährdende Risiken plötzlich und unerwartet auftreten oder deren Eintrittswahrscheinlichkeiten und erwartete Schadahöhen vorab definierte Schwellenwerte deutlich übersteigen, hängt die Funktionsfähigkeit des risikospezifischen Berichtswesens und damit einhergehend die rechtzeitige Fundierung von Risikosteuerungsmaßnahmen entscheidend davon ab, dass jene kritischen Veränderungen sofort und an den bestehenden Kommunikationswegen vorbei an das Risikocontrolling bzw. -management berichtet werden.<sup>535</sup> Dementsprechend geht es bei der internen *Sofort-/Ad-hoc-Berichterstattung* in erster Linie um das Hervorrufen einer „management attention“<sup>536</sup> für außerordentliche Einzelfälle (wie z.B. den unerwartet massiven Umsatzeinbruch oder die Bildung strategischer Allianzen bei bedeutenden Wettbewerbern), sodass berichtsspezifische Regelungen hierbei im Gegensatz zur laufenden internen Berichterstattung weitaus weniger streng zu formalisieren sind.<sup>537</sup>

<sup>531</sup> Vgl. auch im Folgenden Thome (2002), S. 74f.; Chamoni (2003), S. 6f.; Gluchowski/Gabriel/Dittmar (2008), S. 74ff.; Wall (2006), S. 291; Diederichs/Kaminski (2003), S. 703f.

<sup>532</sup> Vgl. Gluchowski/Gabriel/Dittmar (2008), S. 74f. sowie Wurl/Mayer (1999), S. 14 und S. 17.

<sup>533</sup> Für einen Praxisverweis hinsichtlich dieser Systeme bzw. Systemeigenschaften vgl. Matt (2009).

<sup>534</sup> Vgl. Mayer (1999), S. 74ff.; Thome (2002), S. 75; Wall (2006), S. 291; Grotheer (2006), S. 48.

<sup>535</sup> Vgl. Vogler/Gundert (1998), S. 2382; Emmerich (1999), S. 1084; IDW (1999), S. 659.

<sup>536</sup> Weber/Weißenberger/Liekweg (1999a), S. 1714.

<sup>537</sup> Vgl. Vogler/Gundert (1998), S. 2382; Weber/Weißenberger/Liekweg (1999a), S. 1714; Diederichs (2004), S. 240f.



## 5 Integration des Risikocontrollings in das Controllinggesamtsystem

### 5.1 Notwendigkeit eines integrierten Risikocontrollings

Nachdem in den voranstehenden Abschnitten die wesentlichen konzeptionellen und methodischen Grundlagen zum Controlling und Risikocontrolling erörtert worden sind, stellt sich nunmehr die Frage, ob diese beiden Funktionen voneinander isoliert im Unternehmen auszuführen sind oder ob es sinnvoll erscheint, die spezialisierten Aktivitäten des Risikocontrollings in die allgemeinen Führungsprozesse des Controllinggesamtsystems einzubinden.<sup>538</sup> An dieser Stelle wird die Vermutung angestellt, dass es zur Wahrnehmung von Effizienz- und Effektivitätsvorteilen im Unternehmen ratsam ist, die innerhalb des Risikomanagementprozesses zum Einsatz kommenden Methoden und Systeme sowie die daraus entstehenden Informationen des Risikocontrollings mit den originären und derivativen Aktionsfeldern des Controllings zu verweben (siehe Abb. 26).<sup>539</sup>

Die Vorteilhaftigkeit dieser Integration<sup>540</sup> ist damit zu begründen, dass hierdurch eine systematische Berücksichtigung der durch das Risikocontrolling generierten risikospezifischen Informationen in die Controllingship erreicht wird und die Entscheidungsfundierung des allgemeinen Controllings dementsprechend verbessert werden kann.<sup>541</sup> Im Gegenzug profitiert das Risikocontrolling von der stärkeren Verknüpfung mit seiner ‚Mutterdisziplin‘, indem aus den originären und derivativen Aktionsfeldern stammende Informationen mit explizitem oder implizitem Risikobezug (z.B. mittels SWOT-Analysen im Zuge der strategischen Planung generierte risikospezifische Informationen) in die Datenbasis des spezialisierten Risikocontrollings integriert werden.<sup>542</sup> Infolgedessen verbessert sich auch die Ausgestaltung der risikospezifischen Controllingship, d.h. der einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses.

---

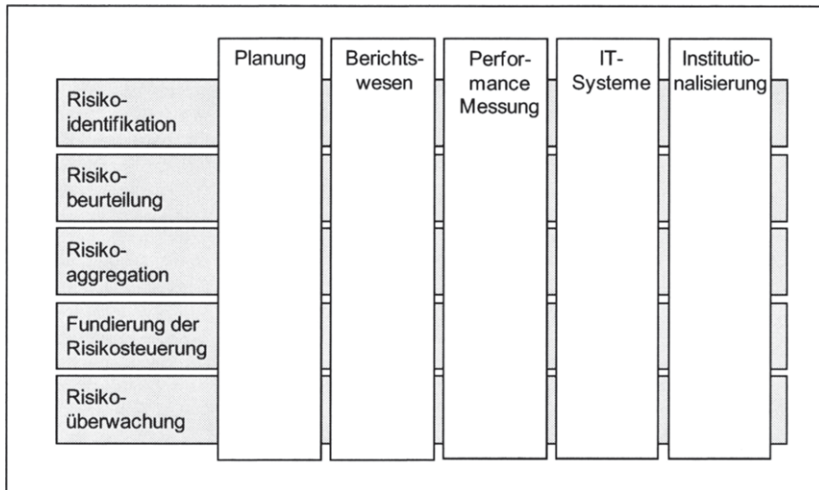
<sup>538</sup> Die Integration des Risikocontrollings bezieht sich im Folgenden schwerpunktmäßig auf die Einbindung in die Aktionsfelder des Controllings, jedoch werden bei der Analyse in Kapitel D auch weitere Funktionsbereiche mit einbezogen, die aufgrund zu bewältigender risikospezifischer Sachverhalte eine Schnittstelle zum Risikocontrolling aufweisen (z.B. die Bilanzierung oder der M&A-Bereich)

<sup>539</sup> Vgl. *Weißberger/Löhr* (2008).

<sup>540</sup> Der Integrationsbegriff wird im Folgenden synonym mit den Begriffen der Verzahnung oder Einbindung verwendet und bezieht sich auf eine Verknüpfung der Aktivitäten des Risikocontrollings mit den Aktionsfeldern des allgemeinen Controllings, vgl. ähnlich *Wagner* (2007), S. 614.

<sup>541</sup> Vgl. statt vieler *Hoitsch/Winter/Bächle* (2005), S. 126.

<sup>542</sup> Vgl. *Berens/Schmitting* (2003), S. 369 sowie *Horváth/Gleich* (2000), S. 108.



**Abb. 26: Verknüpfung der risikospezifischen Prozessschritte mit den allgemeinen Aufgabenfeldern des Controllings**

Indem sich das spezialisierte Risikocontrolling und das allgemeine Controlling in allen risikospezifischen Sachverhalten eng miteinander abstimmen, d.h. eine „common risk language“<sup>543</sup> verwenden, werden die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit beider Funktionen verbessert und Schnittstellenprobleme („chinese walls“) verringert.

Zur Feststellung, ob die vermutete Vorteilhaftigkeit eines in die Führungsprozesse integrierten Risikocontrollings von Vertretern der wissenschaftlichen und praxisbezogenen Community im Bereich (Risiko-)Controlling bzw. (Risiko-)Management in gleicher Form vertreten wird oder ob diesbezüglich widersprüchliche Meinungsbilder existieren, wurde im Rahmen dieser Arbeit eine intensive Literaturanalyse durchgeführt.<sup>544</sup> Im Zuge der Analyse ließen sich keine gegensätzlichen Meinungen feststellen, vielmehr konnte eine Vielzahl an Belegen bzw. Thesen zur Vorteilhaftigkeit der Verzahnung von Controllingprozessen und den Aktivitäten des Risikocontrollings/-

<sup>543</sup> Ballou/Heitger (2008), S. 40 sowie ähnlich Hoeve/Schweizer (2001), S. 109.

<sup>544</sup> Innerhalb der Literaturanalyse wurden auch all jene Publikationen berücksichtigt, die sich nicht explizit mit der Einbindung des ‚Risikocontrollings‘, sondern vielmehr mit der Integration des ‚Risikomanagements‘ oder noch allgemeiner der ‚Risikobewältigung‘ in die Führungsprozesse beschäftigt haben. Zum einen ist dies damit zu rechtfertigen, dass das Risikocontrolling noch einen sehr jungen Gegenstandsbereich in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis darstellt. Zum anderen wird bei der Betrachtung des Risikocontrollings je nach konzeptionellem Verständnis des jeweiligen Autors häufig auf das Risikomanagement rekurriert, vgl. ähnlich Winter (2007a), S. 171.

managements recherchiert werden (vgl. hierzu die in den Tab. 2, 3 und 4 überblicksartig dargestellten Aussagen).<sup>545</sup> Hinsichtlich der angestellten Vermutung ist somit von einem allgemeinen Einvernehmen auszugehen.

**Tab. 2: Aussagen zur Vorteilhaftigkeit einer Integration von Risikoaspekten in die Führungsprozesse (vor Erlass des KonTraG)**

Quelle	Zitat
Brühwiler (1980), S. 73	„Zweitens begleiten Risikoaspekte jeden Führungsprozess der Unternehmung. Dieser zweite Fall ist von besonderem Interesse, da eine <b>Eingliederung der Risikobewältigung in die Unternehmungsführung</b> letztlich nichts anderes als die konsequente und systematische Berücksichtigung von Unfallrisiken in jeder unternehmerischen Aktivität darstellt. Dies erfordert eine <b>enge Zusammenarbeit zwischen der spezialisierten Risk Management-Stelle und allen anderen unternehmungspolitischen Teilbereichen.</b> “
Helten (1984), S. 28f.	„Im übrigen gibt es wohl auch kaum einen Manager, der nicht wenigstens innerhalb von Bandbreiten die Wirkungsweise der zur Diskussion stehenden risikopolitischen Strategien quantifizieren möchte. Insofern scheint es sinnvoll, die <b>„Synthetisierung‘ der linksdenkenden strategischen Planer und der rechtsführenden Riskmanager weiter zu fördern.</b> “
Haller (1986), S. 9	„Hier, bei der Überlebensfrage, treffen sich Management im umfassenden Sinne und Risiko-Management im speziellen: <b>Im Hinblick auf deren Integration gilt es, das Risiko-Management als begleitende Führungsfunktion zu etablieren,</b> zugleich aber bei jedem Schritt darauf bedacht zu sein, die Eingliederung in die ‚normale‘ Führungstätigkeit laufend zu vollziehen.“
Hahn (1987), S. 138	„Das ‚generelle Risiko-Management‘ geht demgegenüber von dem Management- bzw. Führungsprozeß aus und berücksichtigt alle mit dem Führungsprozeß und dem nachfolgenden Durchführungsprozeß verbundenen Risiken. Das generelle Risiko-Management dient der Sicherung der Erhaltung und erfolgreichen Weiterentwicklung der Unternehmung <b>durch Bewußtmachung des Risiko-Phänomens bei allen Führungs- und anschließenden Durchführungsprozessen. Es handelt sich nicht nur um eine den Führungsprozeß begleitende, sondern um eine mit dem Führungsprozeß untrennbar verbundene Funktion.</b> “
Guserl (1996), S. 532	„Die geschäftsspezifischen Charakteristika des industriellen Anlagenbaus und die damit verbundene Gesamtrisikolage erfordern daher eine <b>Integration des Risiko-Managements im Management-System.</b> “

Erste Forderungen nach einer stärkeren Einbindung des Risikoaspekts lassen sich bereits in den 80er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts, d.h. noch aus einem Zeitschnitt weit vor Inkrafttreten des KonTraG finden (vgl. Tab. 2). Dabei wird allerdings noch nicht von dem Konzept des Risikocontrollings gesprochen, sondern zunächst auf

<sup>545</sup> In den folgenden Tabellen sind wörtliche Zitate zur Integration risikospezifischer Aspekte in die allgemeinen Führungsprozesse aufgeführt. Aus Gründen der besseren Übersicht sind die integrationsbetonenden Abschnitte dieser Zitate durch den Verfasser jeweils fett hervorgehoben.

recht allgemeiner Ebene von der Eingliederung des Risikomanagements bzw. ‚Risk Managements‘ in die Führungsfunktion. Seit Ende der 90er-Jahre – angestoßen durch den Erlass des KonTraG – entwickelt sich der Aspekt der Integration des Risikomanagements in die Führungsprozesse dann zu einer Art ‚Modethema‘. Dabei treten insbesondere die Aspekte der risikoadaptierten Planung und Berichterstattung in den Vordergrund, aber auch die Einbindung des Risikomanagements in die wertorientierten Steuerungssysteme, IT-Systeme und Organisationsstrukturen des Unternehmens werden thematisiert (vgl. Tab. 3).<sup>546</sup>

**Tab. 3: Aussagen zur Vorteilhaftigkeit einer Integration von Risikoaspekten in die Führungsprozesse (nach Erlass des KonTraG)**

Quelle	Zitat
Brebeck/Herrmann (1997), S. 386	<b>„Das Risikoerfassungssystem muß in die Unternehmensplanung integriert werden</b> , indem systematisch Informationen über die planbeeinflussenden Risikofaktoren erhoben werden.“
Vogler/Gundert (1998), S. 2382	„Daher sollten keine zusätzlichen Berichtswege aufgebaut werden. Es ist vielmehr angestrebt, die <b>Berichterstattung und -dokumentation des Risikomanagementsystems in bestehende Prozesse des Unternehmens zu integrieren</b> . Sofern das <b>Risikomanagementsystem in ein Planungssystem adaptiert werden kann</b> , wird das Risikomanagement zu einem unterstützenden Prozeß der jeweiligen Planung.“
Emmerich (1999), S. 1080f.	„Zweckmäßig erscheint, sich bei der <b>Risikoerfassung der bereits implementierten Planungs- und Berichterstattungssystematik des Unternehmens zu bedienen</b> . Eine Hauptfunktion der in den Industrieunternehmen etablierten Planungsprozesse liegt bereits bisher darin, mögliche Risiken und ihre Auswirkungen auf die künftige Entwicklung zu erfassen und zahlenmäßig abzubilden. [...] Es liegt somit nahe, den Prozeß der <b>Risikoerkennung ausgehend vom vorliegenden Planungs- und Berichtssystem zu betreiben</b> .“
Guserl (1999), S. 429	„Der <b>Risiko-Management-Prozeß ist bei projektorientierten Unternehmen keine isolierte Teildisziplin im Projektmanagement, es ist ein integrierter Lösungsansatz</b> für ein professionelles Risiko-Management erforderlich.“
Mikus (1999), S. 108	„Eine umfassende Bewältigung von Risiken erfordert die <b>Einbindung des Risikomanagements in die Unternehmensführung</b> .“

<sup>546</sup> Die Publikation von Brebeck/Herrmann (1997) wird in den Zeitraum nach Erlass des KonTraG mit einbezogen, da sie die Forderungen des im Jahr 1998 erlassenen KonTraG thematisiert, dessen Gesetzesentwurf bereits im Erscheinungsjahr der Publikation vorgelegen hat.

Tab. 3 (Fortsetzung)

Quelle	Zitat
Pollanz (1999a), S. 1277	„Daneben setzt sich eine am Shareholder Value-Ansatz orientierte wertorientierte Unternehmenssteuerung immer mehr durch. Kaum beachtet werden allerdings die systemimmanenten Schwächen einer ausschließlich wertorientierten Steuerung. Gerade hier bietet sich ein idealer Ansatzpunkt für eine <i>Integration von systematischem Risikomanagement</i> . [...] Eine ausschließlich wertorientierte Unternehmensführung auf Basis des Shareholder Value-Konzepts führt zu suboptimaler Steuerung, wenn <i>Risiken nicht explizit in das Steuerungssystem integriert werden</i> .“
Saitz (1999), S. 72	„ <i>Risikomanagement in diesem Sinn ist ein integraler Bestandteil der betrieblichen Steuerungs- und Überwachungsprozesse</i> und betrifft zahlreiche Teile der Organisation, wenn auch mit unterschiedlichen Schwerpunkten.“
Saitz (1999), S. 94	„Nach den bisherigen Schritten liegen die Voraussetzungen für die <i>Integration des Risikomanagements in die Steuerungs- und Führungsprozesse</i> vor. [...] Bei Bedarf sind die bestehenden Prozesse und Informationsflüsse zu modifizieren bzw. neue zu implementieren. Dabei sollten weitest möglich <i>bestehende EDV-Systeme eingebunden werden</i> .“
Eggemann/Konradt (2000), S. 504	„Konzeptionell lassen sich zwei Extremformen unterscheiden. Beim sog. <i>Integrationskonzept ist Risikomanagement integraler Bestandteil der Unternehmensführung und ist unmittelbar in die allgemeinen Geschäftsprozesse eingebunden</i> . [...] Demgegenüber ist auch ein eigenständiges zusätzliches System neben den allgemeinen Steuerungs- und Geschäftsprozessen denkbar (sog. Separationskonzept). In der Praxis herrschen Mischformen vor, <i>bei denen aber aus Praktikabilitäts- und Kostengründen eine möglichst weitgehende Integration in die bestehende Unternehmensführung angestrebt wird</i> und daneben einzelne zusätzliche Organisations- bzw. Funktionseinheiten (z.B. Risikomanagementbeauftragte, Risikoausschüsse etc.) gebildet werden.“
Horváth/Gleich (2000), S. 108	„Die Rolle des Controlling im Risikomanagement ist so zu gestalten, dass in <i>allen Phasen des Risikomanagements eine controllingsseitige Unterstützung</i> erfolgen kann.“
Schmidbauer (2000), S. 153	„Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, <i>inwieweit wertorientierte Unternehmenssteuerung und Risikomanagement i.S. des KonTraG bereits verknüpft sind</i> bzw. wie durch systematisches Risikomanagement eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts realisiert werden kann.“
Hoeve/Schweizer (2001), S. 103	„ <i>Integriertes Risikomanagement verbindet den Risikomanagement-Prozess</i> in sämtlichen Teilbereichen des Unternehmens mit dessen Strategie sowie <i>mit den laufenden Planungs-, Kontroll- und übrigen Unternehmensprozessen</i> .“
Weidemann/ Wieben (2001), S. 1795	„Diese <i>Risiko-Berichte sollten in das bestehende Berichtssystem des Unternehmens integriert werden</i> . Die Ergänzung der vorhandenen Berichtsstruktur gewährleistet, dass die Risikoinformationen Bestandteil der internen Standard-Berichterstattung des Unternehmens werden.“

Tab. 3 (Fortsetzung)

Quelle	Zitat
Wittmann (2001), S. 259f.	„Auch bei Siemens wurden in den letzten Jahren Bemühungen unternommen, das vorhandene Risikomanagement weiter zu verbessern. Dabei wurde von vornherein die Zielsetzung verfolgt, nicht nur die gesetzlichen Anforderungen (besser) zu erfüllen, sondern durch ein an Best practice Benchmarks orientiertes Risikomanagement die Wertschaffung der operativen Geschäfte und des Unternehmens zu verbessern. Ein Ausgangspunkt der Überlegungen waren die vorhandenen Führungs- und Steuerungssysteme, insbesondere das Planungs- und Kontrollsystem. Die zusätzlich eingeführten <i>Methoden und Prozesse des Risikomanagements sollten nicht als Parallelprozeß zum etablierten Planungs- und Kontrollprozeß implementiert werden, sondern eng mit diesem verzahnt</i> werden. Diese Zielsetzung war von der Grundüberlegung getragen, daß <i>Risikomanagement integraler Bestandteil der Geschäftsprozesse und damit auch der Planungs- und Kontrollprozesse sein muß.</i> “
Wittmann (2001), S. 278	„Für die Wirksamkeit der <i>Risikoberichterstattung ist entscheidend, daß diese nicht als separater Prozeß installiert wird, sondern in das Planungs- und Kontrollsystem integriert ist.</i> Dies bedeutet, daß die Risikouberwachung und eine Risikoberichterstattung auf allen Ebenen des Unternehmens und in allen funktionalen Teilsystemen stattfinden.“
Berens/Schmitting (2003), S. 369	„Das <i>Risikomanagement</i> selbst (als zielgerechter Umgang mit und Steuerung von Risikotatbeständen) ist nicht einer konkreten Abteilung oder Institutionalisierung abschließend zuzuordnen, sondern <i>wird als Querschnittsfunktion sowohl von allen Stabsabteilungen als auch der Linie mit realisiert. Entsprechende Handlungsanweisungen wie auch Verhaltensweisen sind in die gesamte Aufbau- und Ablauforganisation zu verweben.</i> [...] Letztlich können <i>spezifische Controlling-Aufgaben</i> – wie z.B. Abweichungsanalysen oder Wirtschaftlichkeitsprüfungen – <i>auch, wenn sie nicht direkt dem Risikomanagement zuzuordnen sind, zahlreiche Früherkennungs- und anderweitige für die Risikosteuerung relevante Informationen liefern.</i> “
Hachmeister (2003), S. 443	„Schließlich müssen verschiedene <i>Techniken und Methoden implementiert werden, die das bestehende Controllinginstrumentarium durch risikobezogene Instrumente ergänzen.</i> Grundsätzlich können zwar die gleichen Controlling-Instrumente verwandt werden wie für die bisherigen Aufgaben des Erfolgs-Controllings, neben Planbilanzen, Kennzahlen, Szenariotechniken und Frühwarnsystemen sind jedoch auch risikospezifische Instrumente wie künstliche neuronale Netze, Risikoportfolios sowie Value at Risk- oder Cash Flow at Risk-Kennzahlen zu implementieren. Zudem wird man sich bei Abweichungsanalysen stärker mit Risikolimits und kritischen Schwellenwerten auseinandersetzen müssen als in der Vergangenheit. <i>Auf diese Weise stellt das Controlling sicher, dass das Risikomanagement Bestandteil des gesamten Planungs-, Kontroll-, Steuerungs- und Informationssystems eines Unternehmens wird und nicht isoliert neben den Führungsteilsystemen steht.</i> “

Tab. 3 (Fortsetzung)

Quelle	Zitat
Diederichs (2004), S. 235f.	„Es gilt, die <i>Risikoberichterstattung in das bestehende Berichtswesen zu integrieren</i> . Die <i>Risikoberichterstattung ist als integraler Bestandteil des Standardberichtswesens zu etablieren</i> , da die Risiken in unmittelbarem Zusammenhang mit den darin enthaltenen Informationen stehen. Die <i>Einbettung der Risikoberichterstattung in das bestehende Berichtssystem</i> gewährleistet, dass die Informationen uneingeschränkt in die tägliche Entscheidungsfindung einfließen.“
Eichler/Bungartz (2004), S. 113	„Das <i>ERM</i> darf nicht aufgezwungen werden, sondern ist <i>in die Entscheidungsprozesse der Unternehmensleitung zu integrieren</i> . Ein Misserfolg ist vorprogrammiert, wenn das ERM lediglich als weitere Modeerscheinung oder als notwendiges Übel angesehen wird. Das ERM muss als Maßnahme der Unternehmensleitung zum erfolgreichen Management des Unternehmens erkannt werden.“
Schlüchtermann/Wolf (2004), S. 46	„Um dem holistischen Grundgedanken zu entsprechen, sind insbesondere die <i>Integration</i> von Chancen und Risiken in die betrieblichen Führungs- und Planungssysteme sowie deren Steuerung im Rahmen einer wertorientierten Unternehmensführung essenzielle Grundprämissen.“
Schorcht (2004), S. 71	„Hierbei wird deutlich, dass der <i>Risikomanagementprozess in den Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozess des Unternehmens zu integrieren ist</i> “.
Hoitsch/Winter/Bächle (2005), S. 126	„ <i>Risikomanagement</i> kann in diesem Zusammenhang als <i>Querschnittsfunktion der Unternehmensführung</i> verstanden werden, der die explizite und systematische Berücksichtigung und Gestaltung der Risikodimension im Unternehmen zukommt [...]. <i>Eine Integration des Risikomanagements in das Führungskonzept ist daher sinnvoll</i> .“
Müller/Ordemann/Pampel (2005), S. 2121	„Hier gilt es, zunächst das <i>Risikomanagementsystem</i> auch um die Chancenperspektive zu erweitern und dann die Ergebnisse <i>sinnvoll in die Unternehmensplanung zu integrieren</i> .“
Schroff (2006), S. 89f.	„Wesentliche <i>Aspekte der Prüfung der Risikomanagement-Systembestandteile</i> auf Angemessenheit können somit bspw. sein: [...], <i>Prüfung der Schnittstellen zum Controlling in funktionaler, personeller und organisatorischer Hinsicht</i> (z.B. zur Risikoidentifikation, -bewertung, -steuerung und -kommunikation)“.
Pampel/Krolak (2007), S. 331	„Risikomanagement und Controlling verfolgen letztlich beide das Ziel der nachhaltigen Sicherung des unternehmerischen Erfolges unter Sicherstellung der jederzeitigen Liquidität. Um Redundanzen zu vermeiden, sollte deshalb eine <i>Verknüpfung des Risikomanagementsystems mit anderen Controllingsystemen angestrebt werden, um eine integrierte Steuerung des Gesamtunternehmens zu ermöglichen</i> .“
Johanning/Ams (2008), S. 264	„ <i>Risikomanagement als Teilsystem einer Organisation muss in einer engen Beziehung zu den anderen Teilsystemen stehen</i> und mit diesen sinnvoll kommunizieren (Grundvoraussetzung).“

Tab. 3 (Fortsetzung)

Quelle	Zitat
Melcher/Mattheus (2008), S. 53	„In den so berichtspflichtigen Aktiengesellschaften werden die neuen Anforderungen zur faktischen Folge haben, dass die primär verantwortlichen Vorstände, aber auch die Aufsichtsräte und die (ggf. nach § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG-E) gebildeten Prüfungsausschüsse mit Sorgfalt auf die <i>Verzahnungen zwischen Rechnungslegung und Risikomanagementsystem</i> sowie auf die Gestaltung der Informationsströme achten werden.“
Weber (2008b), S. 250f.	„Controller haben sich – zumindest auf der Holdingebene – immer mehr und immer intensiver mit den Themen Risiko und Risikomanagement zu beschäftigen. [...] Die <i>Integration in den Controlling-Prozess</i> ist aus meiner Sicht möglich, wenn Sie das Thema ernst nehmen. Dann werden Sie merken, dass <i>Risikomanagement auf einmal einen zentralen Teil des Controllings bildet</i> .“ [Zitat eines von Weber (2008b) in seiner Studie (Von Top-Controllern lernen) interviewten Konzerncontrollers, Anm. des Verf.]
Maier (2009), S. 135.	„Im Hinblick auf die Organisation des Risikomanagements wird in der Literatur diskutiert, ob das <i>Risikomanagement</i> einen eigenständigen Prozeß darzustellen habe, oder ob es <i>in bestehende Planungs- und Berichterstattungswege einzubetten sei</i> . Nach mehrheitlicher Auffassung ist eine <i>Integration in die bestehenden Systeme geboten</i> . Von diesem sogenannten Integrationsansatz erhofft man sich eine höhere Qualität der Unternehmensführung durch verbesserte Planungs- und Steuerungsprozesse, eine höhere Effizienz des Risikomanagements sowie mittel- bis langfristig Kosteneinsparungen.“

Neben den voranstehenden Literaturbelegen wird die Integration des Risikomanagements gegenwärtig auch regulatorisch durch den DRS 5 explizit gefordert. In der dortigen Tz. 9 heißt es: „Risikomanagement muss integraler Bestandteil der Geschäftsprozesse sowie der Planungs- und Kontrollprozesse sein. Es sollte mit vorhandenen Managementsystemen verknüpft und insbesondere unterstützt werden durch die Unternehmensplanung, das Controlling und die Interne Revision.“

Die Einbindung des Risikocontrollings in die allgemeinen Führungsprozesse industrieller Unternehmen wird erstmals im Jahr 1999 gefordert.<sup>547</sup> Ursache hierfür ist der bis dahin geringe Verbreitungsgrad des Risikocontrollings außerhalb der Finanzdienstleistungsbranche. Spätestens jedoch seit der expliziten Forderung durch das KonTraG bzw. den DCGK ist die Relevanz des Risikocontrollings sowohl im Bereich der Wissenschaft als auch Praxis erheblich gestiegen. Damit einhergehend sind seit 1999 und insbesondere in den jüngst vergangenen Jahren neben den oben stehenden allgemeinen Empfehlungen zur Einbindung des Risikomanagements regelmäßig ausdrückliche Forderungen nach einem integrierten Risikocontrolling zu verzeichnen (vgl. Tab. 4).

<sup>547</sup> Vgl. in Tab. 4 Krystek (1999).



Tab. 4: Forderungen nach einem integrierten Risikocontrolling

Quelle	Zitat
Krystek (1999), S. 146	„Im Sinne eines generellen <i>Risiko-Controllings</i> ist damit das bestehende <i>Controlling</i> zu einem <i>risikoorientierten Controlling</i> weiterzuentwickeln, das neben der Ergebnisorientierung explizit die <i>Risikoorientierung bei der informationellen Sicherung von Planung, Steuerung und Kontrolle</i> in den Vordergrund stellt.“
Franz (2000), S. 57	„Ein derart gekennzeichnetes <i>[Risiko-]Controlling</i> ist Teil der <i>Controlling-Institution</i> . Der Aufgabenschwerpunkt liegt auf der Informationsversorgung des Managements, wobei sowohl operative Aufgaben (Risikobericht) wie auch strategisch orientierte Aufgaben (Frühwarnung) zu erfüllen sind.“
Diederichs/Richter (2001), S. 137	„Das <i>Risikocontrolling als integraler Bestandteil des Controllings</i> stellt einen elementaren Funktionsbaustein für ein aktives Risikomanagement dar. Die <i>Besonderheit des Risikocontrollings liegt in der interdisziplinären Reichweite, da es sich im Sinne einer Querschnittsfunktion aus anderen Controlling-Bausteinen Risikoaspekte herausgreift, analysiert und entscheidungsbezogen kommuniziert.</i> “
Alvarez (2004), S. 295	„Das <i>Risikocontrolling</i> trägt dem gesetzlich intendierten Risikobewusstsein und der risikoorientierten Ausrichtung der Kontrolle Rechnung. Es <i>ist als Stabsfunktion in die bestehenden Controllingssysteme zu integrieren.</i> “
Fischer/Vielmeyer (2004), S. 120	„Durch das <i>Risikocontrolling</i> ist sicherzustellen, dass <i>beim Aufbau und der Koordination der Führungsteilsysteme die von der Leitung des Unternehmens verfolgte Risikopolitik entsprechend umgesetzt wird.</i> “
Hampel/ Lueger/ Roth (2004), S. 114	„Details zu Risiken und deren potenziellen Ausprägung können dem Planenden bei der Aufstellung seiner Grundinformationen und der Verwendung vorgegebener oder abzuleitender Planungsprämissen entscheidend unterstützen. Auch bei der parallelen unterjährigen Verfolgung der Geschäftsentwicklung kann durch eine <i>saubere Abstimmung bzw. Schnittstelle zwischen Planung/Controlling und Risikomanagement/Risikocontrolling</i> die Konsistenz und Qualität der Informationen gesteigert werden.“
Reichmann (2006), S. 643	„Die <i>Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von risikoorientierten Planungs-, Kontroll- und Informationsinstrumenten</i> im Rahmen eines effizienten Risikomanagements <i>fällt u.a. in den Aufgabenbereich des Risiko-Controllings.</i> “
Oetzel (2007), S. 70	„ <i>Controlling</i> als solches <i>ist</i> nunmehr – <i>als Risikocontrolling</i> – <i>in Richtung einer stärkeren Risikoorientierung auszubauen.</i> “
Winter (2007a), S. 253	„Aus funktionaler Perspektive kann vermutet werden, dass die <i>Zielsetzungen des Risikocontrollings vor allem die Integration von Risikoaspekten in die Planung, Steuerung, Kontrolle und Informationsversorgung</i> sowie die Unterstützung des Risikomanagements sind.“
Gleißner (2008b), S. 35f.	„Da das Controlling somit effizient notwendige Aufgaben für das Risikomanagement übernimmt, kann Unternehmensplanung und Risikomanagement somit stärker verzahnt werden, daher ist es naheliegend, das <i>Risikocontrolling als eigenen Aufgabenbereich im Rahmen der Gesamtcontrolling-Konzeption</i> eines Unternehmens aufzufassen.“

Tab. 4 (Fortsetzung)

Quelle	Zitat
Johanning/Ams (2008), S. 276	„Zunächst ist deshalb nach der Integration des Risikomanagements in die Gesamtorganisation zu fragen. Somit ist zu prüfen, wie das <b>Risikocontrolling in das Gesamtcontrolling integriert ist</b> “.
Nevries/Strauß (2008), S. 111	„Folglich sollte sich das Augenmerk der Praxis nicht mehr nur auf die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen richten, sondern einen Schritt weiter in Richtung <b>integriertes Führungsinstrument gehen, um so auch die wertsteigernden Vorteile des Risikomanagements zu realisieren</b> . Hier sollte das Controlling die Möglichkeit nutzen, aktiver an der Ausgestaltung mitzuwirken. Es könnte bspw. seine Rolle als Prozesskoordinator bei der Identifikation noch mehr dazu einsetzen, um das Risikomanagement in das Führungssystem zu implementieren. Denkbar wäre auch, im Rahmen der Risikosteuerung <b>eine Unterabteilung des Controllings mit der Koordination zu betrauen</b> . Insgesamt könnte somit erreicht werden, dass das Controlling nicht nur einen Beitrag zur optimalen Gestaltung eines auf Risiken beschränkten Prozesses leistet, sondern auch die wertorientierte Steuerung des Unternehmens fördert.“
Kajüter (2009a), S. 116	„Insofern wird in der Literatur auch treffend bemerkt, dass [...] <b>Risikocontrolling einen integralen Bestandteil des Controlling darstellt</b> .“

## 5.2 Forschungsbedarf zum integrierten Risikocontrolling

Obwohl die Verzahnung des Risikocontrollings bzw. -managements mit den Aktivitäten des allgemeinen Controllings wie dargestellt einhellig befürwortet wird, existieren gleichzeitig zahlreiche, auch internationale Belege<sup>548</sup> aus den letzten knapp drei Jahrzehnten, die auf tiefgreifende Defizite hinsichtlich der erforderlichen Integration hinweisen (vgl. Tab. 5).

Tab. 5: Aussagen zur defizitären Umsetzung eines integrierten Risikocontrollings (bzw. -managements)

Quelle	Zitat
Helten (1984), S. 16	„Aus diesen kurzen Bemerkungen wird deutlich, daß Strategische Planung ohne Risk Management nicht denkbar ist. Um so verwunderlicher ist, daß zwar jedem der beiden Begriffe einzeln viele Untersuchungen gewidmet sind, <b>aber bisher Problemlösungskonzepte und -techniken des Risk Management nicht systematisch in der Strategischen Planung eingesetzt werden</b> .“
Pollanz (1999a), S. 1277	„Zwar wird immer wieder von einer <b>Integration des Risikomanagements in sämtliche Unternehmensprozesse gesprochen</b> . Die Frage, wie dies konkret umgesetzt werden soll, bleibt jedoch offen.“

<sup>548</sup> Vgl. Power (2009), S. 852.

Tab. 5 (Fortsetzung)

Quelle	Zitat
Farkas/Szabó (2000), S. 35	„Man kann behaupten, daß sich in den heutigen Organisationen viele mit Risikomanagement-Teilaufgaben beschäftigen, <b>aber ein integriertes Risikomanagement fehlt weiterhin.</b> “
Hoeve/Schweizer (2001), S. 103	„Das Management von Geschäftsrisiken (Business Risk Management) [...] blieb in den meisten Fällen <b>eine isolierte, von den laufenden Planungs-, Kontroll- und übrigen Unternehmensprozessen losgekoppelte Aufgabe.</b> “
Hampel/Lueger/ Roth (2004), S. 114	„Häufig ist in der Praxis jedoch festzustellen, dass Risikoinventur und <b>Risikomanagement einerseits und strategische bzw. operative Planung andererseits vollständig getrennte Prozesse darstellen.</b> “
Schlüchtermann/ Wolf (2004), S. 46	„Zwar sind Risikomanagementsysteme implementiert und in vielen Geschäftsprozessen auch etabliert, <b>eine konsequente Nutzung der analysierten Gefährdungspotenziale</b> im Sinne eines adäquaten Maßnahmencontrollings <b>findet dagegen nur rudimentär statt</b> “.
Exner-Merkelt (2007), S. 23	„In der Praxis steht die Risikoaggregation in den meisten Unternehmen erst am Anfang. Gründe dafür sind einerseits methodische Schwierigkeiten der Aggregation, <b>andererseits wohl auch die fehlende Integration von Risikomanagement und Controlling.</b> “
Hölscher/Giebel/ Karrenbauer (2007), S. 8	„Die Bewertung hat allerdings gezeigt, dass die <b>Integration des Risikomanagements in das Management der Unternehmen noch nicht in einem ausreichenden Maße</b> erfolgt ist.“
Tödtmann (2007), S. 1	„Die Risikomanagement-Abteilungen führen in den Firmen ein <b>Silo-Dasein</b> [...]. Die Unternehmensführungen investieren Geld in das Risikomanagement, <b>doch sie rufen kein Ergebnis ab</b> “.
Gleißner (2008b), S. 36	„Im Hinblick auf den <b>aktuellen Stand des Controllings in den Unternehmen</b> und aktueller Weiterentwicklungstendenzen ist festzustellen, dass – überraschenderweise – <b>die Beschäftigung mit Risiko und Planungssicherheit oft nicht den an sich erforderlichen Stellenwert findet.</b> “
Johanning/Ams (2008), S. 283f.	„Die <b>Integration in die Controlling- und Steuerungssysteme ist aus unserer Sicht bei weitem nicht so ausgeprägt wie bei den Banken.</b> Das Risikocontrolling ist i.d.R. Teil des Unternehmenscontrollings. <b>Allerdings finden sich weder in der Literatur noch in den Jahresberichten Hinweise, dass das Risikocontrolling aktiv in die Controlling- und Steuerungsprozesse integriert ist.</b> Ansatzpunkte ergeben sich bei der operativen Planung im Sinn einer Ex-ante-Abweichungsanalyse oder bei der strategischen Planung bei der Bewertung der Unsicherheiten der Wettbewerbsstrategie. Bei der taktischen Planung wird Risiko grundsätzlich im Rahmen der Investitionsrechnung, insbesondere bei der Risikoanalyse berücksichtigt, aber auch in diesem Fall scheint die Bedeutung nicht sonderlich hoch zu sein. Eine explizite Einbindung von Risiken in Kennzahlensysteme wie beispielsweise die Balanced Scorecard oder in den Economic Value Added ist ebenfalls nicht vorzufinden.“

Tab. 5 (Fortsetzung)

Quelle	Zitat
Nevries/Strauß (2008), S. 111	„Unternehmen scheinen sich insofern entweder noch immer nicht vollkommen bewusst zu sein, dass der ökonomische Umgang mit Risiken und Chancen eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiches Wirtschaften ist oder <b>das Verständnis schlägt sich nicht in einer systematischen Verknüpfung der Risiken und Chancen der Geschäftstätigkeit im Rahmen des Risikomanagementprozesses nieder.</b> “
Weber (2008b), S. 250	„Wir haben natürlich wie alle, für die das KonTraG gilt, ein Risikomanagement aufgebaut, das dem Konzern angemessen ist. Für mich ist aber die Aufgabe beileibe noch nicht abgeschlossen, <b>weil Risikomanagement in allen Organisationen, die ich bisher erlebt habe, nicht als integraler Bestandteil des Controllings stattfindet, sondern als sozusagen neuntes Rad am Wagen –jedenfalls nicht als das vierte.</b> “ [Zitat eines von Weber (2008b) in seiner Studie (Von Top-Controllern lernen) interviewten Konzerncontrollers, Anm. des Verf.]
Henle (2009), S. 182	„Entsprechend beschäftigen sich zahlreiche Publikationen zum Risikomanagement in jüngster Zeit mit der <b>Einbindung des Risikomanagements in die täglichen Entscheidungen eines Unternehmens [...]. Außerhalb des Bankensektors ist aber eine solche Integration in die tägliche Unternehmensführung noch nicht häufig der Fall.</b> “
Power (2009), S. 852	„The <b>need to embed ,risk management and internal control systems within business processes</b> ’ [...] has become an unquestioned ERM imperative <b>yet there is very little elaboration of what that might involve.</b> “

Die Tatsache, dass eine Verzahnung des Risikocontrollings mit den allgemeinen Controllingaktivitäten zwar einerseits als allgemein vorteilhaft erachtet wird, andererseits aber keine Hinweise zur konkreten Ausgestaltung vorliegen, erweckt die Frage nach den dafür verantwortlichen Ursachen.

Ein Erklärungsgrund beruht gewiss darin, dass sich die in Tab. 2, 3 und 4 zusammengestellten Zitate sowie die dahinter stehenden Gestaltungsvorschläge allesamt lediglich auf isolierte Teilaspekte beschränken und eine ganzheitliche, präzise Betrachtung und Analyse von Verzahnungspotenzialen vernachlässigen. Darüber hinaus sind die Voraussetzungen für eine induktive, d.h. von der praktischen Umsetzung des integrierten Risikocontrollings ausgehende Analyse derzeit nur begrenzt gegeben, da empirische Forschungsergebnisse zur Einbindung des Risikocontrollings in die unternehmerischen Führungsprozesse bislang lediglich in äußerst fragmentierter Form bestehen.<sup>549</sup>

<sup>549</sup> Auf diesen Aspekt wird in Abschnitt D.5 detailliert eingegangen.

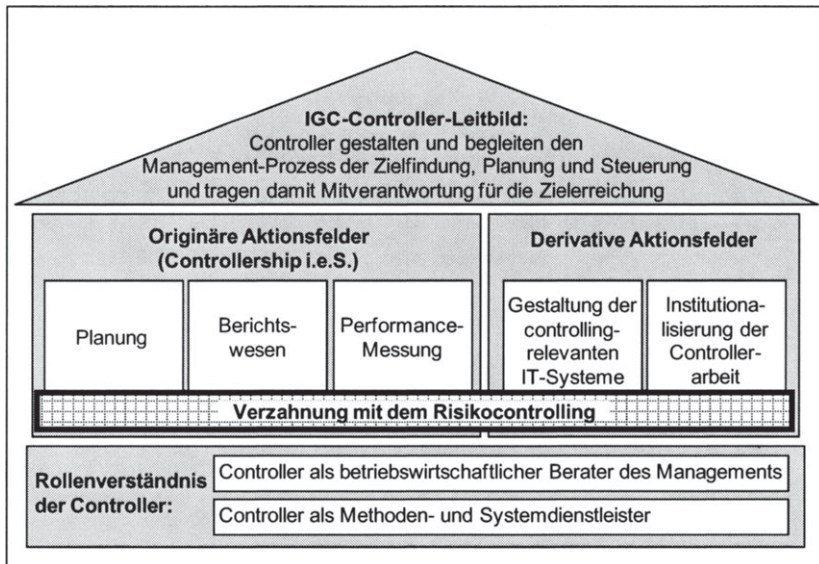
Die fehlende Existenz eines umfassenden Gestaltungsrahmens für ein integriertes Risikocontrolling stellt demzufolge zum gegenwärtigen Zeitpunkt eine wesentliche Forschungslücke dar. Die Zielsetzung der folgenden Kapitel liegt nunmehr darin, diese Forschungslücke zu füllen und ein normatives Konzept zum integrierten Risikocontrolling zu erarbeiten, an dem sich sowohl Theorie als auch Praxis orientieren können.

Die normative Analyse, die auf die Schnittstellen zwischen allgemeinen Führungsprozessen und dem spezialisierten Risikocontrolling fokussiert und die Funktion des Risikomanagements als Leitungs- und Entscheidungsinstanz im Risikomanagementsystem dabei weitestgehend ausblendet, ist jedoch nicht dahingehend zu interpretieren, dass die theoretische Fundierung des Risikomanagements an Bedeutung verliert oder dessen prinzipielle Existenzberechtigung gar in Frage gestellt wird. Der Grund, weshalb der Fokus auf die Verzahnung von allgemeinem und risikospezifischem Controlling gelegt wird, liegt in der messtheoretisch engen Verbindung der von diesen Funktionen jeweils verfolgten Zielsetzungen, der Verwandtschaft der jeweils eingesetzten Instrumente sowie nicht zuletzt an der Ähnlichkeit der von den entsprechenden Akteuren ausgeübten Rollen: (Konzern-)Controller als Berater der Unternehmensführung auf der einen Seite sowie Risikocontroller als Counterparts eines auf Risikoaspekte konzentrierten Bereichsmanagements auf der anderen Seite.

Indem das integrierte Risikocontrolling verstanden wird als eine für das Risikomanagement spezialisierte Dienstleistungsfunktion im Risikomanagementprozess, die in engem Informationsaustausch, quasi auf höchstem Kooperationsniveau, mit dem allgemeinen Controllerbereich (und weiteren in Risikosachverhalten angrenzenden Funktionsbereichen) zusammenarbeitet, kann auch eine intensivere Verbindung zwischen dem Risikomanagement und den allgemeinen Führungsfunktionen hergestellt werden, sodass das Risikomanagement nicht an Kompetenzen einbüßt, sondern diese vielmehr ausbaut, an Sprachfähigkeit gewinnt und im Rahmen der Interaktion mit der Unternehmensführung eine gestärkte Rolle einnimmt. Insgesamt profitieren von der Integration des Risikocontrollings alle mit dem Unternehmen verbundenen Interessensgruppen, da sämtliche Unternehmensentscheidungen, nicht nur jene des Risikomanagements, unter stärkerem Risikobewusstsein getroffen und die Unternehmensziele – Existenzsicherung und Wertsteigerung – somit nachhaltiger verfolgt werden.

Bei der Entwicklung des normativen Konzepts ist Sorge zu tragen, dass die spezifischen Aufgaben des Risikocontrollings nicht nur mit vereinzelt Aspekten des Controllings verbunden werden, sondern sich im Sinne einer Querschnittsfunktion auf sämtliche Aktionsfelder beziehen.

Gestaltungsvorschläge zur Verzahnung des Risikocontrollings mit den traditionellen Controllingprozessen bedingen daher einen konzeptionellen Bezugsrahmen der Controllerarbeit, der die Breite aller Controllingaktivitäten vollständig umfasst und diese systematisch strukturiert. Das ‚House of Controlling‘<sup>550</sup> erfüllt diese Anforderung und wird somit im Folgenden als Systematik für die Konzeption eines integrierten Risikocontrollings herangezogen (vgl. Abb. 27).



**Abb. 27: HoC als Bezugsrahmen für ein integriertes Risikocontrolling**<sup>551</sup>

Die normative Analyse des integrierten Risikocontrollings soll darüber hinaus unter Berücksichtigung existierender empirischer Erkenntnisse zur erfolgreichen Ausgestaltung der originären und derivativen Aktionsfelder des Controllings erfolgen. Indem empirisch belastbare Erfolgseigenschaften des Controllings auf die Aktivitäten des spezialisierten Risikocontrollings übertragen werden, ist davon auszugehen, dass das im Rahmen dieser Arbeit zu entwickelnde Konzept zum integrierten Risikocontrolling an wissenschaftlicher Güte und Relevanz sowie insbesondere aus Sicht der Praxis an Akzeptanz gewinnen wird. Aus methodischer Perspektive wird schließlich durch Übertragung jener Erfolgscharakteristika des Controllings angestrebt, die Vorzüge des

<sup>550</sup> Vgl. hierzu die Abschnitte B.1.2.2-4.

<sup>551</sup> Vgl. Abb. 8 in Abschnitt B.1.2.2, auf deren Grundlage obige Abb. 27 entstanden ist.

Forschungsparadigmas des Multilevel-Research (MLR) wahrzunehmen. Der MLR-Ansatz wird als methodische Fundierung der normativen Analyse gewählt und im folgenden Abschnitt erörtert.

### 5.3 Methodische Fundierung eines Konzepts zum integrierten Risikocontrolling durch das Multilevel-Research-Paradigma

Das MLR-Paradigma geht in seinem Ursprung auf *Roberts, Hulin* und *Rousseau* (1978) zurück, die dazu aufrufen, die verschiedenen Disziplinen innerhalb der betriebswirtschaftlichen Forschung stärker miteinander zu verbinden.<sup>552</sup> Nach ihrer Auffassung sollen sich Theorien und empirische Untersuchungen zur Verbesserung der Güte resultierender Forschungsergebnisse nicht mehr nur auf eine bestimmte Funktion oder Organisationseinheit im Unternehmen begrenzen, sondern sich im Rahmen eines integrativen Forschungsdesigns auf mehrere Ebenen beziehen. In Folge einer MLR-basierten Forschungsorientierung, die durch „active paradigm competition and synthesis rather than parallel evolution and proliferation“<sup>553</sup> gekennzeichnet ist, können gemäß den Vertretern des integrativen Forschungsansatzes allgemeinere und gleichzeitig präzisere Erkenntnisse generiert werden als im Vergleich zur isolierten Forschungsweise.<sup>554</sup>

Ausgangspunkt des MLR-Ansatzes ist die Tatsache, dass die betriebswirtschaftliche Forschungsgemeinschaft sowohl national als auch international zunehmend in spezialisierte Gruppen zersplittet, die meist auf ihren abgegrenzten Forschungsbereich fokussiert sind, ohne dabei die Erkenntnisse anderer betriebswirtschaftlicher Forschungsdisziplinen zu berücksichtigen.<sup>555</sup> Für die betriebswirtschaftliche Forschung in Deutschland beschreibt *Schreyögg* diese Entwicklung, die sich seiner Einschätzung

---

<sup>552</sup> Vgl. *Roberts/Hulin/Rousseau* (1978).

<sup>553</sup> *Hitt et al.* (2007), S. 1385.

<sup>554</sup> Vgl. *Roberts/Hulin/Rousseau* (1978), S. 27f.; *Pfeffer* (1993), S. 615-618; *Hitt et al.* (2007), S. 1385ff.

<sup>555</sup> Vgl. *Roberts/Hulin/Rousseau* (1978), S. 25f.; *Schreyögg* (2007a), S. 141f. und S. 145 sowie auch im Folgenden *Hitt et al.* (2007), S. 1385f. Die Vielzahl derzeit existierender und gegenseitig in Konkurrenz stehender ‚Nischen-Zeitschriften‘ ist als Folge dieser Entwicklung zu betrachten. Nach *Wolf, J.* (2009) existieren zurzeit geschätzt weltweit mehr als eintausend betriebswirtschaftlich ausgerichtete Fachzeitschriften, die jährlich etwa 30.000 wissenschaftliche Beiträge veröffentlichen, „von denen nur jeweils kleinste Promilleanteile Querverbindungen zueinander aufweisen.“

nach auch auf das Lehrangebot vieler deutscher Hochschulen ausbreitet,<sup>556</sup> mit folgenden Worten:

„Die betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen verselbstständigen sich immer mehr und bilden ganz eigenständige, untereinander kaum mehr verbundene Denkschulen aus. Das hierbei prägende Muster kommt von der US-amerikanischen Wissenschaftslandschaft, in der die betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen, wie z.B. Marketing, Management oder Finanzierung, längst verselbstständigte wissenschaftliche Gemeinschaften geworden sind, ohne ein übergreifendes disziplinäres Dach. Dementsprechend lässt das Interesse an einem gemeinsamen, disziplinären Denk- und Lehrgebäude bei diesen Fachvertretern sehr stark nach, die Gemeinsamkeit zerbröckelt. Symptomatisch für diese Tendenz ist der disparate Zustand der Veranstaltung zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, wie man ihn heute an vielen Fachbereichen findet, nämlich als mehr oder weniger unverbundene Ansammlung von Stücken aus Teildisziplinen.“<sup>557</sup>

Wenngleich aus solch separierten (Lehr- und) Forschungsprogrammen auch Vorteile der Spezialisierung erwachsen können, sind damit grundsätzlich erhebliche Nachteile verbunden. Zum einen besteht die Gefahr, dass sich durch die isolierte Forschungsweise eine Vielzahl unterschiedlicher, nicht konsistent aufeinander aufbauender Forschungskonzepte herausbildet.<sup>558</sup> Zum anderen können die Zusammenhänge der untersuchten betriebswirtschaftlichen Organisationseinheiten bzw. Funktionen bei isolierter Betrachtung nicht vollständig erklärt werden, da diese Betrachtungsobjekte in der Praxis durch eine enge Interaktion mit anderen Organisationseinheiten bzw. Funktionen gekennzeichnet und stets in eine übergeordnete Unternehmensebene eingebettet sind.<sup>559</sup>

---

<sup>556</sup> Vgl. hierzu bereits *Paul* (1993), insbesondere S. 799f., der auf die Notwendigkeit und den Missstand einer fächerintegrierenden betriebswirtschaftlichen Hochschulausbildung in der BRD aufmerksam macht.

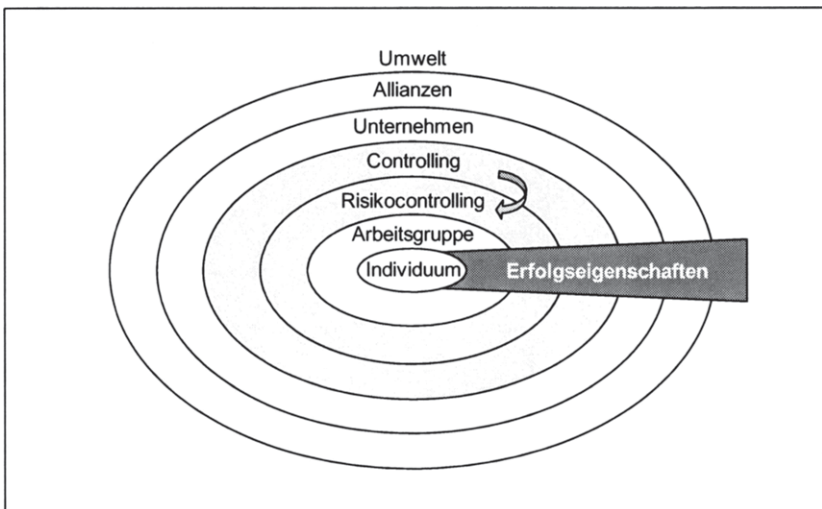
<sup>557</sup> *Schreyögg* (2007b), S. 3. *Wolf, J.* (2009) übt mit teils ironisch zu verstehenden Worten ähnliche Kritik: „Da die Fachzeitschriften immer nach den ‚contributions‘ fragen, ist kaum einer der schlaun Wissenschaftler an der Integration des atomisierten Wissensbestands interessiert. Metaanalysen sind relativ selten. Die schlaun Wissenschaftler halten von derartigen Analysen wenig, weil damit lediglich Fleiß und Methodenkompetenz, nicht jedoch Kreativität belegt werden könne. Wer sich bemüht, den hochfragmentierten Wissensbestand im Rahmen von Lehrbüchern zu integrieren, gilt als Wissenschaftler zweiter Klasse.“

<sup>558</sup> Vgl. *Pfeffer* (1993), S. 616.

<sup>559</sup> Vgl. *Roberts/Hulin/Rousseau* (1978), S. 27 sowie auch im Folgenden *Hitt et al.* (2007), S. 1387f.



So ist ein einzelner Mitarbeiter grundsätzlich Teil einer kollaborativen Arbeitsgruppe, die ihrerseits einem Projekt oder einer institutionalisierten Abteilung bzw. spezialisierten Funktion wie beispielsweise dem Risikocontrolling zugeordnet ist. Das Risikocontrolling sollte wie im Abschnitt B.5.1 erläutert innerhalb des allgemeinen Controllings verankert sein, das seinerseits wiederum neben anderen unterstützenden und primären betrieblichen Funktionen einen elementaren Bestandteil des Gesamtunternehmens konstituiert. Unternehmen sind i.d.R. in ein Netz von Kooperationen oder (strategischen) Allianzen eingebettet, die schließlich in die alle Betrachtungsebenen umgreifende Umwelt eingebunden sind (vgl. Abb. 28).



**Abb. 28: Betrachtungsebenen des MLR-Ansatzes**<sup>560</sup>

Neben diesem hierarchischen Zusammenhang ist außerdem davon auszugehen, dass die wesentlichen Erfolgseigenschaften der jeweiligen Betrachtungsebenen grundsätzlich übereinstimmen. So kann vermutet werden, dass die wesentlichen Merkmale einer erfolgreichen Führung von Unternehmen auch auf die erfolgreiche Führung von Allianzen zutreffen bzw. dass die grundsätzlichen Erfolgscharakteristika betrieblicher Spezialfunktionen den Erfolgsmerkmalen der ihnen jeweils übergeordneten Funktionsbereiche entsprechen.<sup>561</sup>

<sup>560</sup> Abb. basierend auf Hitt et al. (2007), S. 1387.

<sup>561</sup> Vgl. Hitt et al. (2007), S. 1387 i.V.m. S. 1393.

Aufgrund der dargestellten Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Ebenen im Unternehmen ergibt sich gemäß den Vertretern des MLR-Paradigmas die Notwendigkeit einer integrativen Zusammenarbeit aller Forschungsdisziplinen, die diese Organisationseinheiten als Untersuchungsgegenstand adressieren. Konkret empfehlen *Hitt et al.* mithilfe des MLR-Ansatzes zu überprüfen, ob sich die aus einer bestimmten Betrachtungsebene bekannten theoretischen oder empirischen Erkenntnisse tatsächlich auch auf vor- oder nachgelagerte Ebenen übertragen lassen. Sie stellen sich beispielsweise die Frage, ob „patterns of conflict found within teams also appear in the patterns of interactions among rival firms?“<sup>562</sup> Auch in der deutschsprachigen Literatur speziell im Bereich der Controllingforschung liegen implizite Aufforderungen nach einer verstärkten Anwendung des MLR-Konzepts vor. So fordert beispielsweise *Hirsch*, „weiterhin nach Verfahren zur Einbindung interdisziplinärer Erkenntnisse in eine ökonomische Theorie zu suchen.“<sup>563</sup>

Auf den Empfehlungen u.a. von *Hitt et al.* und *Hirsch* aufbauend wird der MLR-Ansatz in dieser Arbeit herangezogen, um empirische Erkenntnisse zu den Erfolgseigenschaften des Controllings auf die Spezialfunktion des Risikocontrollings zu übertragen (vgl. Abb. 28). Um diesen in Kapitel D angestrebten Transfer durchführen zu können, werden zunächst im folgenden Kapitel C bestehende empirische Ergebnisse zu den Erfolgsfaktoren des Controllings im deutschsprachigen Raum mithilfe einer Literatursynthese zusammengestellt und zu ‚Stylized Facts‘, d.h. zu empirisch belastbaren Aussagen verdichtet.

---

<sup>562</sup> *Hitt et al.* (2007), S. 1393.

<sup>563</sup> *Hirsch* (2008), S. 48.

## C Stylized Facts zu den Erfolgsfaktoren des Controllings als konzeptionelle Grundlage eines integrierten Risikocontrollings

### 1 Stylized Facts als Ergebnis einer triangulationsbasierten Literatursynthese

#### 1.1 Triangulation als Kombination verschiedener Forschungsstrategien

Die Vertreter des Multilevel-Research-Paradigmas fordern zu einer stärkeren Verbindung und Interaktion der verschiedenen Disziplinen in der betriebswirtschaftlichen Forschung auf und appellieren, die Übertragbarkeit von (Erfolgs-)Eigenschaften verschiedener Organisationseinheiten im Unternehmen zu untersuchen. Zur konkreten Ausübung dieses interdisziplinären Forschungsansatzes empfehlen sie das aus den Sozialwissenschaften stammende methodische Konzept der Triangulation.<sup>564</sup>

Der Begriff der Triangulation stammt ursprünglich aus der Landvermessung, Navigation und Militärstrategie und bezeichnet dort die Bestimmung der Lage eines Ortes durch (Winkel-)Messung von zwei bekannten Positionen aus. Im sozialwissenschaftlichen Kontext wird der Terminus Triangulation metaphorisch herangezogen, um damit die Betrachtung eines untersuchten Phänomens von mehreren, d.h. mindestens zwei Punkten aus zu kennzeichnen. In der Regel ist darunter die Analyse eines Phänomens mithilfe des kombinierten Einsatzes verschiedener sozialwissenschaftlicher Forschungsmethoden zu verstehen.<sup>565</sup>

Die Idee, verschiedene Forschungsmethoden miteinander zu kombinieren, geht in ihren Ansätzen in die 60er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts zurück.<sup>566</sup> Breitere Aufmerksamkeit erlangte die Methode der Triangulation insbesondere durch *Denzin*, der eine „combination of methodologies in the study of the same phenomena“<sup>567</sup> pos-

---

<sup>564</sup> Vgl. *Hitt et al.* (2007), S. 1393.

<sup>565</sup> Vgl. *Jick* (1979), S. 602; *Smith* (1991), S. 485f.; *Downward/Mearman* (2007), S. 80; *Flick* (2009), S. 309 sowie *Homburg/Schilke/Reimann* (2009), S. 175.

<sup>566</sup> Erste Ansätze entstanden diesbezüglich durch *Campbell* und *Fiske*, die sich im Kontext psychologischer Untersuchungen dafür aussprechen, ihre auf Basis eines Messinstruments gewonnenen Ergebnisse durch Messungen mit weiteren Instrumenten zu ergänzen und überprüfen, vgl. *Campbell/Fiske* (1959), S. 104. Dieser Gedanke wurde durch *Webb et al.* aufgegriffen, die den Standpunkt vertreten, dass die Validität ihrer Ergebnisse durch eine Datenerhebung und -auswertung mit verschiedenen Methoden erhöht werden könne, vgl. *Webb et al.* (1966), S. 1-5.

<sup>567</sup> *Denzin* (1978), S. 291.

tuliert. Seiner Meinung nach ist jede Forschungsmethode durch spezifische Stärken und Schwächen gekennzeichnet und kann daher nur eingeschränkt aussagefähige Ergebnisse über den jeweiligen Forschungsgegenstand generieren. Die Zusammenführung verschiedener Verfahren diene entsprechend dazu, die durch Anwendung einer einzelnen Methode gewonnenen Ergebnisse im Zuge des Einsatzes weiterer Forschungsmethoden systematisch zu validieren.<sup>568</sup>

Diese Argumentation *Denzins* ist in der Vergangenheit vehement kritisiert worden.<sup>569</sup> Dabei bezog sich die Kritik vor allem auf die Reaktivität von Forschungsmethoden.<sup>570</sup> Darunter ist zu verstehen, dass eine Validierung von Forschungsergebnissen durch den kombinierten Einsatz verschiedener Methoden als weitgehend unmöglich erscheint, da verschiedene Forschungsmethoden unterschiedliche Aspekte desselben Phänomens betrachten und jede Methode das jeweils vorliegende Phänomen, das durch sie erforscht werden soll, auf spezifische Weise konstituiert.<sup>571</sup>

Im Zuge ihrer kritischen Einwände gegen das Validierungspotenzial der Triangulation sprechen sich *Fielding* und *Fielding* dafür aus, Forschungsmethoden vorsichtig und zweckmäßig mit der Intention zu kombinieren, den Untersuchungsergebnissen mehr Tiefe und Breite zu verleihen. Hingegen sollte die Suche nach der ‚objektiven‘ Wahrheit durch den Einsatz der Triangulation nicht angestrebt werden.<sup>572</sup> Diese Kritik ist von *Denzin* aufgenommen worden, der Triangulation nun nicht mehr als Validierungs- oder Objektivierungsverfahren versteht, sondern als eine Forschungsstrategie, mit der ein umfassenderes Verständnis über das untersuchte Phänomen erarbeitet werden kann.<sup>573</sup>

Hinsichtlich ihrer konzeptionellen Ausgestaltung sind mit der Daten-, Investigatoren-, Theorien- und Methoden-Triangulation grundsätzlich vier unterschiedliche Anwendungstypen der Triangulation zu unterscheiden, die sich jedoch gegenseitig nicht

---

<sup>568</sup> Vgl. *Denzin* (1978), S. 303f.

<sup>569</sup> Vgl. *Fielding/Fielding* (1986), S. 33 sowie zusammenfassend *Flick* (1992), S. 178ff. oder *Flick* (2009), S. 310f.

<sup>570</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden *Kelle* (2008), S. 49f. sowie *Lamnek* (2005), S. 159.

<sup>571</sup> Vgl. *Flick* (1992), S. 178f. sowie *Flick* (2009), S. 310f.

<sup>572</sup> Vgl. *Fielding/Fielding* (1986), S. 33.

<sup>573</sup> Vgl. *Denzin/Lincoln* (2000), S. 5. Im Originalwortlaut heisst es ebendort, dass die „combination of multiple methodological practices, empirical materials, perspectives, and observers in a single study is best understood, then, as a strategy that adds rigor, breadth, complexity, richness, and depth to any inquiry.“ Vgl. auch *Flick* (1992), S. 194.

ausschließen und die nach *Downward* und *Mearman* nicht als Liste erschöpfender Triangulationsmöglichkeiten zu betrachten sind.<sup>574</sup>

- Bei der *Daten*-Triangulation werden zur Analyse eines Phänomens Daten miteinander kombiniert, die auf unterschiedlichen Quellen basieren und zu verschiedenen Zeiten, an verschiedenen Orten oder bei verschiedenen Betrachtungssubjekten erhoben worden sind.<sup>575</sup>
- Im Zuge der *Investigatoren*-Triangulation wird das Datenmaterial zu den analysierten Phänomenen durch verschiedene forschende Personen erhoben, ausgewertet und interpretiert, um zu gewährleisten, dass individuelle bzw. einseitige Sichtweisen der Interpreten erweitert, überprüft und gegebenenfalls korrigiert werden können. Die einbezogenen Forscher müssen dabei gewiss über einen ausgeprägten Sachverstand hinsichtlich des betrachteten Phänomens verfügen.
- Bei der *Theorien*-Triangulation wird das untersuchte Phänomen aus mehreren theoretischen Forschungsperspektiven betrachtet, die jeweils durch differierende Grundannahmen gekennzeichnet sind. Hierdurch soll sichergestellt werden, dass entgegen eines monothoretischen Ansatzes nicht nur solche Daten herangezogen werden, die dem jeweils vorliegenden theoretischen Konzept entsprechen, sondern dass auf Daten unterschiedlicher theoretischer Ansätze zurückgegriffen und die Gefahr theoriegeleiteter Verzerrungen somit verringert wird.<sup>576</sup>
- Das zentrale Konzept *Denzins* besteht in der *Methoden*-Triangulation, d.h. in der Kombination unterschiedlicher Forschungsmethoden. Diesbezüglich wird zwischen der within-method- und between-method-Triangulation unterschieden. Unter der within-method-Triangulation ist die Verwendung unterschiedlicher Subskalen innerhalb eines Fragebogens zu verstehen. Im Rahmen der between-method-Triangulation werden unterschiedliche Forschungsmethoden quantitativer und qualitativer Natur in die empirische Analyse einbezogen. Dies dient dazu, mehrdimensionale Forschungsfragen hinsichtlich verschiedener Aspekte des Phänomens zu bearbeiten, die weder durch eine rein quantitative noch durch eine rein qualitative Forschungsmethode zu beantworten sind. Dabei werden die unterschiedlichen in die Analyse einbezogenen Forschungsmethoden als gleichrangig betrachtet.<sup>577</sup>

---

<sup>574</sup> Vgl. *Denzin* (1978), S. 294 sowie *Downward/Mearman* (2007), S. 80.

<sup>575</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden *Denzin* (1978), S. 295ff.; *Carell* (2005), S. 120f. sowie *Homburg/Schilke/Reimann* (2009), S. 175.

<sup>576</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden *Denzin* (1978), S. 297-302 sowie *Carell* (2005), S. 121.

<sup>577</sup> Die breite Akzeptanz der Methoden-Triangulation innerhalb der sozialwissenschaftlichen Community wird durch *Danermark et al.* (2002), S. 152, bestätigt, die zusammenfassend festhalten, Benjamin Löhr - 978-3-631-75145-9

In Bezug auf die Nutzung der Methoden-Triangulation kann zwischen einer komplementären und einer additiven Nutzung differenziert werden.<sup>578</sup> Bei der komplementären Nutzung sollen Zusammenhänge entdeckt bzw. Widersprüche aufgedeckt werden, die bei Anwendung einer einzelnen Methode eventuell verborgen blieben. So können qualitative Methoden, wie z.B. Fallstudien oder Interviews beispielsweise dazu dienen, Zusammenhänge in den Datensätzen quantitativer Befragungen nachzuvollziehen.<sup>579</sup> Dahingegen werden die Forschungsmethoden bei einer additiven Methoden-Triangulation so kombiniert, dass die verschiedenen Einzelergebnisse der jeweiligen Methoden sukzessive zu einem umfassenderen Verständnis des untersuchten Phänomens führen. *Köckeis-Stangl* spricht in diesem Kontext von einem ‚kaleidoskopartigen‘ Zugang zum Untersuchungsobjekt, der sich aufgrund einer Vielzahl zusammengesetzter quantitativer und qualitativer Erkenntnisse ergibt.<sup>580</sup>

Alle vier der oben skizzierten Triangulations-Typen kommen innerhalb der Literatursynthese dieses Kapitels zumindest implizit, d.h. ihren Grundansätzen folgend, zur Anwendung. Welche Vorgehensweisen allgemein zur Durchführung einer Literatursynthese gewählt werden können und inwiefern sich diese voneinander abgrenzen, ist Gegenstand des folgenden Abschnitts.

## 1.2 Abgrenzung alternativer Methoden zur Literatursynthese

Die Breite der realtheoretischen empirischen Controllingforschung macht den Einsatz von Methoden erforderlich, mit denen existierende Publikationen auf methodisch abgesicherte sowie systematische Weise analysiert werden können.<sup>581</sup> In der empirischen Forschung werden diesbezüglich sowohl quantitative als auch qualitative Formen der klassischen Literatursynthese eingesetzt. Während die quantitative oder statistische Synthese auch als Metaanalyse bezeichnet wird, hat sich zur qualitativen oder deskrip-

---

dass (1) eine getrennte Anwendung quantitativer und qualitativer Methoden hinfällig ist, da (2) beide Methoden ihre Relevanz und Vorzugsbereiche haben, sodass der Einsatz einer ‚universalen Methode‘ nicht anzustreben ist und (3) somit die Methoden-Triangulation als kombinierte Forschungsstrategie empfohlen wird. Vergleichbar sprechen sich aktuelle Beiträge, wie z.B. von *Downward/Mearman* (2007) oder *Hopper/Hoque* (2006), für den verstärkten Einsatz der Methoden-Triangulation auch im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich aus. *Homburg/Schilke/Reimann* (2009), S. 177f., stellten diesbezüglich fest, dass die Anzahl der durch Anwendung von Triangulationstechniken gekennzeichneten Marketing- und Managementbeiträgen, die zwischen 1998 und 2008 in internationalen Top-Journals publiziert wurden, stetig gestiegen ist.

<sup>578</sup> Vgl. auch im Folgenden *Carell* (2005), S. 125f.

<sup>579</sup> Vgl. *Modell* (2005), S. 233 sowie *Modell* (2009), S. 209.

<sup>580</sup> Vgl. *Köckeis-Stangl* (1982), S. 363.

<sup>581</sup> Vgl. *Weißberger/Löhr* (2007), S. 338 sowie *Fetke* (2006), S. 265.

tiven Integration von Forschungsergebnissen der Begriff des Reviews etabliert.<sup>582</sup> Eine relativ moderne Forschungsmethodik stellt das Konzept der Stylized Facts als Grundlage der Messung und Bewertung wissenschaftlichen Fortschritts dar.<sup>583</sup> Die gemeinsame Zielsetzung dieser drei Methoden besteht darin, relevante Forschungserkenntnisse zu einer bestimmten Problemstellung zusammenzufassen.<sup>584</sup>

Unter dem Terminus *Review* ist in Anlehnung an *Fink* eine systematische, detaillierte und reproduzierbare Methode zu verstehen, mit der bestehende Befunde zu einer bestimmten Problemstellung aus einer Menge an veröffentlichten Primäruntersuchungen identifiziert, bewertet und deskriptiv zusammengefasst werden können.<sup>585</sup> Ein Review kann sich auf Publikationen theoretischer, formal-analytischer, methodischer sowie quantitativ und/oder qualitativ empirischer Art beziehen.<sup>586</sup>

Neuartige primäre Erkenntnisse zu den entsprechenden Problemstellungen werden durch einen Review selbst nicht geliefert. Seine Leistung besteht vielmehr in der vergleichenden Analyse und Integration verschiedener Forschungsergebnisse und in der Wiedergabe des aktuellen Forschungsstands zur untersuchten Problemformulierung. Die deskriptiv integrierten Ergebnisse des Reviews eignen sich außerdem insbesondere dazu, ungelöste Forschungsfragen zu identifizieren sowie auf potenziell bestehende Ursache-Wirkungs-Beziehungen hinzudeuten, die als formulierte Hypothesen den Ausgangspunkt für darauf aufbauende quantitative Untersuchungen bilden können.<sup>587</sup>

Die bisher vergleichsweise wenig genutzte Forschungsmethodik der *Stylized Facts* ist auf *Kaldor* zurückzuführen, der davon ausgeht, dass für jede Erklärung wirtschaftswissenschaftlicher Phänomene eine empirische Fundierung mithilfe einer „summary of the facts“<sup>588</sup> notwendig ist. Aus dieser Aufstellung an Fakten sind nach *Kaldor* Tendenzen herauszulesen, die für die Hypothesenkonstruktion weiterer Forschungsarbeiten zu Grunde gelegt werden können. Als Stylized Facts bezeichnet er die charakteristischen realtheoretischen Merkmale eines Betrachtungsobjekts, die sich auf Basis einer Menge individueller Beobachtungen ableiten lassen.<sup>589</sup> Stylized Facts stel-

---

<sup>582</sup> Vgl. *Fink* (2005), S. 4 sowie *Heine/Meyer/Strangfeld* (2007), S. 587.

<sup>583</sup> Vgl. *Heine/Meyer/Strangfeld* (2007).

<sup>584</sup> Vgl. *Fink* (2005), S. 226 sowie *Heine/Meyer/Strangfeld* (2007), S. 587.

<sup>585</sup> Vgl. *Fink* (2005), S. 3.

<sup>586</sup> Vgl. auch im Folgenden *Cooper* (1988), S. 107 sowie *Fetke* (2007), S. 422.

<sup>587</sup> Vgl. *Barton/Lazarsfeld* (1993), S. 63f. sowie *Fetke* (2006), S. 257f.

<sup>588</sup> *Kaldor* (1968), S. 178.

<sup>589</sup> Vgl. *Kaldor* (1968), S. 177f. sowie außerdem *Oppenländer* (1991), S. 166; *Schwerin* (2001), S. 88; *Meyer* (2007), S. 225. *Kaldor* bezieht sich im Rahmen einer Debatte über die makroökonomische Wachstumstheorie auf die wesentlichen Merkmale bzw. Stylized Facts seines

len „im Idealfall den ‚state of the art‘ des zusammengefaßten Expertenwissens dar“<sup>590</sup>, indem sie gemeinsame, breit gestützte Muster über unterschiedliche Beobachtungen hinweg aggregieren.<sup>591</sup>

Nach *Heine, Meyer* und *Strangfeld* lassen sich folgende Funktionen des Konzepts der Stylized Facts unterscheiden:<sup>592</sup> Zum einen liefert es für modellanalytische Forscher eine Orientierungshilfe, sich bei der Formulierung analytischer Modelle auf die Erklärung von beobachtbaren, realitätsnahen Phänomenen zu fokussieren („Brückenfunktion“<sup>593</sup>). Durch die Berücksichtigung bereits existierender Stylized Facts wird der einzelne Forscher davor bewahrt, Modelle zu entwickeln, die keine überprüfaren Hypothesen hinsichtlich des untersuchten Phänomens beinhalten.<sup>594</sup> Zum anderen wird der Stylized Facts-Methodik die Funktion als Scheinwerfer zur Modelldurchleuchtung für Zwecke einer wissenschaftlichen „Fortschrittsmessung“<sup>595</sup> zugewiesen, nämlich in Abhängigkeit davon, inwieweit bereits vorliegende analytische Modelle bestehende Stylized Facts reproduzieren.<sup>596</sup> Mithilfe dieser Funktionen kann eine direkte Verbindung zwischen bereits bestehender empirischer Forschung einerseits und modellorientierter Forschung andererseits hergestellt werden.

Beide Funktionen setzen jedoch voraus, dass es zu dem betrachteten Phänomen bereits eine breite empirische Forschungsbasis gibt. Im Gegensatz zu klassischen Disziplinen mit jahrzehntelanger Forschungstradition ist dies jedoch gerade in vergleichsweise jungen Disziplinen, wie z.B. der Controllingforschung, bisher nur eingeschränkt der

keynesianisch-klassischen Modells zur Wachstumstheorie (z.B. stetiges Wachstum der Arbeitsproduktivität), mit denen er die bessere Erklärungsfähigkeit seines Modells im Vergleich zu neoklassischen Modellen begründet, vgl. *Kaldor* (1968), S. 178f. Die Anwendbarkeit der Methodik der Stylized Facts ist jedoch nicht auf die makroökonomische Forschung begrenzt. Für ökonomische Beiträge, die diese relativ junge Forschungsmethodik anwenden, vgl. *Colombo/Delmastro* (1999); *Schwerin* (2001); *Hommel* (2002); *Lux/Schornstein* (2005) oder *Heine/Meyer/Strangfeld* (2007).

<sup>590</sup> *Schwerin* (2001), S. 103.

<sup>591</sup> Vgl. *Weißberger/Löhr* (2007), S. 338f.

<sup>592</sup> Vgl. im Folgenden *Heine/Meyer/Strangfeld* (2007), S. 584f.

<sup>593</sup> *Heine/Meyer/Strangfeld* (2007), S. 584.

<sup>594</sup> Dies stellt insofern eine bedeutende Funktion dar, als dass der Anteil formal-analytischer Forschungsarbeiten innerhalb der deutschsprachigen Controllingforschung seit Mitte der 90er-Jahre auf durchschnittlich 30% gestiegen ist, vgl. *Binder/Schäffer* (2005), S. 614, die Erklärungsrelevanz jener Forschungsbeiträge jedoch durch die wissenschaftliche Controlling-Community teilweise skeptisch eingeschätzt wird, da wesentliche Charakteristika eines beobachtbaren Phänomens aufgrund äußerst abstrakter Modellierungen nicht berücksichtigt werden, vgl. *Meyer* (2007), S. 223f.

<sup>595</sup> *Heine/Meyer/Strangfeld* (2007), S. 585.

<sup>596</sup> Diese Sichtweise korrespondiert auch mit der u.a. von *Schmidt/Schor* (1987), S. 26ff., vertretenen strukturorientierten Sichtweise von Modellen als möglichst realitätsnahe Fiktionen.



Fall.<sup>597</sup> Hier haben Stylized Facts deshalb eher eine Dokumentations- bzw. auch eine morphologische Funktion, um den Stand des Wissens sowie darüber hinaus noch offene Forschungsfelder durch die empirische Durchleuchtung des betrachteten Phänomens aufzuzeigen. Zudem ist gerade hier der Brückenschlag in die Praxis durch die Formulierung belastbarer handlungsleitender Aussagen von besonderer Bedeutung.<sup>598</sup>

Der Zweck der *Metaanalyse* besteht darin, wissenschaftliche Einzelergebnisse publizierter Studien mit statistischen Methoden zu analysieren und integrieren.<sup>599</sup> Vorteile der statistischen Integration liegen zum einen darin, dass durch die Synthese mehrerer Einzelergebnisse die entsprechende Stichprobe einbeziehbarer Datensätze erweitert und die statistische Signifikanz der Ergebnisse vergrößert werden können. Zum anderen lässt sich mithilfe der Metaanalyse überprüfen, ob über verschiedene Studien hinweg Regelmäßigkeiten bei den Ausprägungen und Beziehungen der untersuchten Variablen vorliegen und somit eine empirische Generalisierung vorgenommen werden kann.<sup>600</sup>

Nachteile der Metaanalyse sind erstens darin zu sehen, dass sich ihre Anwendbarkeit im Gegensatz zur Stylized Facts-Methodik und zum Review grundsätzlich auf statistische Erhebungen beschränkt und somit wertvolle Erkenntnisse qualitativer Studien nicht berücksichtigt werden können.<sup>601</sup> Außerdem besteht bei der quantitativen Integration empirischer Befunde aufgrund von Unterschieden der einbezogenen Studien hinsichtlich ihres Forschungsdesigns (Operationalisierungen, Auswertungsmethoden oder Eigenschaften von Erhebungsadressaten) häufig das Problem mangelnder Vergleichbarkeit bzw. Uniformität. In der Literatur wird dieser Kritikpunkt als Problem des Vergleichs von ‚apples and oranges‘ bezeichnet.<sup>602</sup>

Ein weiterer Kritikpunkt bezieht sich auf das Problem der teilweise vorliegenden Abhängigkeit von Daten in den Primäranalysen. Diese Abhängigkeiten können dadurch zu Stande kommen, dass im Zuge der Literaturrecherche scheinbar unterschiedliche Studien entdeckt werden, die sich jedoch tatsächlich auf identische oder zumindest abhängige Stichproben beziehen. Bei der quantitativen Integration dieser (z.B. aufgrund mangelnder Angaben in den Veröffentlichungen) als unabhängig einge-

---

<sup>597</sup> Vgl. *Binder/Schäffer* (2005), S. 614 sowie *Weber* (2007), S. 337.

<sup>598</sup> Vgl. *Weissenberger/Löhr* (2007), S. 340.

<sup>599</sup> Vgl. *Glass* (1976), S. 3 sowie *Cooper/Hedges* (2009), S. 6.

<sup>600</sup> Vgl. *Rosenthal/DiMatteo* (2001), S. 63 sowie *Eisend* (2006), S. 251.

<sup>601</sup> Vgl. *Drinkmann* (1990), S. 29 sowie *Stamm/Schwarb* (1995), S. 12 und S. 22.

<sup>602</sup> Vgl. *Smith/Glass/Miller* (1980), S. 47; *Rosenthal/DiMatteo* (2001), S. 68; *Drinkmann* (1990), S. 23ff.

schätzten Studien werden die faktisch abhängigen Stichproben fälschlicherweise jeweils neu zur Gesamtstichprobe hinzuaddiert.<sup>603</sup>

Ein der Metaanalyse zusätzlich vorgeworfenes Problem, bekannt als ‚garbage in – garbage out‘-Problem, besteht darin, dass Studien mit methodisch hoher und niedriger Qualität in gleichem Maße in die statistische Integration Eingang finden, wodurch das Ergebnis der Metaanalyse aufgrund der teilweise mangelnden Güte von Inputdaten entsprechend leidet. Schließlich bezieht sich das in der Forschungspraxis vorzufindende Problem des ‚publication bias‘ auf die den Primärveröffentlichungen häufig inhärenten Verzerrungen zugunsten signifikanter Ergebnisse. Obwohl theoretisch der Anspruch an die Metaanalyse gestellt wird, sämtliche Ergebnisse der Primärstudien zu integrieren, ist dies praktisch kaum möglich. Der Grund hierfür ist, dass signifikante Ergebnisse in der Regel eher publiziert werden als insignifikante Ergebnisse. Häufig verbleiben Letztere aufgrund ihrer vermeintlich geringeren Bedeutsamkeit und Attraktivität unveröffentlicht ‚in der Schublade‘ (sog. ‚file drawer‘-Problem).<sup>604</sup>

Im Zuge der verfolgten Zielsetzung dieses Kapitels, empirische Erkenntnisse zu den Erfolgswirkungen des Controllings zusammenzufassen und zu belastbaren Aussagen zu verdichten, wird auf die dafür qualifizierten Methoden des Reviews und der Stylized Facts zurückgegriffen, die in sehr viel weiterem Umfang als die Metaanalyse die verschiedenen Einsatzfelder der Triangulation erlauben, d.h. mit denen unterschiedlichste Erkenntnisse über realtheoretische Phänomene berücksichtigt werden können.<sup>605</sup> Konkret sind gegen den Einsatz einer Metaanalyse folgende Argumente vorzubringen:

Die Durchführung einer Metaanalyse kommt erstens insofern nicht in Frage, als dass neben einer Vielzahl quantitativer Erhebungen zur empirischen Controllingforschung auch bedeutende qualitative Studien vorliegen, die im Rahmen einer Metaanalyse nicht integriert werden können, jedoch für eine Literatursynthese zu den Erfolgswirkungen des Controllings eine hohe Relevanz aufweisen.

Zweitens ergäbe sich bei Anwendung der Metaanalyse das beschriebene Problem einer mangelnden Uniformität, da sich die existierenden controllingbezogenen Studien teilweise nicht nur in Bezug auf die angewandten Auswertungsmethoden unterschei-

---

<sup>603</sup> Vgl. *Drinkmann* (1990), S. 28 sowie auch im Folgenden *Smith/Glass/Miller* (1980), S. 50 und *Stamm/Schwarb* (1995), S. 20f.

<sup>604</sup> Vgl. *Drinkmann* (1990), S. 25ff. Die beiden letztgenannten Kritikpunkte müssen in ihrem Kern jedoch auch für die Methoden des Reviews und der Stylized Facts, allgemeiner gesprochen für jede auf einer bestehenden Literaturbasis aufsetzenden Forschungsmethode, vermutet werden.

<sup>605</sup> Vgl. *Meyer* (2007), S. 230f.

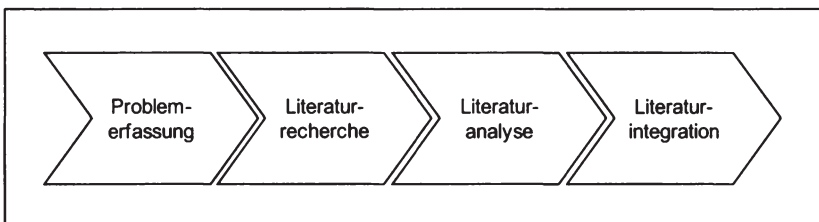
den, sondern insbesondere auch bezüglich der Operationalisierung wichtiger Konstrukte (wie z.B. Effizienz und Effektivität des Controllings, Managementzufriedenheit, Unternehmenserfolg) und der Eigenschaften der Erhebungsadressaten (Befragung von Controllern und Managern der ersten und zweiten Leitungsebene aus zentralen und dezentralen Unternehmensbereichen).

Drittens spricht auch das Argument der Abhängigkeit von Daten in den vorliegenden Primäranalysen gegen die Durchführung einer Metaanalyse. Da eine Vielzahl der Studien auf Befragungen der umsatzstärksten und/oder DAX-notierten deutschen Großunternehmen aufbaut, liegt die Vermutung nahe, dass häufig gleiche Unternehmen zu gleichen oder ähnlichen controllingbezogenen Fragestellungen geantwortet haben. Hieraus folgt, dass ein Teil der in eine potenzielle Metaanalyse einfließenden Datensätze positiv miteinander korrelieren würde und die resultierende Gesamtstichprobe durch mehrfaches Auftreten gleicher Unternehmen gekennzeichnet wäre.

Die zur Literatursynthese herangezogenen Methoden des Reviews bzw. der Stylized Facts werden hinsichtlich ihrer konzeptionellen Vorgehensweisen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede im folgenden Abschnitt näher beschrieben.

### 1.3 Methodik der Stylized Facts

Die Stylized Facts-Methodik setzt unmittelbar an der Vorgehensweise des Reviews an. Zur Ableitung von Stylized Facts sind daher notwendigerweise zunächst die vier aufeinander aufbauenden Phasen des Reviews, d.h. die Schritte der Problemerkennung, Literaturrecherche, -analyse und -integration zu durchlaufen (siehe Abb. 29).<sup>606</sup>



**Abb. 29: Vorgehensweise des Reviews**<sup>607</sup>

Als Ausgangspunkt des Reviews (bzw. der Stylized Facts-Methodik) ist im Rahmen der *Problemerkennung* die zu Grunde liegende Fragestellung präzise zu definieren. In

<sup>606</sup> Hinsichtlich der folgenden Ausführungen vgl. insbesondere *Cooper/Hedges* (2009), S. 11-15 sowie *Fetke* (2006), S. 260f.

<sup>607</sup> Abb. in Anlehnung an *Fetke* (2006), S. 260.

der darauf folgenden Phase der *Literaturrecherche* sind die relevanten Primärveröffentlichungen zum betreffenden Problem zu identifizieren. Dabei ist zunächst festzulegen, auf welches Zeitintervall sich die Suche nach geeigneter Literatur beziehen soll. Bei der Bestimmung dieses Intervalls sollte einerseits berücksichtigt werden, dass der Zeitrahmen nicht zu kurz bemessen wird, da sich ansonsten kein ausreichender Einblick in das breite Spektrum existierender Primärpublikationen zur formulierten Forschungsfrage gewinnen ließe. Andererseits sollte sich das Zeitintervall der Erscheinungsperioden nicht allzu weit in die Vergangenheit strecken, um eine größtmögliche Aktualität der einbezogenen Literatur zu gewährleisten.<sup>608</sup> Anschließend sind mithilfe von Bibliothekskatalogen, Datenbanken, Internetseiten oder Sekundärzitate all jene Primärpublikationen zu recherchieren, die auf Basis weiterer Selektionskriterien, wie z.B. Sprache, Bezug zur Problemstellung, Methodik, Typ und Ort der Veröffentlichung, für den Review als potenziell geeignet erscheinen.<sup>609</sup>

Da die Repräsentativität der Literatursynthese mit der Anzahl der einbezogenen und gleichsam relevanten wie hochwertigen Erhebungen steigt, ist es wünschenswert, dass möglichst sämtliche bedeutenden Arbeiten des entsprechenden Forschungsgebiets berücksichtigt werden.<sup>610</sup> Die innerhalb der Recherchephase zu erstellende Liste der identifizierten Quellen sollte durch einen Experten des jeweiligen Forschungsgebiets auf Vollständigkeit hin geprüft werden.<sup>611</sup>

Im Rahmen der *Literaturanalyse* müssen die identifizierten Publikationen in einem ersten Schritt auf Relevanz sowie methodische Güte hin untersucht und systematisiert werden. Zur Sicherstellung einer hohen Qualität des Reviews sollten nur relevante und methodisch fundierte Publikationen in die Literatursynthese einbezogen werden. Methodisch bedeutsame Gütekriterien sind hierbei nicht nur die Reliabilität<sup>612</sup> (Zuverlässigkeit) und Validität<sup>613</sup> (Gültigkeit) der Ergebnisse, sondern auch der als ‚rigor‘ bezeichnete angemessene und korrekte Einsatz der verwendeten Untersuchungsmethoden.<sup>614</sup> Des Weiteren ist zu überprüfen, ob die in den jeweiligen Veröffentlichungen verwendeten Methoden kritisch diskutiert sowie sämtliche enthaltenen Variablen sorg-

<sup>608</sup> Vgl. *Schwerin* (2001), S. 136f.

<sup>609</sup> Vgl. *Fink* (2005), S. 92f.

<sup>610</sup> Vgl. *Jackson* (1980), S. 444.

<sup>611</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden *Fink* (2005), S. 32 sowie S. 106-113.

<sup>612</sup> Das Gütemaß der Reliabilität bezieht sich auf die Stabilität und Genauigkeit der Ergebnisse, vgl. *Hildebrandt* (1984), S. 41 sowie *Schäffer/Willauer* (2002), S. 82.

<sup>613</sup> Mit dem Gütemaß der Validität können Rückschlüsse auf die konzeptionelle Korrektheit der Messung gezogen werden, vgl. *Hildebrandt* (1984), S. 41 sowie *Schäffer/Willauer* (2002), S. 82.

<sup>614</sup> Vgl. *Largay* (2001), S. 71.

fällig definiert worden sind.<sup>615</sup> Studien, die den formulierten Auswahl- bzw. Qualitätskriterien nicht entsprechen, sind grundsätzlich aus der Liste der identifizierten Publikationen zu entfernen.

In einem zweiten Schritt sind die identifizierten Publikationen im Hinblick auf die formulierte Problemstellung und die damit verbundenen empirischen Erkenntnisse strukturiert zu untersuchen. Hierbei bietet es sich an, ein standardisiertes Formular zu entwickeln, mit dessen Hilfe sich die Publikationen hinsichtlich ihrer Methoden (z.B. Forschungsdesign, Stichprobengrundgesamtheit, Rücklaufquote) und insbesondere ihrer Inhalte (z.B. Zielsetzung, Untersuchungskonstrukte, Erkenntnisse) systematisch und konsistent analysieren lassen.<sup>616</sup> Diesbezüglich sollten sämtliche für die zu Grunde liegende Fragestellung relevanten Ergebnisse der Studien berücksichtigt werden.

Im Zuge der *Literaturintegration* werden die Forschungsergebnisse der einbezogenen Publikationen schließlich zueinander in Beziehung gesetzt, d.h. in eigenen Worten in einen umfassenden Bezugsrahmen eingegliedert. Dabei ist es zur intersubjektiven Nachvollziehbarkeit der methodischen und inhaltlichen Qualität der durchgeführten Sekundärdatenanalyse von primärer Bedeutung, dass die einbezogenen Publikationen zu Beginn der deskriptiven Literaturintegration tabellarisch dargestellt werden und zwar in Bezug auf ihre Veröffentlichungsdaten (Autor, Jahr, Titel und Fundstelle der Publikation), Forschungsdesigns (z.B. schriftliche oder mündliche Befragungen, Fallstudien, Experimente, Simulationen, Dokumentenanalysen) sowie Erhebungsadressaten, Stichproben und Auswertungsmethoden.<sup>617</sup>

Der Unterschied zum Review ergibt sich bei der Stylized Facts-Methode durch die auf der Literaturintegration aufbauenden und nachfolgend erläuterten Schritte der Ausagengruppierung, Ergebnisverdichtung und Ableitung von Stylized Facts (vgl. Abb. 30).<sup>618</sup> Im Anschluss an die Erstellung der deskriptiven Literaturintegration sind daher die verbalen Aussagen zu verarbeiten, indem die gesammelten Kernaussagen der einbezogenen Studien zunächst bezogen auf das Untersuchungsobjekt anhand von Teilaspekten bzw. Gestaltungsdimensionen *gruppiert* und ähnliche Ergebnisse auf die wesentlichen Implikationen *verdichtet* werden. Vernachlässigbare, d.h. unwesentliche bzw. den allgemeinen Mustern in einem sehr speziellen Kontext widersprechende De-

---

<sup>615</sup> Vgl. Fink (2005), S. 132.

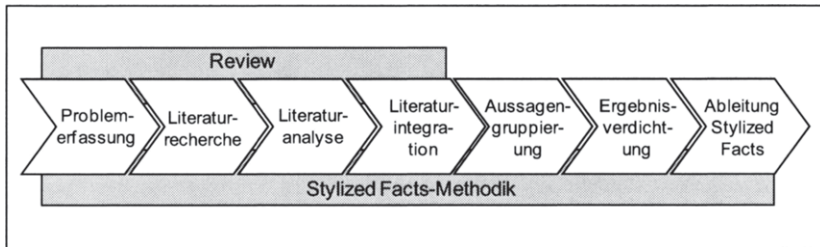
<sup>616</sup> Vgl. Fink (2005), S. 165.

<sup>617</sup> Vgl. Fink (2005), S. 155 und S. 165-172 sowie Fettke (2006), S. 259.

<sup>618</sup> Vgl. Heine/Meyer/Strangfeld (2007), S. 588.

tails der empirischen Beobachtungen sind dabei zugunsten breit gestützter Tendenzaussagen außer Betracht zu lassen.<sup>619</sup>

Dieser als „Stilisierung“<sup>620</sup> bezeichnete Vorgang ist insofern notwendig, als dass gerade bei komplexeren und in unterschiedlichen Kontexten analysierten Phänomenen die Problematik auftritt, eine Vielzahl verschiedener empirischer Erkenntnisse zu einem einheitlichen und widerspruchsfreien Gesamtbild des untersuchten Phänomens zusammenzusetzen. Anschließend erfolgt die *Ableitung* der Stylized Facts, die als übergreifende Muster der gruppierten und verdichteten Implikationen aufzufassen sind.<sup>621</sup> Abb. 30 stellt die Vorgehensweise der Stylized Facts-Methodik in Abgrenzung zum Review zusammenfassend dar.



**Abb. 30: Vorgehensweise der Stylized Facts-Methodik in Abgrenzung zum Review**<sup>622</sup>

An die solchermaßen generierten Stylized Facts werden verschiedene Anforderungen gestellt. Zunächst sollen die Stylized Facts für die formulierte Forschungsfrage relevant sein (Erklärungsrelevanz), zweitens sollen sie unabhängig von speziellen Theorien aufgestellt werden (Theorieneutralität) – teilweise verstanden als methodenübergreifende Faktengenerierung zur Vermeidung von Zirkelschlüssen und Scheinrationalität<sup>623</sup> – und drittens sollen sie bei erhobenem Anspruch auf empirische Generalisierbarkeit mehrfach beobachtbare Sachverhalte beinhalten (Nichtstrittigkeit

<sup>619</sup> Vgl. Heine/Meyer/Strangfeld (2005a), S. 126. Ähnlich bereits Schwerin (2001), S. 89, der diese Aussage mit einem sehr eingängigen Zitat Kaldors belegt: „...we do not imply that any of these ‚facts‘ are invariably true in every conceivable instance but that they are true in the broad majority of observed cases – in a sufficient number of cases to call for an explanation that would account for them.“ (Kaldor (1985), S. 9).

<sup>620</sup> Heine/Meyer/Strangfeld (2007), S. 585.

<sup>621</sup> Vgl. Heine/Meyer/Strangfeld (2007), S. 585 und S. 588-591 sowie Weißenberger/Löhr (2007), S. 340f.

<sup>622</sup> Abb. weiterentwickelt auf der Grundlage von Heine/Meyer/Strangfeld (2007), S. 588.

<sup>623</sup> Vgl. Schwerin (2001), S. 100-104. Die Anforderung der Theorieneutralität bzw. methodenübergreifenden Faktengenerierung bezieht sich somit in ihrem Kern auf das in Abschnitt C.1.1 erörterte Charakteristikum der Theorien-Triangulation.

der Fakten).<sup>624</sup> Weitere Anforderungen betreffen die Vollständigkeit der einbezogenen Aussagen sowie die Offenheit der Menge an Stylized Facts gegenüber dem wissenschaftlichen Fortschritt.<sup>625</sup>

Bei der Ableitung der Stylized Facts können im Detail noch geringfügig unterschiedliche Implikationen zu einer gemeinsamen charakteristischen Eigenschaft zusammengefasst werden. Hierbei muss jedoch sorgfältig geprüft werden, ob die vorliegenden Erkenntnisse durch ein hinreichendes Maß an Übereinstimmung und Repräsentativität gekennzeichnet sind und die Formulierung des Stylized Fact als Ausdruck einer stabilen Tendenz gerechtfertigt ist. Sofern sich die Implikationen deutlich voneinander unterscheiden, sind dementsprechend eigenständige Stylized Facts zu formulieren.<sup>626</sup>

Eine allgemeingültige Regel für die Bestimmung der Grenze, ab der die vorliegenden Implikationen als hinreichend übereinstimmend oder repräsentativ betrachtet werden, kann nicht gegeben werden. Dies kann jeweils nur im speziellen Kontext entschieden werden. Demzufolge ist die Herleitung von Stylized Facts stets an ein subjektives Element gekoppelt. Diesem Problem der subjektiven Aggregation ist nach *Schwerin* mit einem hinreichenden Konsens über jeden Stylized Fact zu begegnen. Sofern dieses Einvernehmen zwischen den Experten des entsprechenden Forschungsfelds besteht,<sup>627</sup> können die erarbeiteten Stylized Facts als intersubjektiv nachvollziehbar betrachtet werden.<sup>628</sup> Voraussetzung hierfür ist jedoch die Offenlegung des Generierungsprozesses, die mithin als wichtigste Grundanforderung der Stylized Facts-Methode verstanden wird und sich insbesondere auf die Auswahl und Analyse des empirischen Datenmaterials bezieht.<sup>629</sup>

#### 1.4 Klassifizierung von Stylized Facts

Die Anforderungen, die an die Stylized Facts zu einem realtheoretischen Phänomen gestellt werden, können gerade im Kontext der Dokumentations- bzw. morphologischen Funktion zur Erfassung junger Forschungsfelder nicht immer erfüllt werden. Da

---

<sup>624</sup> Vgl. *Oppenländer* (1991), S. 166.

<sup>625</sup> Vgl. *Schwerin* (2001), S. 98-113.

<sup>626</sup> Vgl. *Heine/Meyer/Strangfeld* (2005a), S. 130 sowie auch im Folgenden *Weißberger/Löhr* (2007), S. 341f.

<sup>627</sup> Als Kriterium für die inhaltliche Operationalisierung des hinreichenden Konsenses wird aufbauend auf der Arbeit von *Whaples* häufig eine Zwei-Drittel-Mehrheit vorgeschlagen, vgl. hierzu *Whaples* (1995), S. 139 und S. 144.

<sup>628</sup> Vgl. *Schwerin* (2001), S. 106-111 sowie auch im Folgenden *Heine/Meyer/Strangfeld* (2005b), S. 4.

<sup>629</sup> Vgl. *Schwerin* (2001), S. 99f.

die Qualität der Stylized Facts jedoch umso höher ist, je mehr Expertenwissen zusammengetragen wird und je mehr von diesem Wissen einander entspricht, kann als Anhaltspunkt z.B. die Anzahl und Einheitlichkeit der Implikationen herangezogen werden.<sup>630</sup>

Aus diesem Grund kann hinsichtlich der Qualität der hergeleiteten Stylized Facts in Abhängigkeit von der Häufigkeit der aufgetretenen und sich entsprechenden Implikationen zwischen gut gestützten (A), durchschnittlich gestützten (B) und schwach gestützten (C) Stylized Facts unterschieden werden. Während ein Stylized Fact der Kategorie A als relativ sicheres Merkmal des untersuchten Phänomens anzusehen ist, besteht insbesondere bei Stylized Facts der Kategorie C noch Überprüfungsbedarf, und es sollten daher Hinweise hinsichtlich ihrer eingeschränkten Repräsentativität erfolgen.<sup>631</sup> Dies soll jedoch nicht heißen, dass Stylized Facts der Kategorie C als falsche oder gar unbegründete Merkmale anzusehen sind. Sie repräsentieren vielmehr vermutete Tendenzen, die im Zuge weiterer empirischer Studien fokussiert untersucht werden sollten.<sup>632</sup> Werden abgeleitete Stylized Facts unabhängig von ihrer Kategorienzugehörigkeit im Zeitablauf durch weitere empirische Studien untermauert, verbessert sich als Konsequenz auch ihre Repräsentativität und Qualität. Grenzfällen im Spektrum zwischen deutlich auffälliger stabiler bzw. instabiler Tendenz ist dabei wiederum durch einen ausgeprägten Diskurs zu begegnen.<sup>633</sup>

## 2 Empirische Controllingliteratur von 1990 bis 2009 als Datenbasis

### 2.1 Vorgehensweise zur Identifikation relevanter Studien

Die Zielsetzung der im Rahmen dieses Kapitels durchgeführten Literatursynthese besteht darin, Stylized Facts aus jenen empirischen Studien der deutschsprachigen Controllingforschung herzuleiten, die einen Zusammenhang nachweisen zwischen (1) dem Controllingenerfolg und dem Unternehmenserfolg, (2) den Aktionsfeldern des Controllings (bzw. deren Teilaspekten) und Konstrukten, die als Maßgröße für Controlling-

<sup>630</sup> Vgl. *Schwerin* (2001), S. 104 sowie *Heine/Meyer/Strangfeld* (2005b), S. 4.

<sup>631</sup> Vgl. *Weißberger/Löhr* (2007), S. 342.

<sup>632</sup> Vgl. *Heine/Meyer/Strangfeld* (2007), S. 591, die darauf aufmerksam machen, dass „vereinzelte Aussagen [...] bis zu einer Ergänzung durch breiter gestützte Aussagen unberücksichtigt – jedoch nicht unerwähnt – bleiben“ sollen. Ähnlich auch *Schwerin* (2001), S. 104, nach dem bereits die „Zusammenführung solchen verstreuten Expertenwissens eine nicht zu unterschätzende wissenschaftliche Leistung mit einer Fülle sich unmittelbar anschließender theoretischer und politischer Anwendungsfelder“ darstellt.

<sup>633</sup> Vgl. *Weißberger/Löhr* (2007), S. 342.



bzw. Unternehmenserfolg aufgefasst werden können sowie (3) dem Rollenverständnis der Controller und den zuvor genannten Erfolgskonstrukten. Die regionale Eingrenzung ist mit der spezifischen Verbreitung des Controllings im deutschsprachigen Raum im Unterschied z.B. zum angloamerikanischen Raum zu begründen.<sup>634</sup>

Innerhalb der Literaturrecherche wird dabei auf Studien abgestellt, die innerhalb der vergangenen 20 Jahre, also exakt von Januar 1990 bis Dezember 2009,<sup>635</sup> zunächst in führenden Fachzeitschriften, entweder mit Ausrichtung auf die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre oder aber mit forschungsprogrammatischer Affinität zu controllingbezogenen Themenstellungen veröffentlicht worden sind. Im Einzelnen gehören zu diesen die Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), die Schmalenbach Business Review (sbr), Die Betriebswirtschaft (DBW), die Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung (ZP), die Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP), Die Unternehmung (DU), das Journal für Betriebswirtschaft (JfB), die Zeitschrift für Management (ZfM), die Controlling, die Kostenrechnungspraxis (krp)/neu: Zeitschrift für Controlling und Management (ZfCM), die Zeitschrift Führung und Organisation (zfo) sowie die international orientierten Zeitschriften European Accounting Review (EAR) und Accounting in Europe (AiE).<sup>636</sup>

<sup>634</sup> Vgl. statt vieler *Stoffel* (1995), S. 252-256, sowie spezifischer *Ahrens* (1996) und *Ahrens* (1997a), der mithilfe von Fallstudien in deutschen und britischen Braugesellschaften die unterschiedlichen Funktionen und Verhaltensweisen von Controllern bzw. Management Accountants gegenüberstellt.

<sup>635</sup> Wenngleich das Setzen einer bestimmten Jahresgrenze als Kriterium der Einbeziehung von Studien eine subjektive Entscheidung darstellt, erscheint dies im vorliegenden Fall aus Gründen der Aktualität und Relevanz sinnvoll zu sein. Die Grenze der Einbeziehung wurde auf das Jahr 1990 gesetzt, da Anfang der 90er-Jahre ein bedeutender Schub in der Entwicklung des Controllings als betriebswirtschaftliche Teildisziplin stattgefunden hat, vgl. ähnlich *Schäffer/Binder/Gmür* (2006), S. 397. Einen Überblick über ältere, auch internationale Studien aus der Zeit vor 1990 zu der hier angesprochenen Fragestellung gibt *Günther* (1991), S. 67f.

<sup>636</sup> Im VHB-Ranking (aus dem Jahr 2008) für betriebswirtschaftliche Zeitschriften, vgl. zu dessen methodischer Vorgehensweise *Hennig-Thurau/Walsh/Schrader* (2004), sind die ZfB und zfbf als führende deutschsprachige betriebswirtschaftliche Zeitschriften sowie die sbr als internationale, englischsprachige Ausgabe der zfbf mit B bewertet. Die DBW und die führende österreichische Zeitschrift JfB sind mit C bewertet. Die Zeitschriften ZP, BFuP, ZfM, ZfCM sowie die führende schweizer Zeitschrift DU sind mit D, die Zeitschriften Controlling, krp und zfo lediglich mit E bewertet. Allerdings ist die BFuP als einzige Zeitschrift in den Social Sciences Citation Index (SSCI) aufgenommen. Die Controlling, krp/ZfCM und zfo sind renommierte praxisorientierte Fachzeitschriften im Bereich Controlling mit langjähriger Tradition (die zfo vor allem bezogen auf Fragen der Controllingorganisation bzw. des Projektcontrollings) und wurden aus diesem Grund ebenfalls in die Literaturrecherche einbezogen. Die Journals EAR und AiE wurden berücksichtigt, da sie als Publikationsorgane der European Accounting Association möglicherweise auch Studien aus dem deutschsprachigen Raum auf englischer Sprache enthalten könnten, in anderen englischsprachigen Zeitschriften, die stärker einen nationalen (z.B. britischen oder US-

Über Ko-Zitationen in diesen Zeitschriften sowie über das von *Schäffer* herausgegebene *Management accounting & control scales handbook*<sup>637</sup> wurden parallel auch in Monographieform sowie in Sammelbänden veröffentlichte Studien recherchiert.<sup>638</sup>

Grundsätzliche Bedingung für die Einbeziehung einer identifizierten Studie in die Literaturanalyse war im Sinne der Kriterien Erklärungsrelevanz und Theorienneutralität die simultane Erfüllung folgender Kriterien:

- Verwendung einer empirischen Forschungsmethodik, z.B. schriftliche oder mündliche Befragung, Experiment oder Dokumentenanalyse,
- explizite Nennung mindestens einer der Begriffe ‚Controlling‘, ‚Controller‘ oder ‚Controllershship‘ in Titel, Abstract oder Zusammenfassung,<sup>639</sup> sowie
- inhaltlicher Bezug zur oben erläuterten Zielsetzung, d.h. die betreffende empirische Studie analysiert den Zusammenhang zwischen Controlling- und Unternehmenserfolg und/oder den Einfluss der Aktionsfelder des Controllings auf den Controlling- bzw. Unternehmenserfolg und/oder die Bedeutung verschiedener Controlrollen für obenstehende Erfolgskonstrukte.<sup>640</sup>

## 2.2 Überblick über die einbezogenen Studien

Insgesamt konnten die in Tab. 6 abgebildeten 142 Studien identifiziert werden, die – bis auf zwei englischsprachige Dissertationen<sup>641</sup> und drei englischsprachige Beiträge<sup>642</sup> – alle in deutscher Sprache publiziert worden sind.<sup>643</sup>

amerikanischen) Fokus haben, werden empirische Arbeiten aus dem deutschsprachigen Raum typischerweise nicht veröffentlicht.

<sup>637</sup> Vgl. *Schäffer* (2007).

<sup>638</sup> Studien, die in Form eines Arbeitspapiers veröffentlicht wurden, standen zwar nicht im Fokus der Literaturrecherche, wurden jedoch per se nicht ausgeschlossen. Zur Recherche über Ko-Zitationen vgl. *Fink* (2005), S. 42.

<sup>639</sup> Im Falle einer Umschreibung dieser Begriffe mit Unterbegriffen (z.B. ‚Budgetierung‘ als Teilfunktion des Controllings) galt diese Bedingung ebenfalls als erfüllt. Zu einer vergleichbaren Vorgehensweise im Rahmen der Literaturselektion vgl. *Fetke* (2007), S. 423.

<sup>640</sup> Arbeiten, die sich mit der reinen Ausgestaltung der Aktionsfelder des Controllings befassen und somit keinen Aufschluss über explizite oder zumindest implizite Erfolgswirkungen und -faktoren geben, wurden gemäß dieser dritten Bedingung nicht berücksichtigt. Ergänzend sei erwähnt, dass nur auf Ergebnisse über tatsächlich empirisch überprüfte Wirkungsbeziehungen abgestellt wurde, wohingegen lediglich hypothetisierte Wirkungen nicht einbezogen wurden.

<sup>641</sup> Vgl. *Willauer* (2005) sowie *Heidmann* (2008).

<sup>642</sup> Vgl. *Ahrens* (1997b); *Schäffer/Willauer* (2003b); *Weißberger/Angelkört* (2009).

<sup>643</sup> Die mangelnde Publikation empirischer Controllingstudien aus dem deutschsprachigen Raum in englischsprachigen Zeitschriften mag auch ein Grund dafür sein, dass dieser Zweig der Controllingforschung international kaum wahrgenommen wird. Vgl. symptomatisch *Jones* (2005) sowie *Wagenhofer* (2006), S. 9, der für 1998 bis 2004 lediglich fünf empirische Beiträge zur deutschsprachigen Controllingforschung in internationalen Zeitschriften identifiziert.

**Tab. 6 Berücksichtigte Studien zum Themengebiet Controlling und Unternehmenserfolg**

Nr.	Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
1	1990	Staudt et al.	Anreizsysteme als Instrument des betrieblichen Innovationsmanagements	ZfB	schriftliche und mündliche Befragung	522 Arbeitnehmererfinder (29%)	Arbeitnehmererfinder (insb. Abteilungs-/Projektleiter)	Häufigkeitsanalyse, Korrelationsanalyse
2	1991	Günther	Erfolgswirkung des Strategischen Controlling	ZfB-Ergänzungsheft 3/1991	schriftliche Befragung	134 Unternehmen (47%)	ohne Angabe	Clusteranalyse, Varianzanalyse, Kontingenztest
3	1991	Jungbauer-Gans/ Preisendörfer	Verbessern eine gründliche Vorbereitung und sorgfältige Planung die Erfolgchancen neugegründeter Betriebe?	zfbf	strukturierte mündliche Befragung	1.849 Gründungsunternehmen (36%)	Unternehmensgründer	Häufigkeitsanalyse
4	1991	Krüger/ Pfeiffer	Eine konzeptionelle und empirische Analyse der Informationsstrategien und der Aufgaben des Informationsmanagements	zfbf	schriftliche Befragung	176 Großunternehmen (43%)	Leiter Organisation und/oder IT	Faktorenanalyse, Korrelationsanalyse, Clusteranalyse
5	1991	Raffée/Fritz	Die Führungskonzeption erfolgreicher und weniger erfolgreicher Industrieunternehmen im Vergleich	ZfB	schriftliche Befragung	144 Unternehmen (35%)	Manager	Mittelwertvergleich, Diskriminanzanalyse
6	1993	Amshoff	Controlling in deutschen Unternehmungen	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung	320 Großunternehmen (13%)	Controller, Manager	Häufigkeitsanalyse, Korrelationsanalyse, Clusteranalyse

Tab. 6 (Fortsetzung)

Nr.	Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
7	1993	Diller/ Lücking	Die Resonanz der Erfolgsfaktorenforschung beim Management von Großunternehmen	ZfB	schriftliche Befragung	104 Großunternehmen (27%)	Manager	Häufigkeitsanalyse, Mittelwertvergleich
8	1993	Naumann	Strategische Holding	Beitrag in Sammelband	schriftliche Befragung	26 strategische Holdings aus 75 antwortenden Konzernen (58%)	ohne Angabe	Häufigkeitsanalyse
9	1993	Theopold	Operative Holding	Beitrag in Sammelband	schriftliche Befragung	43 operative Holdings aus 75 antwortenden Konzernen (58%)	ohne Angabe	Häufigkeitsanalyse
10	1994	Niedermayr	Entwicklungsstand des Controlling	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung	292 Unternehmen (32%)	Controller, Manager	Regressionsanalyse, Faktorenanalyse, Clusteranalyse, Diskriminanzanalyse
11	1994	Rosenhagen	Informationsversorgung von Führungskräften	Controlling	schriftliche und mündliche Befragung	15 Unternehmen (63%)	Führungskräfte ohne nähere Angabe	Häufigkeitsanalyse

**Tab. 6 (Fortsetzung)**

Nr.	Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
12	1994	Raffée/ Effenberger/ Fritz	Strategieprofile als Faktoren des Unternehmenserfolgs	DBW	schriftliche Befragung	116 Unternehmen (28%)	Manager	Clusteranalyse, Diskriminanzanalyse
13	1995	Kurrle	Controlling und Effizienz	Monographic (Dissertation)	schriftliche Befragung	65 Führungskräfte (75%)	Controller, Manager	Häufigkeitsanalyse
14	1996	Meyer	Wirkung bildlicher Darstellungen auf das Informations- und Entscheidungsverhalten von Managern	zfbf	Laborexperiment mit schriftlicher Befragung	34 Experimentalpersonen	Studierende als Entscheidungsträger im Management	Häufigkeitsanalyse
15	1996	Winter	Prinzipien der Gestaltung von Managementanreizsystemen	Monographic (Dissertation)	schriftliche Befragung	68 Großunternehmen (48%)	Manager	Häufigkeitsanalyse, Mittelwertvergleich
16	1997	Becker/Benz	Effizienz-Verständnis und Effizienz-Instrumente des Controllings	DBW	schriftliche Befragung	91 Unternehmen (41%)	Controller	Häufigkeitsanalyse
17	1997	Welge/ Al-Laham	Stand der strategischen Planungspraxis in der deutschen Industrie	zfbf	schriftliche Befragung	65 Großunternehmen (13%)	ohne Angabe	Häufigkeitsanalyse, Rangwertanalyse
18	1997b	Ahrens	Strategic interventions of management accountants: everyday practice of British and German brewers	EAR	mündliche Befragung	Fallstudie von 7 deutschen Großunternehmen (Befragung von 21 Controllern und 13 Managern)	Controller, Manager	rein deskriptive Analyse

Tab. 6 (Fortsetzung)

Nr.	Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
19	1997	Littkemann	Erfolgreiches Innovationscontrolling	ZfB	schriftliche Befragung	39 Unternehmen (38%)	Controller, Projektleiter	Clusteranalyse, Faktorenanalyse, Pfadanalyse
20	1997	Lechler	Erfolgsfaktoren des Projektmanagements	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung	257 Unternehmen (43% bzw. 448 Projekte (257 erfolgreiche und 191 erfolglose Projekte)	Projektleiter sowie technische und kaufmännische Projektbeteiligte	Korrelationsanalyse, Faktorenanalyse, Clusteranalyse, Strukturgleichungsmodell
21	1997	Mertens/ Bissantz/ Hagedorn	Data Mining im Controlling	ZfB	Aktionsforschung	Fallstudie in 2 Unternehmen	–	rein deskriptive Analyse
22	1997	Pausenberger/Roth	Störfaktoren im internationalen Controlling	zfbf	schriftliche Befragung	19 Großunternehmen	ohne Angabe	Häufigkeitsanalyse
23	1998	Weber/ Weißberger/Aust	Benchmarking des Controllerbereichs	BFuP	Benchmarking-Studie	Benchmarking von 11 Großunternehmen	Zentralcontroller	Häufigkeitsanalyse
24	1998	Littkemann	Projektmanagement und Projektcontrolling	zfo	schriftliche Befragung	39 Unternehmen (38%)	Controller, Projektleiter	Mittelwertvergleich, Korrelationsanalyse

**Tab. 6 (Fortsetzung)**

Nr.	Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
25	1998	Lechler/ Gemünden	Kausalanalyse der Wirkungsstruktur der Erfolgsfaktoren des Projektmanagements	DBW	schriftliche Befragung	257 Unternehmen (43% bzw. 448 Projekte (257 erfolgreiche und 191 erfolgreiche Projekte)	Projektleiter sowie technische und kaufmännische Projektbeteiligte	Faktorenanalyse, Strukturgleichungsmodell
26	1998	Högl	Teamarbeit in innovativen Projekten	Monographie (Dissertation)	strukturierte mündliche Befragung	575 Interviews zu 145 Teams (keine Angabe zur RLQ)	Projektleiter und Teammitglieder	Faktorenanalyse, Korrelationsanalyse, (multiple) Regressionsanalyse
27	1998	Welge/ Al-Laham	Strukturmuster in Strategieprozessen	ZfB	schriftliche Befragung	65 Großunternehmen (13%)	ohne Angabe	Korrelationsanalyse, Clusteranalyse
28	1998	Martin	Affekt, Kommunikation und Rationalität in Entscheidungsprozessen	Monographie	Laborexperiment mit schriftlicher Befragung	52 Experimentalgruppen	Studierende als Entscheidungsträger im Bereich Controlling	Korrelationsanalyse
29	1998	Steinle/ Thiem/Dunse	Beteiligungs-Controlling	Controlling	mündliche Befragung	Experteninterviews in 6 Konzernholdings und 2 Zwischenholdings	ohne Angabe	rein deskriptive Analyse

Tab. 6 (Fortsetzung)

Nr.	Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
30	1998	Weber/ Schäffer	Controlling-Entwicklung im Spiegel von Stellenanzeigen 1990-1994	krp	Dokumentenanalyse	ca. 530 Anzeigen von Controller- oder controllingähnlichen Stellen	–	Häufigkeitsanalyse
31	1999	Högl/ Gemünden	Determinanten und Wirkungen der Teamarbeit in innovativen Projekten: Eine theoretische und empirische Analyse	ZfB-Ergänzungsheft 2/1999	strukturierte mündliche Befragung	430 Interviews zu 145 Teams (keine Angabe zur RLQ)	Projektleiter und Teammitglieder	Pfadanalyse
32	1999	Schewe/ Sachse	Organisatorische Umsetzung strategischer Entscheidungen	ZfB	Dokumentenanalyse, strukturierte und offene mündliche Befragung	Fallstudie von 2 mittelständischen Unternehmen	Manager	Häufigkeitsanalyse
33	1999	Aust	Kostenrechnung als unternehmensinterne Dienstleistung	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung	105 Unternehmen (Triaden, 9%)	Leiter Kostenrechnung, Marketingmanager, General Manager	(multiple) Regressionsanalyse
34	1999	Horváth et al.	Neue Instrumente in der deutschen Unternehmenspraxis	Beitrag in Sammelband	schriftliche Befragung	268 Großunternehmen (11%)	Vorstände/Leiter Finanzen, Controlling, Rechnungswesen	Häufigkeitsanalyse, Clusteranalyse, Diskriminanzanalyse



**Tab. 6 (Fortsetzung)**

Nr.	Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
35	1999	Stadler/Weißberger	Benchmarking des Berichtswesens	Controlling	Benchmarking-Studie	Benchmarking von 16 Großunternehmen	Zentralcontroller	Häufigkeitsanalyse
36	1999	Wallasch	Ein Controllingansatz unter besonderer Beachtung der Schnittstellen zum Informationsmanagement	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung	57 Unternehmen (25%)	Controller, IT-Manager	Korrelationsanalyse, Faktorenanalyse, Clusteranalyse
37	1999	Wurl/Mayer	Ansätze zur Gestaltung effizienter Führungsinformationssysteme für die internationale Management-Holding	Controlling	schriftliche Befragung	29 Management-Holdings aus dem DAX 100 (gesellschaftsbezogene RLQ: 91%)	Manager (Vorstandsmitglieder)	Häufigkeitsanalyse, Chi-Quadrat-Test
38	1999	Borchers/Trebes	Konzerncontroller in der Praxis	Controlling	Dokumentenanalyse	103 Anzeigen von Konzerncontrollingstellen	–	Häufigkeitsanalyse, Clusteranalyse
39	2000	Reitmeyer	Qualität von Entscheidungsprozessen der Geschäftsleitung	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung	501 Unternehmen (17%)	Manager	Regressionsanalyse, Faktorenanalyse, Strukturgleichungsmodell (Kausalanalyse)

Tab. 6 (Fortsetzung)

Nr.	Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
40	2000	Karlshaus	Die Nutzung von Kostenrechnungsinformationen im Marketing	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung	143 Unternehmen (12%)	Marketing- und Kostenrechnungs-Manager	Regressionsanalyse, Faktorenanalyse, Strukturgleichungsmodell (Kausalanalyse)
41	2000	Herrmann/Huber	Determinanten des Erfolgs von quality function deployment-Projekten	ZfB	schriftliche Befragung	184 Unternehmen (keine Angabe zur RLQ)	Manager	Faktorenanalyse, Diskriminanzanalyse, Strukturgleichungsmodell (Kausalanalyse)
42	2000	Homburg/Krohmer/Workman	Strategischer Konsens: Konzeptualisierung und empirische Untersuchung eines komplexen Erfolgsfaktors	DU	schriftliche Befragung	53 US-amerikanische und 48 deutsche, insgesamt 101 Großunternehmen (20%)	Marketing- und F&E-Manager	Faktorenanalyse, (moderierte) Regressionsanalyse
43	2000	Franke/Gotta/Böckmann	Neue Entwicklungslinien im Berichtswesen des deutschen Mittelstandes	Controlling	schriftliche Befragung	186 mittelständische Unternehmen (23%)	Controller	Häufigkeitsanalyse
44	2000	Zimmermann/Jöhnk	Erfahrungen der Unternehmenspraxis mit der Balanced Scorecard	Controlling	schriftliche Befragung	24 Großunternehmen (37%)	Controller, Projektleiter	Häufigkeitsanalyse

**Tab. 6 (Fortsetzung)**

Nr.	Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
45	2000	Frank	Erfolgreiche Gestaltung der Kostenrechnung	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung	493 (primär mittelständische) Unternehmen (16%)	Manager	Regressionsanalyse, Varianzanalyse
46	2000	Homburg et al.	Interne Kundenorientierung der Kostenrechnung?	DBW	schriftliche Befragung	143 Unternehmen (12%)	Leiter Kostenrechnung, Marketingmanager, General Manager	Faktorenanalyse
47	2001	Jenner	Zum Einfluss der Gestaltung von Planungsprozessen auf den Erfolg strategischer Geschäftsfelder	zfbf	strukturierte mündliche Befragung	220 Unternehmen (37%)	Manager	Faktorenanalyse, (multiple) Regressionsanalyse
48	2001	Schäffer/Weber/Willauer	Zur Optimierung von Intensität und Neuplanungsanteil der operativen Planung	Controlling	schriftliche Befragung	298 Unternehmen (7%)	Controller	Häufigkeitsanalyse
49	2001	Littkemann	Beteiligungscontrolling: Organisation und Effizienz	ZfB	schriftliche Befragung	110 Unternehmen (22%)	zentrale und lokale Controller	Korrelationsanalyse, Faktorenanalyse, Pfadanalyse
50	2001	Horváth/Minning	Wertorientiertes Management in Deutschland, Großbritannien, Italien und Frankreich	Controlling	schriftliche Befragung	49 deutsche Großunternehmen (25%)	ohne Angabe	Häufigkeitsanalyse

Tab. 6 (Fortsetzung)

Nr.	Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
51	2001	Steinle/ Thiem/ Krüger	Informations- und Berichtssysteme im Rahmen wertorientierter Beteiligungscontrollingkonzeptionen	BFuP	mündliche Befragung	Experteninterviews in 8 Großkonzernen	ohne Angabe	rein deskriptive Analyse
52	2001	Zimmermann	Controlling in international tätigen mittelständischen Unternehmen	Monographie (Dissertation)	schriftliche und mündliche Befragung	84 mittelständische Unternehmen (31%)	Controller, Manager	Korrelationsanalyse, Faktorenanalyse
53	2001	Gleich	Das System des Performance Measurement	Monographie	schriftliche Befragung	84 Großunternehmen (3%)	Vorstände/ Leiter Finanzen, Controlling, Rechnungswesen	Assoziationsanalyse, Korrelationsanalyse, Clusteranalyse, Diskriminanzanalyse
54	2001	Gächter/Fehr/ Zanella	Wie wirken Anreizverträge?	ZfB-Ergänzungsheft 4/2001	Laborexperiment	126 Experimentalpersonen	Studierende als Prinzipale und Agenten	Häufigkeitsanalyse
55	2002	Schäffer/ Willauer	Kontrolle, Effektivität der Planung und Erfolg von Geschäftseinheiten	ZP	schriftliche Befragung	298 Unternehmen (7%)	Controller	(moderierte) Regressionsanalyse, Strukturgleichungsmodell (Kausalanalyse)
56	2002	Link/Orbán	Unternehmensplanung – Wertschöpfung oder Pflichtübung?	kfp	schriftliche Befragung	98 Großunternehmen (22%)	ohne Angabe	Häufigkeitsanalyse, Korrelationsanalyse

**Tab. 6 (Fortsetzung)**

Nr.	Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
57	2002	Weber/ Linder/ Spillecke	Stand der Planung und Kontrolle betrieblicher Investitionen	krp	Dokumentenanalyse und mündliche Befragung	Fallstudie in 4 Großunternehmen	zentrale und lokale Controller	Häufigkeitsanalyse
58	2002	Bauer	Controllershship in Deutschland: Zur erfolgreichen Zusammenarbeit von Controllern und Managern	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung	374 Unternehmen (15%)	Controller, Manager	Strukturgleichungsmodell (Kausalanalyse)
59	2002	Gleich et al.	Corporate Reporting	Controlling	schriftliche Befragung	98 Unternehmen (14%)	Führungskräfte aus Rechnungswesen, Controlling und Finanzen	Häufigkeitsanalyse
60	2002	Krensel/ Siemes/ Afra	Stock Options als ein Instrument erfolgsorientierter Vergütung bei im NEMAX 50 notierten Unternehmen	Controlling	schriftliche Befragung	30 der NEMAX 50-Unternehmen (60%)	ohne Angabe	Häufigkeitsanalyse
61	2002	Happel	Shareholder-Value-Ansatz: Implementierungslücke im Controlling deutscher Unternehmen?	Controlling	schriftliche Befragung	110 Großunternehmen (18%)	Controllingleiter	Häufigkeitsanalyse
62	2002	Tschandl/ Hergolitsch	Die Einführung von Data Warehousing	Controlling	schriftliche Befragung	276 Unternehmen (18%)	Enduser von Data Warehouse-Systemen	Häufigkeitsanalyse

Tab. 6 (Fortsetzung)

Nr.	Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
63	2002	Grüning	Performance-Measurement-Systeme	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung	181 Unternehmen (19%)	Manager	Strukturgleichungsmodell (Kausalanalyse)
64	2003	Schäffer/ Weber/ Willauer	Mit Loyalität und Vertrauen besser planen	ZfCM	schriftliche Befragung	298 Unternehmen (7%)	Controller	(moderierte) Regressionsanalyse
65	2003a	Schäffer/ Willauer	Prämissenkontrollen in deutschen Unternehmen – Ergebnisse einer empirischen Erhebung	Beitrag in Sammelband	schriftliche Befragung	298 Unternehmen (7%)	Controller	(moderierte) Regressionsanalyse, Strukturgleichungsmodell (Kausalanalyse)
66	2003b	Schäffer/ Willauer	Strategic planning as a learning process	sbr	schriftliche Befragung	298 Unternehmen (7%)	Controller	Strukturgleichungsmodell (Kausalanalyse)
67	2003	Bau	Anreizsysteme in jungen Unternehmen	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung	79 Mitarbeiter (9%) aus 10 mittelständischen Unternehmen	Mitarbeiter verschiedener Unternehmensbereiche	Häufigkeitsanalyse
68	2003	Seng	Anreizsysteme und Unternehmenserfolg in Wachstumsunternehmen	Monographie (Dissertation)	strukturierte mündliche Befragung	16 Unternehmen (40%)	Führungskräfte des Personalwesens	Korrelationsanalyse, Regressionsanalyse

Tab. 6 (Fortsetzung)

Nr.	Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
69	2003	Hunold	Kommunale Kostenrechnung	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung	201 deutsche Kommunen (13%, dyadische RLQ)	Kommunale Kostenrechner und Kämmerer	(multiple) Regressionsanalyse, Strukturgleichungsmodell (Kausalanalyse)
70	2004	Spieker	Entscheidungsverhalten in Gründerteams	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung (online)	145 Gründungsunternehmen (41%)	Unternehmensgründer	(moderierte) Regressionsanalyse, Faktorenanalyse, Strukturgleichungsmodell (Kausalanalyse)
71	2004	Wagner/Boutellier	Balanced Scorecard-unterstützte Strategieprozesse	ZP	Aktionsforschung	Fallstudie in einem Großunternehmen	–	rein deskriptive Analyse
72	2004	Büschelberger	Planungsqualität bei Prozessinnovationen	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung	112 Inhouse-Call-Center (54%)	Leiter von Call-Centern, Manager	Faktorenanalyse, Regressionsanalyse, Pfadanalyse
73	2004	Heinen/Hoffjan	Zur strategischen Relevanz wettbewerberbezogener Kosteninformationen	DBW	Laborexperiment mit schriftlicher Befragung	284 Experimentalgruppen	Führungskräfte als Entscheidungsträger im Bereich Controlling	Wilcoxon-Rangsummen-Test, Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest

Tab. 6 (Fortsetzung)

Nr.	Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
74	2004	Reinecke	Marketing Performance Measurement: Einsatz von Marketingkennzahlen und betriebswirtschaftlicher Erfolg	DU	schriftliche Befragung	418 deutschsprachige Großunternehmen (16%)	Manager	Regressionsanalyse, Diskriminanzanalyse
75	2004	Sandt	Management mit Kennzahlen und Kennzahlensystemen	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung	254 Unternehmen (11%)	Manager	Strukturgleichungsmodell (Kausalanalyse)
76	2004	Ossadnik/ Barklage/ van Lengerich	Controlling im Mittelstand	Controlling	schriftliche Befragung	169 mittelständische Unternehmen (12%)	Controller	Kontingenzanalyse, Korrelationsanalyse
77	2004	Gaitanides/ Stock	Interorganisationale Teams: Transaktionskostentheoretische Überlegungen und empirische Befunde zum Teamerfolg	zfbf	schriftliche Befragung	916 Personen (64%) aus 245 Teams (94%) in 26 Unternehmen	Mitglieder interorganisationaler Teams	(moderierte) Regressionsanalyse
78	2004a	Stock	Erfolgsauswirkungen der marktorientierten Gestaltung des Personalmanagements	zfbf	schriftliche Befragung	234 Unternehmen (19%)	Manager	Kausalanalyse
79	2004b	Stock	Wirkungsweise von Normen in Organisationen	ZfB	schriftliche Befragung	916 Personen (64%) aus 245 Teams (94%) in 26 Unternehmen	Teammitglieder	Korrelationsanalyse, Regressionsanalyse



Tab. 6 (Fortsetzung)

Nr.	Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
80	2004	Weinkauf/ Högl/ Gemünden	Zusammenarbeit in innovativen Multi-Team-Projekten	zfbf	strukturierte mündliche Befragung	407 Interviews mit Teammitgliedern, Teamleitern und Projektleitern (keine Angabe zur RLQ)	Teammitglieder (u.a. Controller), Teamleiter, Projektleiter	Korrelationsanalyse, Regressionsanalyse
81	2005	Hirsch/ Hufschlag/ Pieroth	Die Mittelfristplanung als verknüpfendes Element zwischen Strategieformulierung und operativer Umsetzung von Zielen	ZP	Dokumentenanalyse und mündliche Befragung	Fallstudie von 6 Großunternehmen	Controller	Häufigkeitsanalyse
82	2005	Willauer	Consensus as Key Success Factor in Strategy Making	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung	298 Unternehmen (7%)	Controller, Manager	Regressionsanalyse, Strukturgleichungsmodell (Kausalanalyse)
83	2005	Exner-Merkel/ Keinz	Wie effektiv ist Controlling in der Praxis?	Controlling	schriftliche Befragung	99 Unternehmen (42%)	Manager	Clusteranalyse
84	2005	Kajüter	Kostenmanagement in der deutschen Unternehmenspraxis	zfbf	schriftliche Befragung	116 Großunternehmen (17%)	Controllingleiter	Korrelationsanalyse
85	2005	Steiners	Lernen mit Controllinginformationen	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung	449 Unternehmen (13%)	Manager	Strukturgleichungsmodell (Kausalanalyse)

Tab. 6 (Fortsetzung)

Nr.	Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
86	2005	Müller/ Hirsch	Die Wertorientierung in der Unternehmenssteuerung – Status quo und Perspektiven	ZfCM	mündliche Befragung	37 Experteninterviews in Großunternehmen	Manager, Eigentümer und Berater von Unternehmen, Professoren als Experten	rein deskriptive Analyse
87	2005	Stock	Erfolgsfaktoren von Teams: Eine Analyse direkter und indirekter Effekte	ZfB	schriftliche Befragung	184 Teams (70%) in 26 Unternehmen	Teamleiter und Teammitglieder	Korrelationsanalyse, Strukturgleichungsmodell (Kausalanalyse)
88	2005	David	Strategisches Management von Controllerebenen	Monographie (Dissertation)	Dokumentenanalyse, mündliche und schriftliche Befragung	Fallstudie von 3 Großunternehmen	Controller sowie deren Interaktionspartner	hauptsächlich deskriptive Analyse
89	2006	Weber et al.	Controlling 2006 – Stand und Perspektiven	Monographie	schriftliche Befragung	618 Unternehmen (16%)	Controller, Manager	Häufigkeitsanalyse, Clusteranalyse
90	2006	Schäffer/ Künkele	Budgetkontrolle in deutschen Unternehmen	Controlling	schriftliche Befragung	140 Großunternehmen (13%)	Controller, Manager	Häufigkeitsanalyse, Mittelwertvergleich
91	2006	Eckey/ Schäffer	Kontrolle von Mehrheitsbeteiligungen in börsennotierten Management-Holdings	ZP	schriftliche Befragung	37 Management-Holdings (73%)	Controller	Pfadanalyse

**Tab. 6 (Fortsetzung)**

Nr.	Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
92	2006	Pfaff/Stefani	Verrechnungspreise in der Unternehmenspraxis	Controlling	schriftliche Befragung	61 Unternehmen (37%)	Leiter Controlling, Controller, Manager	Häufigkeitsanalyse
93	2006	Rödl	Auswirkungen von Unternehmenskultur und Unternehmenszielen auf die Gestaltung von Anreizsystemen	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung	74 Unternehmen (15%)	Führungskräfte aus Controlling, Finanz- und/oder Personalwesen	Häufigkeitsanalyse, Chi-Quadrat-Test, Wilcoxon-Test, Kolmogorov-Smirnov-Test, Mann-Whitney-Test, Kruskal-Wallis-Test
94	2006	Heinzl/Brechm	Organisatorische Gestaltung und Erfolgsfaktoren der Postimplementierungsphase von ERP-Systemen	DU	Dokumentenanalyse und mündliche Befragung	Fallstudie von 4 Großunternehmen	Leiter IV-Abteilung, IT-Mitarbeiter, Schlüssel- und Endanwender	rein deskriptive Analyse
95	2006	Spillecke	Interne Kundenorientierung des Controllerbereichs	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung (online)	415 Manager (13%)	Manager	Kausalanalyse
96	2006	Euler Hermes/ Zentrum für Insolvenz und Sanierung	Ursachen von Insolvenzen	Monographie	strukturierte mündliche Befragung	125 Insolvenzverwalter (keine Angabe zur RLQ)	Insolvenzverwalter	Faktorenanalyse

Tab. 6 (Fortsetzung)

Nr.	Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
97	2007	Künkele/ Schäffer	Zur erfolgreichen Gestaltung der Budgetkontrolle	DBW	schriftliche Befragung	140 Großunternehmen (13%)	Controller, Manager	Strukturgleichungsmodell (Kausalanalyse)
98	2007	Schäffer/ Zyder	Eine Analyse des moderierenden Einflusses der Faktoren Wettbewerbsintensität, Marktdynamik und dezentrale Autonomie auf die erfolgreiche Gestaltung der Budgetierung	ZP	schriftliche Befragung	140 Großunternehmen (12%)	Controller, Manager	Faktorenanalyse, Strukturgleichungsmodell (Kausalanalyse)
99	2007	Meyer/Birl/ Knollmann	Investitionskontrolle in deutschen Großunternehmen	Controlling	Dokumentenanalyse, schriftliche und mündliche Befragung	Fallstudie in 10 Großunternehmen (Befragung von 10 Controllern und 60 Projektmanagern)	Controller, Projektmanager	Häufigkeitsanalyse, Korrelationsanalyse
100	2007	Colsman	Erfolgsfaktoren und Verbesserungspotenziale in der praktischen Umsetzung des Planungsprozesses	ZfCM	schriftliche Befragung	100 Unternehmen (25%)	Controller	Häufigkeitsanalyse
101	2007	Schäffer/ Heidmann	Der Beitrag von Controllingssystemen zur strategischen Früherkennung	ZfCM-Sonderheft 2/2007	schriftliche und mündliche Befragung	Fallstudie von 7 Großunternehmen (Befragung von 30 Managern)	Manager	Häufigkeitsanalyse, Korrelationsanalyse

Tab. 6 (Fortsetzung)

Nr.	Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
102	2007	Kraus/Harms/Schwarz	Zur Relevanz der strategischen Planung für das Wachstum junger KMU	ZfM	strukturierte mündliche Befragung	323 Gründungsunternehmen (Längsschnittanalyse)	Unternehmensgründer	Regressionsanalyse
103	2007	Mauch/Wildemann	Wettbewerbsfaktor IT – Wege zur erfolgreichen IT-Gestaltung	Monographie	schriftliche Befragung	65 Unternehmen (28%)	(IT-)Manager	Häufigkeitsanalyse, Mittelwertvergleich, Korrelationsanalyse
104	2007	Fischer/Rödl	Unternehmensziele und Anreizsysteme	Controlling	schriftliche Befragung	74 Mitarbeiter (15%)	Führungskräfte aus Finanz- und/oder Personalwesen	Häufigkeitsanalyse, Wilcoxon-Test
105	2007	Künkele	Die Gestaltung der Budgetkontrolle	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung	140 Großunternehmen (13%)	Controller, Manager	Strukturgleichungsmodell (Kausalanalyse)
106	2007	Schwaninger/Kaiser	Erfolgsfaktoren organisatorischen Wandels	zbf	schriftliche Befragung (online)	181 Projektbeteiligte (41%) aus 9 Großunternehmen	Projektleiter und Projektmitarbeiter	Mittelwertvergleich, Korrelationsanalyse, Regressionsanalyse
107	2007	Knollmann	Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung (online)	1.717 Unternehmen (40%)	Controllingleiter	Kausalanalyse
108	2007	Birl	Kooperation von Controllerbereich und Innenrevision	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung (online)	1.717 Unternehmen (40%)	Controllingleiter	Kausalanalyse

Tab. 6 (Fortsetzung)

Nr.	Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
109	2007	Littkemann/ Eisenberg/ Lerchl	Der Beteiligungscontroller in der Praxis	Controlling	Dokumentenanalyse	244 Anzeigen von Beteiligungscontrollingstellen	–	Häufigkeitsanalyse, Clusteranalyse
110	2007	Sorg	Rationalitätssicherung durch Banken in mittelständischen Unternehmen	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung	332 mittelständische Unternehmen (21%)	Manager	Kausalanalyse
111	2008	Mahlendorf	Verhaltensorientiertes Controlling in der Praxis	ZfCM-Sonderheft 1/2008	schriftliche Befragung (online)	677 Unternehmen (keine Angabe zur RLQ)	Controller, General Manager, technische Führungskräfte	Strukturgleichungsmodell (Kausalanalyse)
112	2008	Mauch	Der Einfluss der IT-Projektgestaltung auf den Projekterfolg	DU	schriftliche Befragung	65 Unternehmen (28%)	(IT-)Manager	Häufigkeitsanalyse, Mittelwertvergleich, Korrelationsanalyse
113	2008	Nevries/ Christoph/ Strauß	Herausforderungen der operativen Planung	Controlling	schriftliche und mündliche Befragung	10 der DAX 30-Unternehmen (33%)	Controller	Häufigkeitsanalyse
114	2008	Heidmann	The role of management accounting systems in strategic sensemaking	Monographie (Dissertation)	schriftliche und mündliche Befragung	Fallstudie von 7 Großunternehmen (Befragung von 30 Managern)	Manager	Häufigkeitsanalyse, Korrelationsanalyse

**Tab. 6 (Fortsetzung)**

Nr.	Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
115	2008	Hirsch/ Paefgen/ Schaier	Gestaltung von Monatsberichten in deutschen Großunternehmen	ZfCM	Dokumentenanalyse, schriftliche und mündliche Befragung	Fallstudie von 7 Großunternehmen	Controller, Manager	Häufigkeitsanalyse
116	2008	Homburg et al.	Gestaltung und Erfolgsauswirkungen der Absatzplanung: Eine branchenübergreifende empirische Analyse	zfbf	schriftliche Befragung	278 Unternehmen (17%)	Controllingleiter, Manager	Faktorenanalyse, Strukturgleichungsmodell (Kausalanalyse)
117	2008	Angelkort/ Sandt/ Weißenberger	Veränderungen der Controllingunternehmensberichterstattung unter IFRS – Konzeptionelle Überlegungen und empirische Ergebnisse	Beitrag in Sammelband	schriftliche Befragung	28 Unternehmen (Triaden, 18%)	Controller, Bilanzierer, Manager	Häufigkeitsanalyse, Regressionsanalyse
118	2008	Burkert	Qualität von Kennzahlen und Erfolg von Managern	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung	336 Unternehmen (31%)	Manager	Strukturgleichungsmodell (Kausalanalyse)
119	2008	Wolff/ Staubach/ Lindstädt	Einsatz und Wirksamkeit marktnaher Verrechnungssysteme	DU	schriftliche Befragung	73 Unternehmen (12%)	Manager	Mittelwertvergleich, Korrelationsanalyse
120	2008	Ernst et al.	Veränderungen im Rollenbild des Controllers	DBW	schriftliche Befragung	43 Unternehmen (39%)	Leiter Konzerncontrolling	Häufigkeitsanalyse

Tab. 6 (Fortsetzung)

Nr.	Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
121	2008	Deimel	Stand der strategischen Planung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in der BRD	ZP	schriftliche Befragung	101 mittelständische Unternehmen (10%)	Manager	Häufigkeitsanalyse, Mittelwertvergleich, Chi-Quadrat-Test
122	2008	Mayer/ Winter	Anforderungsanalyse für ein One-Page-Reporting – Funktionsbestimmung, Gestaltungsziele und Entwicklungsstand	ZfCM-Sonderheft 2/2008	mündliche Befragung	Experteninterviews in 7 Großkonzernen	Leiter Konzerncontrolling	Häufigkeitsanalyse
123	2008	Nevries/ Linnenlücke	Personalmanagement im Controllerbereich – eine Bestandsaufnahme	ZfCM	schriftliche und mündliche Befragung	überwiegend DAX 30-Unternehmen (keine näheren Angaben zur Stichprobe)	zentrale und lokale Controller	Häufigkeitsanalyse
124	2008	Sieber	Kooperation von Zentralcontrolling und Bereichscontrolling	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung (online)	1.717 Unternehmen (40%)	Controllingleiter	Kausalanalyse
125	2008b	Weber	Von Top-Controllern lernen	Monographie	mündliche Befragung	26 der DAX 30-Unternehmen (87%)	Leiter Konzerncontrolling	hauptsächlich deskriptive Analyse
126	2008	Sill	Controllerbereichserfolg aus Sicht des Managements	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung (online)	580 Unternehmen (13%)	Manager	Kausalanalyse



Tab. 6 (Fortsetzung)

Nr.	Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
127	2009	Weber/ Zubler/ Krügerke	Neueste Benchmarking-Ergebnisse für die Controllershship im deutschsprachigen Raum	ZfCM	schriftliche Panel-Befragung (online)	470 Controller (keine Angaben zur RLQ)	Controller	Häufigkeitsanalyse
128	2009	Gehrig	Anwendungssystemgestütztes strategisches Controlling	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung	65 Großunternehmen (33%)	Leiter Controlling/ strategisches Controlling	exploratorische Faktorenanalyse
129	2009	Friedl et al.	Stand und Perspektiven der Kostenrechnung in deutschen Großunternehmen	ZfCM	schriftliche Befragung	45 Großunternehmen (19%)	ohne Angabe	Häufigkeitsanalyse, Mittelwertvergleich, Korrelationsanalyse
130	2009	Zubler/ Nevries	Die Finanz- und Wirtschaftskrise in Deutschland und Frankreich	ZfCM	schriftliche Panel-Befragung (online)	434 Controller (keine Angaben zur RLQ)	Controller	Häufigkeitsanalyse
131	2009	Himme	Kostenmanagement-Projekte in Deutschland	Controlling	schriftliche Befragung	131 Unternehmen (32%)	Leiter und Mitarbeiter Controlling	Häufigkeitsanalyse, Mittelwertvergleich
132	2009	Weißberger/ Angelkort	Integration of financial and management accounting systems	Arbeitspapier	schriftliche Befragung	149 Unternehmen (Dyaden, 12%)	Controller, Manager	Strukturgleichungsmodell

Tab. 6 (Fortsetzung)

Nr.	Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
133	2009	Weide	Gestaltung und Erfolg des Management Reporting	Monographie (Dissertation)	mündliche Befragung und Dokumentenanalyse	34 Interviews in 28 Großunternehmen (52%)	Leiter und Mitarbeiter aus Controlling und externem Rechnungswesen	Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring
134	2009	Feichter/ Grabner/ Wentges	Gestaltung von Anreizsystemen: Eine Bestandsaufnahme österreichischer Großunternehmen	Beitrag in Sammelband	mündliche und schriftliche Befragung	strukturierte Interviews in 15 und schriftliche Befragung von 26 Unternehmen (27%) Österreichs	Manager und Mitarbeiter (mündlich), Investor Relations-Führungskräfte (schriftlich)	Häufigkeitsanalyse, deskriptive Analyse
135	2009	Nevries/ Strauß/ Goretzki	Zentrale Gestaltungsgrößen der operativen Planung	ZfCM	mündliche Befragung	Experteninterviews in 11 überwiegend im DAX 30 notierten Unternehmen	Leiter Konzerncontrolling	Häufigkeitsanalyse, deskriptive Analyse
136	2009	Krügerke	Aktuelle Praxis des Vertriebscontrollings – Ergebnisse einer empirischen Studie	ZfCM-Sonderheft 2/2009	schriftliche Panel-Befragung (online)	183 Controller bzw. Manager (32%)	Leiter und Mitarbeiter Controlling, Manager	Häufigkeitsanalyse, Mittelwertvergleich

**Tab. 6 (Fortsetzung)**

Nr.	Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
137	2009	Meyer/ Schlüter/ Sieber	Selbst- und Fremdbild des Zentralcontrollings in der Investitionsplanung und -kontrolle	ZfCM	Dokumentenanalyse, schriftliche und mündliche Befragung	Fallstudie von 8 Großunternehmen (Befragung von 8 Controllern und 60 Managern)	Investitionscontroller, Manager als Antragsteller von Investitionsvorhaben	Häufigkeitsanalyse
138	2009	Hoffjan/ Bebek	Anforderungen an den Controller aus Sicht der Praxis	Controlling	mündliche Befragung und Dokumentenanalyse	10 Experteninterviews und Auswertung von 131 controllerbezogenen Stellenanzeigen der FAZ	Mitarbeiter und Leiter im Controlling sowie Verantwortliche im Personalbereich	Häufigkeitsanalyse, deskriptive Analyse
139	2009	Forster/ Benlian/ Hess	Investitionsentscheidung pro oder contra ERP-Systeme: Eine Studie zur Prozessoptimierung durch ERP-Technologien	ZfCM-Sonderheft 3/2009	schriftliche Befragung (online)	250 Unternehmen (keine Angabe zur RLQ)	ERP-Spezialisten	Strukturgleichungsmodell
140	2009	Engelen/ Brettel	Determinanten und Effekte der Marktorientierung – Eine Analyse nicht-linearer Zusammenhänge	DBW	schriftliche Befragung	217 Gründungsunternehmen (17%)	Unternehmensgründer	lineare und nichtlineare Regressionsanalyse

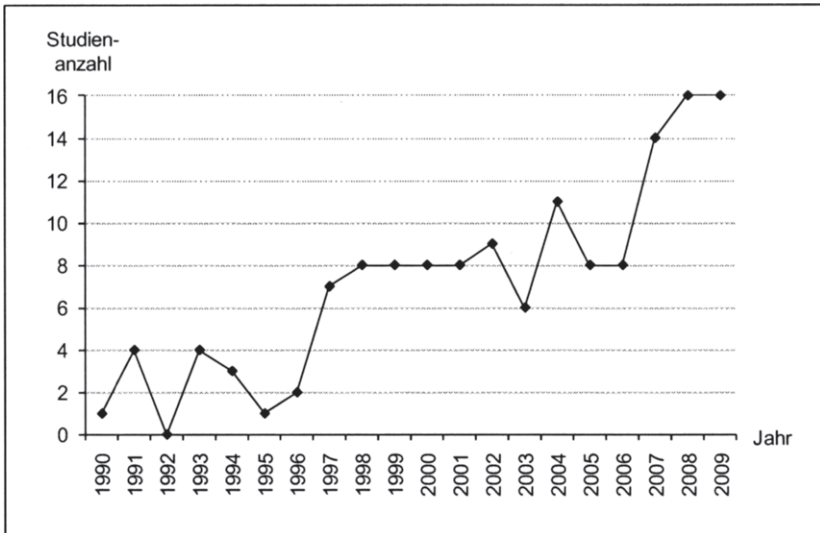
**Tab. 6 (Fortsetzung)**

Nr.	Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
141	2009	Rausch	Steigerung der Meeting Performance als Managementaufgabe	ZfCM	schriftliche Befragung	297 Führungskräfte (99%)	Führungskräfte	Strukturgleichungsmodell (Kausalanalyse)
142	2009	Weber/ Zubler/ Rehring	Aktuelle Benchmarking-Ergebnisse – Auswirkungen der Krise auf das Controlling	ZfCM	schriftliche Befragung (online)	362 Controller (50%)	Controller	Häufigkeitsanalyse

## 2.3 Demographisch-methodische Merkmale der Datenbasis

### Veröffentlichung der Studien im Zeitverlauf

Zunächst sollen die einbezogenen Studien kurz hinsichtlich ihres Erscheinungsjahrs charakterisiert werden. Die Veröffentlichung empirischer Arbeiten zu den Erfolgswirkungen des Controllings im Zeitraum 1990 bis 2009 ist, wie die nachfolgende Abb. 31 zeigt, spätestens seit Mitte der 90er-Jahre des letzten Jahrhunderts durch einen starken Wachstumstrend gekennzeichnet.



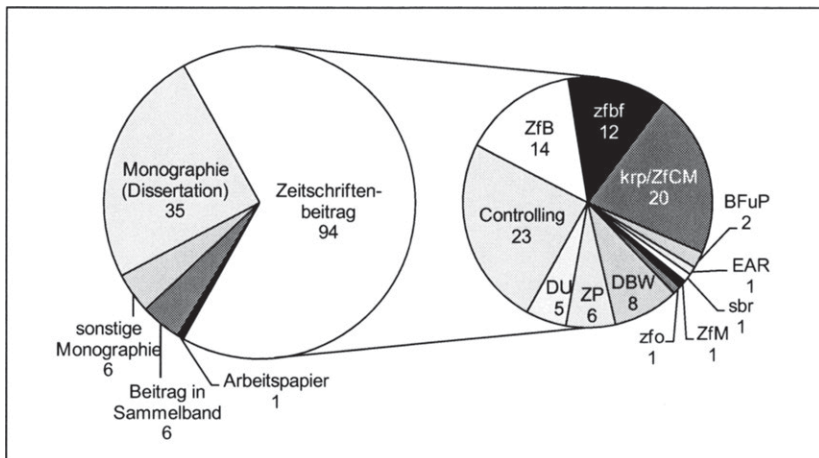
**Abb. 31: Veröffentlichung der einbezogenen Studien im Zeitverlauf**

Ausgegangen vom Höchstwert der ersten fünf Jahre des Betrachtungszeitraums, d.h. einer Anzahl von vier publizierten Studien, hat sich die Menge der veröffentlichten und in der vorliegenden Literatursynthese einbezogenen Studien in den Jahren 1998 bis 2001 jeweils verdoppelt und mit sechzehn relevanten Studien in den Jahren 2008 bzw. 2009 sogar jeweils vervierfacht. Die empirische Untersuchung controllingbezogener Erfolgsfaktoren hat sich somit innerhalb der wissenschaftlichen Community des Controllings zu einem Forschungsgegenstand hoher Attraktivität entwickelt, wovon insbesondere auch die Unternehmenspraxis als primärer Adressat der aus den Studienergebnissen resultierenden und erfolgversprechenden Handlungsempfehlungen profitieren dürfte.

Der relativ geringe Anteil jener Studien, die innerhalb der ersten Hälfte des Betrachtungszeitraums (1990-1999) die Erfolgsrelevanz des Controllings adressierten (27%), lässt sich u.a. dadurch erklären, dass die Controllingforschung nach dem bereits erwähnten 1990 einsetzenden Schub in der Entwicklung des Controllings<sup>644</sup> methodisch zunächst primär sachlich-analytisch vorgegangen ist und empirische Methoden anfangs hauptsächlich zur rein deskriptiven Überprüfung konzeptioneller Grundlagenaspekte und weniger zur Analyse von Erfolgsfaktoren eingesetzt hat.

### Veröffentlichungstypen

Von den insgesamt 142 einbezogenen Studien ist mit 94 Studien der überwiegende Großteil (66%) aller publizierten Untersuchungen in Form von Zeitschriftenbeiträgen erschienen. Danach folgt mit 35 Studien die Publikationsform der monographischen Dissertation sowie mit jeweils 6 Studien die sonstige Monographie bzw. der Beitrag in einem Sammelband. Außerdem wurde ein Arbeitspapier berücksichtigt. Wie sich die Teilmenge der 94 als Zeitschriftenbeitrag publizierten Studien auf die für diese Literatursynthese relevanten Journals im Einzelnen verteilt, zeigt die nachstehende Abb. 32.



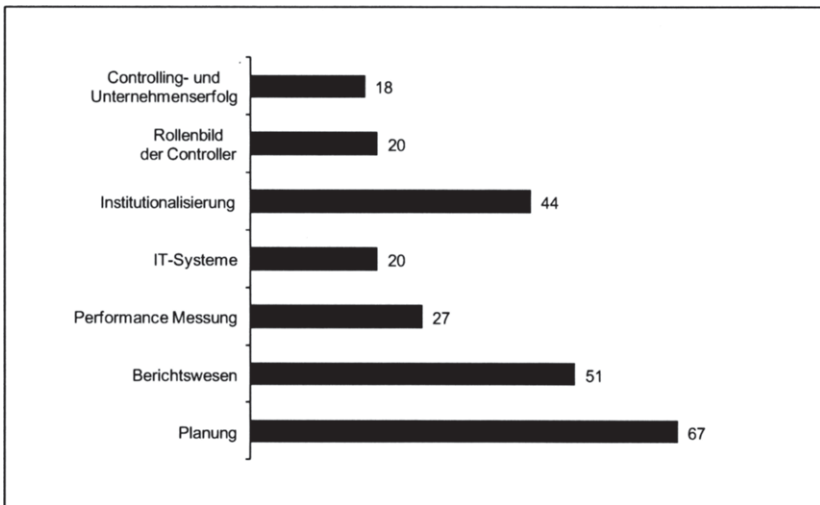
**Abb. 32: Publikationsform der einbezogenen Studien**

### Adressierte Themengebiete der einbezogenen Studien

Charakterisiert man die einbezogenen Untersuchungen danach, welche Themengebiete sie adressieren, lässt sich rein quantitativ feststellen, dass mit 67 Studien bisher die

<sup>644</sup> Vgl. Fn. 635.

meiste Forschungsarbeit im Bereich der planungsbezogenen Erfolgsfaktoren erbracht worden ist (vgl. Abb. 33), gefolgt von erfolgsrelevanten Themen des Berichtswesens (51 Studien) und der Institutionalisierung der Controllerarbeit (44 Studien). Aspekte der erfolgreichen Gestaltung von Performance-Messung und controllingrelevanten IT-Systemen werden empirisch mit 27 bzw. 20 Studien bislang relativ selten beleuchtet.<sup>645</sup> GleichermäÙen trifft dies zu für Fragestellungen, die im Kontext der erfolgreichen Ausgestaltung des controllerbezogenen Rollenbilds stehen (20 Studien).



**Abb. 33: Adressierte Themengebiete der einbezogenen Studien**

Der Zusammenhang von Controllingenerfolg und Unternehmenserfolg wurde von 18 Studien analysiert. Unter Berücksichtigung, dass einerseits bei den voranstehenden, breiter formulierten Themengebieten auch jeweils untergeordnete Aspekte, wie z.B. Erfolgswirkungen zunehmender Planungsformalisierung, enthalten sind und dass es sich andererseits bei der Auswirkung des Controllingenerfolgs auf den Unternehmenserfolg um eine sehr eng formulierte Themenstellung handelt, ist die Anzahl von 18 sich damit befassenden Studien als hoch einzuschätzen.

<sup>645</sup> Dies steht im Einklang mit der Erkenntnis von Müller/Hirsch (2005), S. 83 und Kink/Höhne/Hess (2008), S. 7.

### *Befragte Personen*

Werden die Studien dahingehend untersucht,<sup>646</sup> ob sie sich mit der Meinung von Controllern auf der einen Seite und/oder mit der Meinung von Managern auf der anderen Seite auseinandergesetzt haben, ist als Ergebnis zu vermerken, dass beide Respondentenkreise in etwa gleich häufig adressiert worden sind.<sup>647</sup> Dies bringt zum Ausdruck, dass Controlling in der Forschungspraxis als umfassende Führungsfunktion verstanden wird, bei der Controller und Manager gemäß dem Leitbild der IGC zur effizienten Gestaltung des Führungsprozesses interaktiv zusammenarbeiten. Es verwundert daher nicht, dass zur Beantwortung von Fragen hinsichtlich der erfolgreichen Gestaltung des Controllings neben der Meinung von (dienstleistenden) Controllern ebenso häufig auch der Standpunkt von (dienstempfangenden) Managern erhoben wird.

### *Größe der befragten Unternehmen*

In Bezug auf die Größe der teilnehmenden Unternehmen, denen die befragten Personen jeweils zuzuordnen sind, lässt sich feststellen, dass 42% der einbezogenen Studien sowohl Großunternehmen, verstanden als Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern, als auch Mittelstandsunternehmen, verstanden als Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern,<sup>648</sup> in die Erhebung aufgenommen haben. Während bei 48% eine ausschließliche Fokussierung auf Großunternehmen vorliegt, haben sich 10% der Forschungsarbeiten explizit auf Mittelstandsunternehmen konzentriert.

Da insgesamt tendenziell größere Unternehmen befragt wurden, muss hinsichtlich einer Verallgemeinerung der Ergebnisse unterstellt werden, dass zumindest eine spezifische Repräsentativität der untersuchten Merkmale bei den befragten Unternehmen

<sup>646</sup> In einigen Fällen wurden identische Befragungen bezogen auf unterschiedliche Aspekte ausgewertet. Die betreffenden (nachfolgend aufgezählten) Studien wurden bei nachstehenden Berechnungen von relativen Anteilen und Durchschnittswerten jeweils nur einmal berücksichtigt. Konkret betrifft dies die Studien 8 / 9; 17 / 27; 19 / 24; 20 / 25; 26 / 31; 40 / 46; 48 / 55 / 64 / 65 / 66 / 82; 77 / 79; 90 / 97 / 98 / 105; 101 / 114; 103 / 112; 107 / 108 / 124 sowie 127 / 130 / 136.

<sup>647</sup> Angesprochen sind an dieser Stelle mit Ausnahme der reinen Inhaltsanalysen und Experimente alle involvierten Studien. Da eine Vielzahl der Autoren darauf verzichtet hat, die Zusammensetzung des jeweils erzielten Rücklaufs nach Personenkreisen detailliert zu beschreiben, erfolgte die Analyse der Respondenten auf folgende Weise: Mithilfe der von nahezu allen Autoren gelieferten Informationen, aus welchen Personenkreisen sich die Stichprobengrundgesamtheiten zusammensetzen, wurde eine Urliste mit allen adressierten Personentypen erstellt. Anschließend wurde die Urliste in eine zusammenfassende Strichliste überführt, auf deren Basis eine tabellarische Beschreibung der befragten Personen in Form von Häufigkeits- bzw. Prozentwertverteilungen erfolgen konnte.

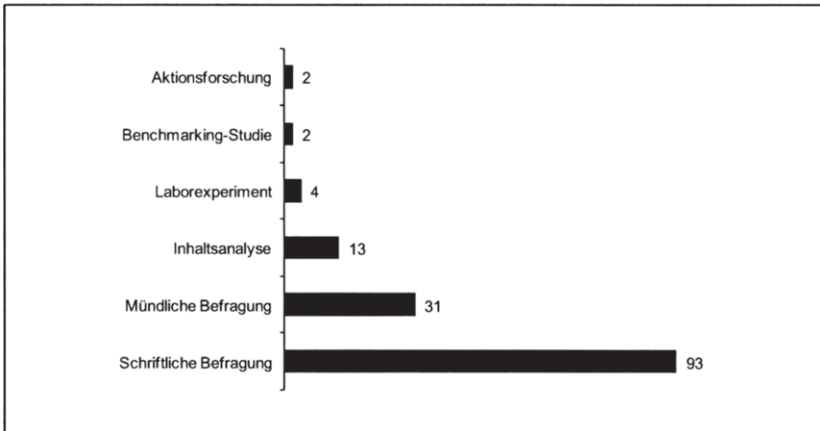
<sup>648</sup> Die im Rahmen dieser Arbeit vorgenommene Abgrenzung von Groß- und Mittelstandsunternehmen basiert auf der KMU-Definition des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn, abrufbar unter <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89>.



bezogen auf die Gesamtheit der Unternehmen aller Größenordnungen im deutschsprachigen Raum besteht.

#### Methoden zur Datenerhebung

Bei den in der Literatursynthese berücksichtigten Studien kamen zur Datenerhebung folgende empirische Methoden zum Einsatz: Schriftliche und mündliche Befragungen, Inhaltsanalysen, Laborexperimente, Benchmarking-Studien und Studien auf Basis der Aktionsforschung (vgl. Abb. 34).<sup>649</sup> Die spezifischen Merkmale dieser unterschiedlichen Erhebungsmethoden werden im Folgenden kurz dargestellt und diskutiert.



**Abb. 34: Erhebungsmethoden der einbezogenen Studien**<sup>650</sup>

In der absoluten Mehrheit (93 Studien bzw. 65%) der einbezogenen Untersuchungen werden die empirischen Daten über großzahlige, *schriftliche Befragungen* mittels standardisierter Fragebögen erhoben. Ein Fragebogen stellt ein strukturiertes Datenerhebungsinstrument dar, welches eine Vielzahl vorformulierter Fragen beinhaltet, die von den Befragten zur Überprüfung vorab aufgestellter Theorien oder Hypothesen in Abwesenheit des Befragers zu beantworten sind.<sup>651</sup> Zur Sicherstellung valider und

<sup>649</sup> Dabei ist zu berücksichtigen, dass zahlreiche Studien durch den Einsatz mehrerer primärer Erhebungsverfahren (z.B. Laborexperiment mit schriftlicher Befragung, vgl. Studie 14) gekennzeichnet sind. In jenen Fällen, in denen ergänzend zu der primären Erhebungsmethode weitere Erhebungsverfahren eher sekundärer Natur eingesetzt worden sind (z.B. Interviews im Rahmen einer die Hauptstudie vorbereitenden Vorstudie), wurde lediglich die Primärmethode in die Auswertung mit aufgenommen.

<sup>650</sup> Zu einer ähnlichen Häufigkeitsverteilung hinsichtlich der Anwendung von empirischen Erhebungsmethoden in der wissenschaftlichen Sozialforschung kommt *Diekmann* (2009), S. 435.

<sup>651</sup> Vgl. *Stier* (1999), S. 181 sowie *Bortz/Döring* (2006), S. 256.

reliabler Messergebnisse müssen die Informanten dabei über eine ausgeprägte Erfahrung und Kompetenz hinsichtlich der befragten Themenbereiche verfügen.<sup>652</sup>

Vorteile standardisierter Fragebögen bestehen insbesondere in einer besseren Objektivität und Auswertbarkeit der Messergebnisse sowie in gegenüber mündlichen Befragungen geringeren Kosten.<sup>653</sup> Nachteile der Fragebogentechnik bestehen vor allem in meist niedrigen Rücklaufquoten, einer ungenauen Adressenbasis und einer fehlenden Kontrollierbarkeit der Identität der befragten Personen. Außerdem besteht die Gefahr von Kommunikationsproblemen, welche sich aufgrund der Abwesenheit des Interviewers sowie formaler Gesichtspunkte des Fragebogens ergeben können.<sup>654</sup> Da sich die Fragebögen in der betriebswirtschaftlichen Forschung häufig nur an einen einzigen Befragten („Schlüsselinformant“ oder „key informant“) je Unternehmen richten, ergibt sich die Gefahr damit einhergehender Verzerrungen der Kovarianzstruktur in einer Stichprobe. Diese Verzerrungen können u.a. dadurch bedingt sein, dass Schlüsselinformanten aus Selbstdarstellungs- und Selbstschutzmotiven heraus antworten oder aufgrund ihrer spezifischen fachlichen oder hierarchischen Stellung im Unternehmen eine besondere, von der „Durchschnittsmeinung“ abweichende Einstellung gegenüber dem angesprochenen Sachverhalt einnehmen.<sup>655</sup>

Zur Lösung dieses Problems bietet sich eine empirische Einzelanalyse an, die in der vorliegenden Literatursynthese ebenfalls zweimal vertreten ist (Studie Nr. 13 und 141). Bei der Analyse eines einzelnen Unternehmens ist der erarbeitete Fragebogen von möglichst vielen Entscheidungsträgern auf allen Hierarchieebenen und Teilbereichen des Unternehmens zu beantworten. Die Ergebnisse einer solchen zeitintensiven Einzeluntersuchung sind jedoch nicht repräsentativ, daher sollten sie durch weitere, breiter angelegte Erhebungen empirisch überprüft werden.<sup>656</sup>

31 Studien (22%) griffen auf das Instrument der persönlichen *mündlichen Befragung* (Interview) zurück. Mündliche Befragungen stellen eine Forschungstechnik dar, bei der der Interviewte durch eine Menge an Fragen zur Mitteilung verbaler, subjektiver Informationen veranlasst werden soll.<sup>657</sup> Je nach Grad der Standardisierung dieser Fragen können vollständig standardisierte, halb standardisierte und nicht standardisierte bzw. offene Interviews unterschieden werden. Während bei einer vollständig stan-

---

<sup>652</sup> Vgl. Willauer (2005), S. 192f.

<sup>653</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 254ff. sowie Henze (1994), S. 23.

<sup>654</sup> Vgl. Henze (1994), S. 23f. sowie Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2009), S. 110.

<sup>655</sup> Vgl. hierzu ausführlicher Homburg/Klarmann (2009), insbesondere S. 149.

<sup>656</sup> Vgl. Kurrle (1995), S. 4f. und S. 73.

<sup>657</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 308.

dardisierten mündlichen Befragung sämtliche Fragen mit vorgegebenen Antwortkategorien und in feststehender Reihenfolge gestellt werden, bedarf es bei offenen Interviews nur minimaler Vorgaben, so z.B. das Thema der Befragung.<sup>658</sup>

Der Vorteil stark standardisierter Gespräche liegt in einer besseren Objektivität, welche eine Grundvoraussetzung für reliable und valide Messungen darstellt. Allerdings können bei vollständig standardisierten Gesprächen keine qualitativen Aspekte abseits der formulierten Standardfragen in das Interview mit aufgenommen werden.<sup>659</sup> Da die Vorteile vollständig standardisierter Befragungen auch als Nachteile offener Befragungen (und vice versa) zu interpretieren sind, werden häufig Mischformen dieser Befragungen durchgeführt. Diese bringen den Vorteil mit sich, über hoch strukturierte Fragestellungen hinaus offene Fragen ohne Antwortvorgaben zu berücksichtigen, mit deren Hilfe die Ergebnisse standardisierter Fragestellungen besser interpretiert werden können.<sup>660</sup>

Hinsichtlich ihrer Einordnung in die empirische Sozialforschung gehören stark standardisierte Interviewtechniken der Gruppe quantitativer Erhebungen an, während weniger standardisierte Interviews (z.B. leitfadengestütztes Experteninterview) zu den qualitativen Erhebungsmethoden zählen.<sup>661</sup> Der wesentliche Vorteil qualitativer gegenüber quantitativer (mündlicher) Erhebungsverfahren liegt darin, dass die untersuchten Forschungsaspekte weitaus differenzierter und ohne Einschränkungen durch statistische Modelle und Messinstrumente analysiert werden können.<sup>662</sup>

Nachteile mündlicher Befragungen sind in verschiedenen Formen der Antwortverzerrung zu sehen.<sup>663</sup> So sind Interviewsituationen denkbar, bei der der Befragte nicht mit seiner wahren Meinung antwortet, sondern mit einer von ihm als ‚richtig‘ oder ‚sozial korrekt‘ vermuteten Meinung. Dieses rationale Befragtenverhalten führt zu Verzerrungen, die als ‚Effekt sozialer Erwünschtheit‘ bezeichnet werden. Ferner können Antwortverzerrungen durch den ‚Effekt der Meinungslosigkeit‘ entstehen. Dieser Effekt liegt vor, wenn Befragte eine Bewertung vornehmen, obwohl ihnen der zu bewertende Sachverhalt völlig unbekannt ist.<sup>664</sup>

---

<sup>658</sup> Vgl. *Diekmann* (2009), S. 437.

<sup>659</sup> Darüber hinaus ist die Durchführung standardisierter Interviews überhaupt nur dann sinnvoll, wenn bereits profunde empirische Vorkenntnisse über den Untersuchungsgegenstand vorliegen.

<sup>660</sup> Vgl. *Zimmermann* (2001), S. 247 sowie *Diekmann* (2009), S. 437f.

<sup>661</sup> Vgl. *Diekmann* (2009), S. 438.

<sup>662</sup> Vgl. *Stock-Homburg/Herrmann/Bieling* (2009), S. 17.

<sup>663</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden *Bortz/Döring* (2006), S. 231ff. sowie S. 250f.

<sup>664</sup> Vgl. *Diekmann* (2009), S. 446-455.

Wenngleich aus auf Interviews basierenden Erkenntnissen aufgrund der in der Regel nicht repräsentativen Stichprobe keine statistisch verallgemeinernden Schlüsse gezogen werden können, dienen sie doch zur Identifikation spezifischer, typisierender Merkmale hinsichtlich des zu Grunde gelegten Untersuchungsgegenstands. Außerdem können die erarbeiteten qualitativen Ergebnisse einen hohen Nutzen für anschließend durchzuführende quantitativ-empirische Untersuchungen stiften, indem sie als Ausgangspunkt für die Formulierung falsifizierbarer Hypothesen herangezogen werden.<sup>665</sup>

In 9% der in die Literatursynthese einbezogenen Untersuchungen (13 Studien) wird zur Datenerhebung auf eine empirische *Inhaltsanalyse* zurückgegriffen. Hierbei handelt es sich um eine Forschungstechnik, bei der sich durch eine systematische und objektive Analyse der Dokumente Daten identifizieren lassen, mit denen Rückschlüsse über die soziale Realität außerhalb der Dokumente gezogen werden können.<sup>666</sup>

Wesentliche Vorteile der Inhaltsanalyse liegen zum einen darin, dass deren Rohdaten grundsätzlich nicht durch den entsprechenden Forscher beeinflusst werden können (Nichtreaktivität). Zum anderen ermöglicht die Inhaltsanalyse eine Untersuchung von sich über längere Zeiträume hinweg ergebenden sozialen Entwicklungen bzw. Veränderungen.<sup>667</sup> Hinsichtlich der einbezogenen Inhaltsanalysen von Stellenanzeigen konnten diesbezüglich aus Annoncen herausgelesene Informationen genutzt werden, um typische Aufgabengebiete sowie fachliche und persönliche Anforderungen von Controllern zu bestimmen. Diese Form der Inhaltsanalyse ist jedoch u.a. durch den Nachteil einer begrenzten Repräsentativität gekennzeichnet, d.h. die für eine Controller-Stelle veröffentlichten Annoncen sind nicht zwangsläufig repräsentativ für die Gesamtheit der in den Unternehmen institutionalisierten Controller-Stellen. Aufgrund der mit Annoncen verbundenen hohen Kosten muss zudem angenommen werden, dass nur Ausschnitte des gesamten Stellenprofils in den Ausschreibungstext aufgenommen werden, sodass Spezifika der zu besetzenden Controller-Stellen tendenziell überrepräsentiert sind. Außerdem wird eine Vielzahl der Controller-Stellen gar nicht erst über den externen Bewerbermarkt vergeben, sondern vielmehr über rein unternehmensinterne Kanäle, wie z.B. das Intranet.<sup>668</sup>

Vier der in die Datenbasis aufgenommenen Studien greifen auf die empirische Forschungsmethode des *Laborexperiments* zurück. Mithilfe von Laborexperimenten wird

---

<sup>665</sup> Vgl. Schäffer/Brettel (2005), S. 43ff. sowie Scapens (1990), S. 269.

<sup>666</sup> Vgl. Kromrey (2009), S. 300ff.

<sup>667</sup> Vgl. Diekmann (2009), S. 585f.

<sup>668</sup> Vgl. Weber/Schäffer (1998), S. 227f.

im Bereich betriebswirtschaftlicher Forschung allgemein darauf abgezielt, das reale Wirtschaftsgeschehen in einem abgegrenzten Untersuchungsraum nach Maßgabe einer vorab festgelegten Versuchsanordnung zu simulieren. Experimentelle Studien sind anderen Studiendesigns insbesondere dann überlegen, wenn die zu erhebenden Daten aufgrund ihrer hohen Sensibilität (wie es z.B. im Kontext variabler Entlohnungssysteme der Fall ist) unter realen Bedingungen nur in höchst eingeschränktem Maß von den Unternehmen zur Verfügung gestellt werden.<sup>669</sup>

Weitere Vorteile dieser Erhebungsmethode beruhen in der detaillierten Planbarkeit der inhaltlichen Struktur, der Versuchsanordnung und des Versuchsablaufs, sodass sich Kausalbeziehungen ohne das Auftreten möglicher Störgrößen untersuchen lassen. Zudem können vergleichbare Rahmenbedingungen (z.B. hinsichtlich des Informationsstands) für das Handeln der simulierten Unternehmen bzw. Führungskräfte aufgebaut werden. Eine wesentliche Stärke dieser Methode resultiert außerdem aus der Möglichkeit, dass die sich in der Realität über längere Zeiträume erstreckenden, dynamischen Entscheidungssituationen innerhalb des Labors in kurzer Zeit simuliert werden können. Nachteile experimenteller Studiendesigns ergeben sich insbesondere aus der stark vereinfachten Abbildung des komplexen Wirtschaftsgeschehens. Diese idealisierte, unvollständige Abbildung hat zur Konsequenz, dass sich die Experimentalpersonen grundsätzlich nicht entsprechend der tatsächlichen Realität, sondern lediglich entsprechend der von ihnen individuell wahrgenommenen, vermuteten Realität verhalten. Infolgedessen können sich verzerrende Effekte einstellen, die einer Repräsentativität der Ergebnisse stark entgegenwirken.<sup>670</sup>

In zwei Untersuchungen wird die Erhebung in Form einer langfristigen *Benchmarking-Studie* durchgeführt. Als Benchmarking ist ein fortlaufender Prozess zu verstehen, bei dem über mehrere Unternehmen hinweg insbesondere interne Prozesse und Methoden betrieblicher Funktionen miteinander verglichen werden. Dabei sind typischerweise jene Unternehmen in das Benchmarking involviert, die die zu vergleichenden Prozesse und Methoden hervorragend ausüben.<sup>671</sup> Zielsetzung des Benchmarkings ist es, durch das Lernen von den „Besten der Besten“<sup>672</sup> effiziente und effektive Prozesse zu etablieren und infolgedessen dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Allerdings besteht beim Benchmarking neben dem hohen Kosten- und Zeitaufwand

---

<sup>669</sup> Vgl. auch für die folgende Diskussion der Vor- und Nachteile von Experimenten *Heinen/Hoffjan* (2004), S. 216f.

<sup>670</sup> Vgl. neben *Heinen/Hoffjan* (2004), S. 216f. auch *Meyer* (1996), S. 755.

<sup>671</sup> Vgl. *Horváth/Herter* (1992), S. 5.

<sup>672</sup> *Horváth/Herter* (1992), S. 5.

die Problematik, adäquate Benchmarking-Partner zu finden.<sup>673</sup> Der Unterschied zum klassischen Betriebsvergleich besteht beim Benchmarking in der Möglichkeit, sich explizit auf einzelne Funktionsbereiche, wie bspw. das Controlling, zu fokussieren.<sup>674</sup>

Auf dem anwendungsorientierten Forschungsansatz des ‚action research‘ bzw. der *Aktionsforschung* basieren ebenfalls zwei der involvierten Studien. Das wesentliche Abgrenzungskriterium dieses Ansatzes zu anderen Erhebungsmethoden liegt darin, dass bei der Aktionsforschung eine Differenzierung zwischen Forscher und ‚Beforschem‘ aufgehoben und der Prozess der problemorientierten Wissensgewinnung und -umsetzung kollaborativ zwischen Wissenschaftlern und Praxisvertretern ausgeübt wird.<sup>675</sup>

Durch die aktive Einbindung der Praktiker in den Forschungsprozess sollen konkrete, tatsächlich umsetzbare Lösungswege für die zu Grunde liegende, sowohl wissenschaftlich fundierte als auch aus Unternehmenssicht relevante Problemstellung erreicht werden. Im Zuge dieses handlungsorientierten Ansatzes verringert sich das Misstrauen der für das Forschungsergebnis mitverantwortlichen Unternehmensvertreter, wodurch das Teilen und Mitteilen relevanter Informationen stimuliert und die angestrebte Wissensgewinnung und -umsetzung entsprechend gefördert werden. Die Kritikpunkte mangelnder Validität und Reliabilität, denen sich die Aktionsforschung gegenüber dem positivistischen Wissenschaftsverständnis stellen muss, werden von den Befürwortern des action research insoweit entkräftet, als dass es ja gerade Zielsetzung angewandter Managementforschung sei, das bei positivistischer Sozialforschung mitunter auftretende Problem einer Überbetonung wissenschaftlicher Strenge und damit einhergehenden mangelnden Realitätsnähe zu vermeiden.<sup>676</sup>

#### *Stichprobengrundgesamtheiten der schriftlichen Befragungen*

Da die überwiegende Mehrheit der in die Literatursynthese einbezogenen empirischen Untersuchungen die Erhebungsmethode der standardisierten schriftlichen Befragung angewandt hat, sollen deren Spezifika in Bezug auf die ausgewählten Stichprobengrundgesamtheiten und die daraus erzielten, auswertbaren Stichproben (Rücklauf) im Folgenden näher erörtert werden.<sup>677</sup>

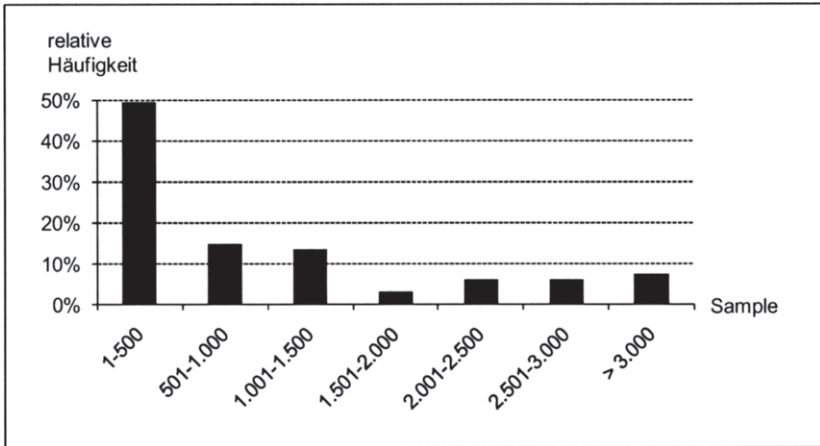
<sup>673</sup> Vgl. *Camp* (1995), S. 15f. und S. 70.

<sup>674</sup> Vgl. auch im Folgenden *Weber/Weißenberger/Aust* (1998), S. 382f.

<sup>675</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden *Eden/Huxham* (1996) sowie *Probst/Raub* (1995), insbesondere S. 8ff.

<sup>676</sup> Vgl. *Probst/Raub* (1995), S. 15.

<sup>677</sup> Dabei wurden nur jene Studien mit in diese Auswertungen einbezogen, die vollständige Angaben zur Stichprobengrundgesamtheit und dem daraus erzielten Rücklauf gemacht haben. Des Weiteren



**Abb. 35: Stichprobengrundgesamtheiten der schriftlichen Befragungen**

Mit 49% bezog sich der Großteil der schriftlichen Befragungen auf eine Stichprobengrundgesamtheit (Sample) der Größenklasse 1 bis 500 Erhebungseinheiten. In 15% bzw. 13% der Befragungen wurde von einem Sample der Kategorie 501 bis 1.000 bzw. 1.001 bis 1.500 ausgegangen. Darüber hinausgehende Stichprobengrundgesamtheiten wurden jeweils seltener adressiert (siehe Abb. 35). Im Minimum wurde an 19 Erhebungseinheiten herangetreten, im Maximum waren es 4.330. Das arithmetische Mittel der Stichprobengrundgesamtheit beläuft sich auf 1.058, und der Median liegt bei 505.

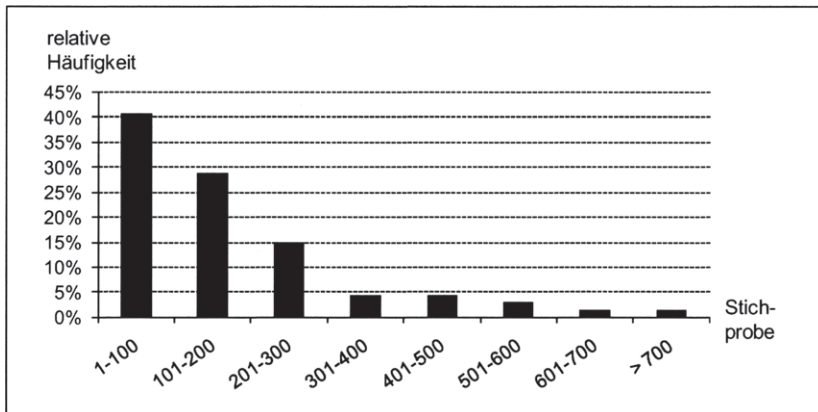
Obwohl es aus Gründen der Repräsentativität wünschenswert wäre, sehr große Samples als Bezugsbasis der standardisierten Befragung zu wählen, werden in der Controllingforschung vergleichsweise kleinere Stichprobengrundgesamtheiten herangezogen. Dies lässt sich zum einen aufgrund der Schwierigkeit erklären, Adressen potenzieller Informanten zu identifizieren. Teilweise wird zwar zur Ermittlung von mehreren Tausend Adressaten auf Firmendatenbanken (wie z.B. Hoppenstedt) zurückgegriffen, jedoch stellt dies einen nicht unerheblichen Kostenaufwand dar. Zum anderen steigt mit der Größe der Stichprobengrundgesamtheiten auch der jeweilige Personal-, Koordinations- und Auswertungsaufwand, sodass insgesamt kleinere, aber dennoch stets repräsentative Samples bevorzugt werden.

---

ren wurden aus Gründen der besseren Vergleichbarkeit nur solche Studien einbezogen, deren Stichprobengrundgesamtheit sich auf Unternehmen bezieht, während Studien, die als Stichprobengrundgesamtheit spezifische Erhebungseinheiten wie z.B. Arbeitnehmererfinder, Teams, Kommunen oder Call Center adressierten, nicht in die Auswertung mit eingingen.

### Stichproben

Bei der Analyse der realisierten Stichproben zeigt sich, dass mit 41% die relative Mehrheit des erzielten und auswertbaren absoluten Rücklaufs innerhalb der Kategorie 1 bis 100 Unternehmen liegt (siehe Abb. 36). In 29% der Befragungen bewegt sich der Rücklauf innerhalb der Kategorie 101 bis 200 und in 15% innerhalb der Klasse 201 bis 300 Erhebungseinheiten. Höhere Rücklaufklassen wurden jeweils mit deutlich weniger als 10% erreicht. Im Minimum beläuft sich der Rücklauf auf 10 Erhebungseinheiten, im Maximum auf 1.717 und im Durchschnitt auf 192. Der Median liegt bei 113. Die Konzentration des Rücklaufs in den niedrigeren Kategorien resultiert grundsätzlich aus den oben beschriebenen teilweise geringen Stichprobengrundgesamtheiten.



**Abb. 36: Rücklauf der schriftlichen Befragungen**

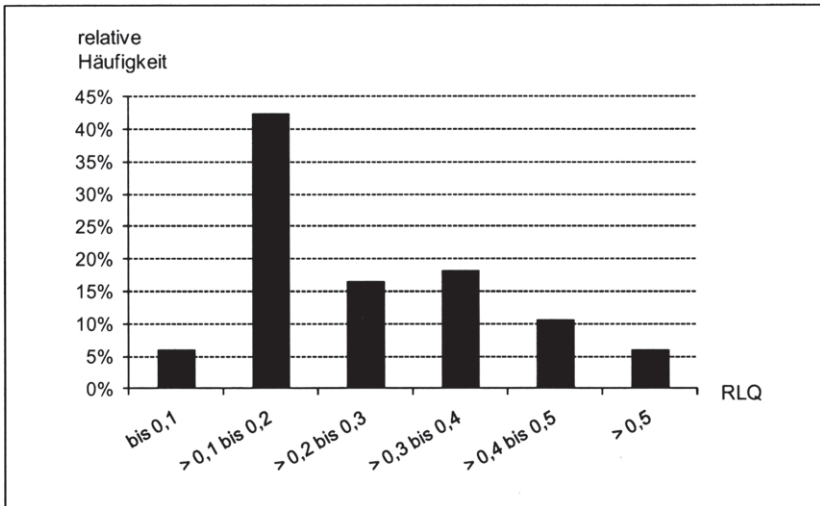
Zur besseren Einordnung dieser absoluten Rücklaufergebnisse ist es erforderlich, eine Beziehung zu den Stichprobengrundgesamtheiten herzustellen. Dies erfolgt mithilfe von Rücklaufquoten als Quotient des jeweils erzielten absoluten Rücklaufs und der dazugehörigen Stichprobengrundgesamtheit.

### Rücklaufquoten

Wie Abb. 37 zeigt, erzielte mit 42% die überwiegende Mehrheit der schriftlichen Befragungen eine Rücklaufquote innerhalb der Kategorie  $> 0,1$  bis  $0,2$ . In 18% (bzw. 17%) der Befragungen lag die Rücklaufquote innerhalb der Kategorie  $> 0,3$  bis  $0,4$  (bzw.  $> 0,2$  bis  $0,3$ ). Weitere 11% der Rücklaufquoten entfielen auf die Kategorie  $> 0,4$  bis  $0,5$ . In jeweils 6% der angesprochenen Studien wurde eine Rücklaufquote der Kategorie bis  $0,1$  bzw.  $> 0,5$  erreicht. Über alle Rücklaufquoten hinweg ergibt sich ein arithmetisches Mittel von 26%. Diese Rücklaufquote ist als Benchmark für zukünftige



Befragungen festzuhalten und impliziert bei ausreichendem Sample eine hinreichende Stichprobengröße für den Nachweis mittlerer bzw. starker Effekte. Kleinere Effekte können – in Abhängigkeit von den verwendeten statistischen Verfahren – meist nur mit größeren Stichproben hinreichend signifikant belegt werden.<sup>678</sup>



**Abb. 37: Rücklaufquoten der schriftlichen Befragungen**

#### *Auswertungsmethoden der schriftlichen Befragungen*

Hinsichtlich der Auswertungsmethodik zeichnet sich schließlich seit dem Jahr 1998 ein Trend zur Arbeit mit anspruchsvollen Verfahren der empirischen Sozialforschung, insbesondere Strukturgleichungsmodellen, ab. Im Gegensatz zu traditionellen Varianz- bzw. Regressionsanalysen haben diese den Vorteil, auch Zufallseinflüsse zwischen den erhobenen Indikatorvariablen und den eigentlich interessierenden latenten Variablen, zwischen denen Kontingenzbeziehungen unterstellt werden, herauszufiltern und damit differenziertere Aussagen zu ermöglichen.<sup>679</sup>

In Bezug auf die zeitliche Dimension der Befragungen ist kritisch festzuhalten, dass mit Ausnahme von drei Studien (Nr. 109, 127 und 141) keine mehrperiodischen Un-

<sup>678</sup> Vgl. hierzu Bortz/Döring (2006), S. 627-642.

<sup>679</sup> Vgl. Diller (2006), S. 611ff., der in diesem Zusammenhang allerdings auch auf eine Reihe von derzeit z.B. in empirischen Marketingstudien nicht hinreichend beachteten methodischen Problemen verweist. Eine kritische Diskussion dieser Probleme findet derzeit in der Controllingforschung noch nicht statt, wäre aber – gerade vor dem Hintergrund der wachsenden Verbreitung dieser Verfahren – durchaus wünschenswert.

tersuchungen (Längsschnittanalysen) durchgeführt worden sind. Längsschnittanalysen, die auf einer wiederholten Durchführung von gleichen Befragungen im Zeitablauf basieren, ermöglichen es, Verzögerungen bei der Nutzenerzielung (z.B. steigende Gewinne aufgrund veränderter Controllingprozesse in den Vorperioden), geänderte Einstellungen der Befragten (z.B. steigende Bilanzierungsrelevanz der Controllerarbeit aus Sicht der Manager) oder veränderte Rahmenbedingungen des Untersuchungsobjekts (z.B. fortschreitende Integration der Rechnungslegung) zu berücksichtigen.

Der Grund, weshalb die vorliegende Datenbasis überwiegend auf einperiodischen Untersuchungen (Querschnittanalysen) basiert, ist neben dem mit Längsschnittanalysen stets verbundenen relativ hohen Aufwand auch auf das Problem der Stichprobenmortalität zurückzuführen, d.h. auf die im Zeitverlauf grundsätzlich sinkende Ausgangsstichprobe.<sup>680</sup> Mithilfe statischer Querschnittanalysen lassen sich jedoch veränderte Befragungsergebnisse, die sich aus Gründen des oben beschriebenen ‚time lag‘ ergeben können, nicht adäquat wahrnehmen.<sup>681</sup> Die empirische Controllingforschung sei daher aufgefordert, zukünftig neben Quer- auch Längsschnittanalysen intensiviert anzuwenden. Auch nach *Weber* und *Schäffer* ist dies „angesichts der zunehmenden Dynamik in der betrieblichen Controllingpraxis und immer kürzerer ‚Verfallszeiten‘ empirischer Untersuchungen [...] ein dringend erforderliches Unterfangen.“<sup>682</sup>

### *Triangulationstypen*

Die Literatursynthese der vorliegenden Datenbasis ist durch alle vier der in Abschnitt C.1.1 skizzierten Triangulationstypen gekennzeichnet: Zunächst liegt eine Daten-Triangulation vor, da erhobene Daten zur empirischen Controllingforschung aus den Jahren 1990 bis 2009 kombiniert werden, die meist auf Befragungen unterschiedlicher Personen (z.B. Controller und Manager verschiedener Leitungsebenen) in unterschiedlichen Unternehmen beruhen. Des Weiteren repräsentiert die folgende Literatursynthese eine Investigatoren-Triangulation, da Erkenntnisse verschiedener Wissenschaftler aus dem Forschungsgebiet des Controllings integriert werden. Eine Theorien-Triangulation liegt vor, da die Untersuchungsergebnisse auf Controllingkonzeptionen unterschiedlicher Ausprägungen beruhen. Schließlich ist auch der Grundgedanke der Methoden-Triangulation in der vorliegenden Literatursynthese vertreten, da sowohl Studien mit quantitativem als auch qualitativem Forschungsdesign einbezogen sind.

<sup>680</sup> Vgl. *Stock-Homburg/Herrmann/Bieling* (2009), S. 18.

<sup>681</sup> Vgl. *Pothof* (1998), S. 56.

<sup>682</sup> *Weber/Schäffer* (1998), S. 227.

### 3 Exemplarische Erläuterung zur Ableitung der Stylized Facts

Um die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der in den folgenden Abschnitten tabellarisch ausgewiesenen Stylized Facts zu den Erfolgsfaktoren des Controllings zu fördern, soll die konkrete Vorgehensweise der in Abschnitt C.1.3 nur in ihren allgemeinen Grundzügen beschriebenen Aussagengruppierung, Ergebnisverdichtung und Stylized Facts-Ableitung zuvor exemplarisch erläutert werden.

Die Ableitung von Stylized Facts bedingt die hinreichende Gleichartigkeit der Erkenntnisse über die verschiedenen Quellen hinweg. Hierfür werden die aus den 142 Studien gesammelten und möglichst nah an der Originalquelle zu formulierenden Aussagen zunächst nach ihrer Ähnlichkeit hin gruppiert und anschließend verdichtet, um den speziellen Untersuchungskontext zur Herleitung der wesentlichen Implikationen für das analysierte Phänomen insgesamt zu verallgemeinern.<sup>683</sup> Hierfür erforderlich ist die nachstehend dargestellte Abstraktion kontextspezifischer Details.<sup>684</sup>

Aus den Studien mit den laufenden Nummern 23, 56, 81, 100 und 125 konnten u.a. die folgenden Aussagen extrahiert werden:

- „Durch eine Verkürzung der Response-Zeit können Effizienzvorteile in der Projektplanung realisiert werden.“ (Studie 23)
- „Je entspannter sich die Zeitplanung für die Planungsprozesse gestaltet, um so mehr wird diese Zeit mit nicht wertschöpfenden Arbeiten ausgefüllt.“ (Studie 56)
- „Eine geringe Dauer des taktischen Planungsprozesses hat einen positiven Einfluss auf die Effizienz der taktischen Planung.“ (Studie 81)
- „Die Dauer des Planungsprozesses ist von großer Bedeutung für die Qualität der Planergebnisse: Je weiter Planungsbeginn und -ende auseinander fallen, desto größer ist die Gefahr, dass wichtige externe Rahmendaten oder interne Prämissen inzwischen veraltet sind.“ (Studie 100)
- „Durch eine Verkürzung des Planungsprozesses ergibt sich die Möglichkeit, ihn näher an die kommende Budgetperiode zu bringen, was einen besseren Planungsstand bedeutet.“ (Studie 125)

Da jede dieser Aussagen die zeitliche Gestaltung der Planung als Untersuchungsgegenstand adressiert, werden sie folglich alle der gleichen Gruppe zugeordnet. Im Zuge der Verdichtung bzw. Stilisierung zu Wenn-Dann-Formulierungen wird anschließend

---

<sup>683</sup> Nach Heine/Meyer/Strangfeld (2007), S. 590, entsprechen die umformulierten Ergebnisse somit einer Implikation („Wenn-Dann-Formulierung“) und beziehen sich auf eine Variable („Wenn-Element“), die Einfluss auf ein wesentliches Merkmal des Phänomens („Dann-Element“) besitzt.

<sup>684</sup> Vgl. im Folgenden Weißenberger/Löhr (2007), S. 357f.

von vernachlässigbaren bzw. dem allgemeinen Muster in einem speziellen Kontext widersprechenden Details zugunsten breit gestützter Tendenzaussagen abstrahiert. Beispielsweise wird die (unabhängige) Variable ‚Verkürzung der Response-Zeit‘ zur Variablen ‚Verkürzung der Projektplanung‘ verdichtet. Auch wenn die Response-Zeit zwar nicht mit der Dauer der Projektplanung gleichzusetzen ist, erscheint diese Aggregation gerechtfertigt, da eine verkürzte Response-Zeit im verallgemeinerten Kontext einen Beitrag zur Verkürzung der Planungsdauer des jeweiligen Projekts leistet. Im Zuge dieser Vorgehensweise resultieren die folgenden Implikationen als abstrahiertes bzw. verdichtetes Zwischenergebnis auf dem Weg zur Herleitung von Stylized Facts:

- „Eine Verkürzung der Projektplanung steigert die Planungseffizienz.“ (Studie 23)
- „Zunehmende Dauer des Planungsprozesses verringert die Planungseffizienz.“ (Studie 56)
- „Abnehmende Dauer des taktischen Planungsprozesses steigert die Planungseffizienz.“ (Studie 81)
- „Zunehmende Dauer des Planungsprozesses verringert die Planungsqualität.“ (Studie 100)
- „Eine Verkürzung des Planungsprozesses verbessert den Planungsstand.“ (Studie 125)

Die vorgenommene Verdichtung ist notwendig, da die empirischen Erkenntnisse jeweils in einem individuellen, meist stark divergenten Kontext formuliert worden sind, im Zuge der Stylized Facts-Methode aber zu einem einheitlichen und widerspruchsfreien Gesamtbild aggregiert werden sollen. Dies bedeutet, dass Detailinformationen, z.B. über moderierende Variablen, die nur im Einzelfall erhoben wurden, wegfallen müssen, wenn sie für den grundsätzlichen Charakter des verdichteten Zwischenergebnisses nicht mehr relevant sind.

Bezogen auf die oben exemplarisch aufgeführten, gruppierten und verdichteten Implikationen wird im letzten Schritt als übergreifendes Muster der fünf Studienergebnisse der folgende als ‚ceteris paribus-Annahme‘ aufzufassende Stylized Fact abgeleitet:

- „Abnehmende Planungsdauer steigert den Planungserfolg.“

Bei diesem finalen Schritt gilt es zu beachten, dass die verdichteten Implikationen jeweils unter Berücksichtigung des für sie gemeinsam geltenden Gesamtkontexts, d.h. untereinander in einem Zusammenhang, zu Stylized Facts aggregiert werden.<sup>685</sup> Dies

---

<sup>685</sup> So wird beispielsweise im Rahmen des noch folgenden Abschnitts C.6.2 u.a. aus der Implikation ‚Zunehmende Kontakthäufigkeit der Manager zur Kostenrechnung steigert die wahrgenommene

ist – mit gebotener Vorsicht – notwendig, da bislang keine geschlossene Theorie zum Betrachtungsobjekt des Controllings bzw. zu seinen Aktionsfeldern existiert. Gäbe es solch eine geschlossene Theorie, könnten ihre Einzelbestandteile daraufhin überprüft werden, ob sie von einer oder mehreren der empirischen Aussagen bzw. Implikationen gedeckt werden. Aus der wissenschaftstheoretischen Perspektive der Triangulation und den damit einhergehenden, in Abschnitt C.1.1 erläuterten Argumenten erscheint dies zur Vermeidung fragmentarischer Einzelimplikationen außerdem gerechtfertigt bzw. sogar gewollt.

Für die Qualitätsbeurteilung der Stylized Facts wird im Rahmen dieser Arbeit schließlich unterstellt, dass bei mindestens fünf gruppierten Implikationen ein gut gestützter (A) Stylized Fact vorliegt, bei drei oder vier vergleichbaren Implikationen ein durchschnittlich gestützter (B) Stylized Fact bzw. bei bis zu zwei Implikationen ein lediglich schwach gestützter (C) Stylized Fact.

In den folgenden symmetrisch aufgebauten Abschnitten C.4 bis C.10 werden die Ergebnisse der Literaturintegration und Stylized Facts-Ableitung dargestellt. Dabei wird zu Beginn eines jeden Abschnitts überblicksartig erläutert, von welchen Untersuchungsfeldern bzw. Gestaltungsdimensionen des jeweiligen Betrachtungsobjekts ausgehend die empirische Controllingliteratur bislang gut bzw. durchschnittlich gestützte Erfolgswirkungen feststellen konnte. Diese einleitenden Unterabschnitte zielen quasi als Vorschau darauf ab, das sich aus der Ableitung der Stylized Facts ergebende Beziehungsgefüge des entsprechenden Untersuchungsobjekts in seiner Grobstruktur zu skizzieren.

Darauf aufbauend wird jeweils im zweiten Unterabschnitt gemäß der geforderten Offenlegung des Generierungsprozesses die Menge aller abgeleiteten Stylized Facts inbegriffen sämtlicher Detailinformationen (Quellenverweise, extrahierte Aussagen, verdichtete Implikationen) in Tabellenform präsentiert. Die formale Struktur der Offenlegung ist folgendermaßen aufgebaut:

In der ersten Spalte der nachfolgenden Tabellen, in denen Stylized Facts abgeleitet werden, sind die laufenden Nummern der dazugehörigen Veröffentlichungen angegeben. Diese laufenden Nummern stimmen überein mit den laufenden Nummern der in Tab. 6 dargestellten Datenbasis. Durch diese Verknüpfung ist bei jeder extrahierten

---

Qualität der Kostenrechnung“ angesichts des Zusammenhangs aller weiteren in dieser Gruppe enthaltenen und auf die Beziehung zwischen Kontakthäufigkeit und Informationsnutzung abstellenden Implikationen der Stylized Fact „Zunehmende Kontakthäufigkeit steigert die Informationsnutzung“ abgeleitet, da die seitens der Manager wahrgenommene Qualität der Kostenrechnung auch als Treiber einer intensiveren Informationsnutzung verstanden werden kann.

Benjamin Löhr - 978-3-631-75145-9

Downloaded from PubFactory at 01/11/2019 07:45:00AM

via free access

Aussage ein Rückschluss auf die zu Grunde liegende Originalquelle möglich. Der zweiten Spalte sind die Seitenangaben zu entnehmen,<sup>686</sup> mit deren Hilfe die in der dritten Spalte abgedruckten Aussagen in den Originalquellen nachvollzogen werden können.<sup>687</sup> Die vierte Spalte gibt Aufschluss darüber, zu welcher Implikation die entsprechende Aussage verdichtet worden ist. In der fünften Spalte werden die aus den durch durchgezogene Balken voneinander getrennten Aussagengruppierungen resultierenden Stylized Facts ausgewiesen.<sup>688</sup> Immer dann, wenn sich die Aussagengruppierung über das Seitenende hinausstreckt, ist dies durch einen gestrichelten Balken kenntlich gemacht. In diesem Fall beginnt die folgende Seite nicht mit einer neuen Aussagengruppierung, sondern setzt diejenige der vorherigen Seite fort. Die sechste Spalte gibt schließlich Auskunft über die Qualitätsbeurteilung des jeweiligen Stylized Facts.

Aufgrund des hohen Detaillierungsgrads dieser Offenlegung folgt im dritten Unterabschnitt jeweils ein Zwischenfazit, indem die abgeleiteten A- bzw. B-Stylized Facts illustrativ in das zuvor skizzierte allgemeine Wirkungsgefüge überführt werden. Dadurch wird ‚auf einen Blick‘ ersichtlich, welche wesentlichen Erfolgsbeziehungen bislang (mit welchen Vorzeichen) nachzuweisen sind. Außerdem kann daraus – als vorläufiger Ausblick auf den zukünftigen Forschungsbedarf – geschlussfolgert werden, welche Erfolgsbeziehungen bislang noch nicht oder nur unzureichend untersucht wurden und daher als ‚weiße Flecken‘ in der empirischen Forschungslandkarte controllingbezogener Erfolgsfaktoren aufzufassen sind.

## 4 Stylized Fact zu den Erfolgswirkungen des Controllings

### 4.1 Bezugsrahmen

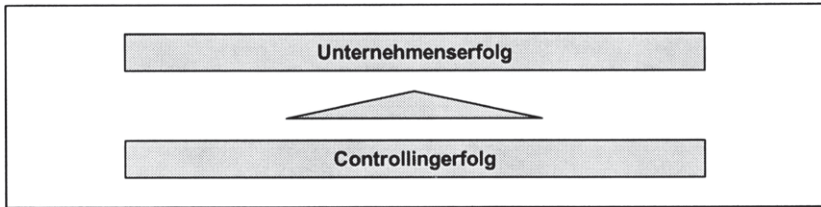
Als gemeinsam getragenes Ergebnis all jener Studien, die sich mit der Beziehung zwischen der erfolgreichen Ausgestaltung des Controllings und dem Unternehmenserfolg beschäftigen, lässt sich grundsätzlich festhalten, dass der Unternehmenserfolg durch zunehmenden Controllingenerfolg c.p. verbessert werden kann (vgl. Abb. 38).

---

<sup>686</sup> Durch Angabe dieser Details zu den Datenquellen soll in Anlehnung an *Homburg/Schilke/Reimann* (2009), S. 185, das Vertrauen des Lesers in die Ergebnisse der angewandten Stylized Facts-Methodik erhöht werden.

<sup>687</sup> Da die Aussagen möglichst nah an den Originalquellen formuliert werden sollen, wurden soweit wie möglich direkte Zitate verwendet. Aus Gründen der besseren Übersichtlichkeit wird jedoch innerhalb der folgenden Tabellen auf die Kenntlichmachung dieser wörtlichen Zitate verzichtet.

<sup>688</sup> Sämtliche Stylized Facts sind als ‚ceteris paribus-Beziehung‘ aufzufassen, allerdings wird auch hierbei der Übersichtlichkeit halber darauf verzichtet, stets die Abkürzung c.p. mitzutragen.



**Abb. 38: Wirkungskette 'Controlling- und Unternehmenserfolg'**

Auf welchen Daten diese postulierte Erfolgsbeziehung beruht und auf welche Weise die aus den Originalquellen extrahierten Studienergebnisse zunächst zu Implikationen und anschließend zu einem Stylized Fact verdichtet worden sind, kommt im folgenden Abschnitt zum Ausdruck.

## 4.2 Controlling und Unternehmenserfolg: Stylized Fact

**Tab. 7: Stylized Fact zu den Erfolgswirkungen des Controllings**

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
6	471	Das Controllingssystem trägt mittelbar über die Erfüllung der eigenständigen Controlling-Ziele zur Erreichung der Unternehmungsziele bei, d.h. entsprechend der Instrumentalrelation stellt die Realisierung der untergeordneten Controlling-Ziele das Mittel zur Erreichung der übergeordneten Unternehmungsziele dar.	Durch Erfüllung der eigenständigen Ziele trägt das Controlling zur Erfüllung der Unternehmungsziele bei.		
10	339	Die Effizienz des Controllings steht in positivem Zusammenhang mit dem Gesamterfolg eines Unternehmens.	Zunehmende Controllingeffizienz steigert den Unternehmenserfolg.	<b>SF<sub>CE</sub>:</b> <b>Controlling- erfolg steigert den Unterneh- menserfolg.</b>	A
13	236	Das Controlling trägt zur Effizienz des Unternehmens bei.	Controlling steigert die Effizienz des Unternehmens.		
39	147-153	Die Entscheidungsqualität wirkt positiv auf die Umsatzrendite, auf die Zufriedenheit mit dem finanziellen Ergebnis und auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens im Wettbewerbsvergleich.	Zunehmende Entscheidungsqualität (u.a. als Indikator für Controllingenerfolg) steigert den Unternehmenserfolg.		

Tab. 7 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
45	225f.	Die Ergebnisqualität der Kostenrechnung beeinflusst den Unternehmenserfolg positiv.	Wachsende Qualität der Kostenrechnung (u.a. als Datengrundlage der Controllerarbeit) steigert den Unternehmenserfolg.		
58	216, 252	Je höher die Ergebnisqualität der Controllerdienstleistungen ist, desto größer ist das Ausmaß des Unternehmenserfolgs.	Steigende Ergebnisqualität der Controllerdienstleistungen erhöht den Unternehmenserfolg.		
69	223f., 226f.	Die Dienstleistungsqualität der Kostenrechnung beeinflusst die prozedurale Rationalität der Entscheidung positiv. Die prozedurale Rationalität der Entscheidung beeinflusst ihrerseits die Wirtschaftlichkeit der Kommune positiv.	Zunehmende Qualität der Kostenrechnung steigert über die verbesserte prozedurale Rationalität der Entscheidung die Wirtschaftlichkeit der Kommune.		
70	197ff., 279f.	Die Entscheidungsqualität beeinflusst den Unternehmenserfolg signifikant positiv.	Wachsende Entscheidungsqualität (u.a. als Indikator für Controllingenerfolg) steigert den Unternehmenserfolg.	SF <sub>CE</sub> (Fortsetzung)	A
75	193f., 200, 206	Die Qualität des Führungszyklus beeinflusst die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens positiv.	Zunehmende Qualität des Führungszyklus (u.a. als Indikator für Controllingenerfolg) steigert die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens.		
76	625	95% der Befragten stufen das Controlling als sehr wichtig bzw. wichtig für den Erfolg ihres Unternehmens ein.	Controlling besitzt eine große Bedeutung für die Sicherstellung des Unternehmenserfolgs.		
85	174	Im Durchschnitt halten Geschäftsführer in erfolgreicheren Unternehmen das Angebot an Controllinginformationen in höherem Maße für ausreichend.	In erfolgreicheren Unternehmen werden Controllinginformationen besser beurteilt.		



Tab. 7 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
89	69	Das erfolgreiche Agieren des Controllerbereichs beeinflusst den Unternehmenserfolg positiv.	Erfolg des Controllerbereichs steigert den Unternehmenserfolg.		
95	183, 190	Die Qualität des Führungszyklus [in der Studie als Maßstab für Controllingenerfolg herangezogen, Anm. des Verf.] beeinflusst die Anpassungsfähigkeit sowie den kunden- und marktbezogenen Erfolg des Unternehmens positiv.	Wachsender Controllingenerfolg steigert die Anpassungsfähigkeit sowie den kunden- und marktbezogenen Unternehmenserfolg.		
96	20	Ein fehlendes Controlling stellt aus Sicht der Insolvenzverwalter die häufigste Ursache von Unternehmensinsolvenzen dar.	Fehlendes Controlling erhöht die Gefahr einer Unternehmensinsolvenz.		
110	128, 194	Die Qualität des Führungszyklus beeinflusst den Markterfolg des Unternehmens positiv.	Steigende Qualität des Führungszyklus (u.a. als Indikator für Controllingenerfolg) erhöht den marktbezogenen Unternehmenserfolg.	SF <sub>CE</sub> (Fortsetzung)	A
126	106, 115, 198, 200, 223	Der Controllerbereichserfolg wirkt positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg [in der Studie operationalisiert durch die Umsatzrendite als subjektive Maßgröße, Anm. des Verf.] des Unternehmens.	Zunehmender Erfolg des Controllerbereichs steigert den finanziellen Unternehmenserfolg.		
127	55f.	Ein erfolgreiches Controlling besitzt einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg.	Ein erfolgreiches Controlling steigert den Unternehmenserfolg.		
136	27f.	In erfolgreichen Unternehmen nehmen Controller in stärkerem Umfang Führungsunterstützungsleistungen für den Vertrieb wahr.	In erfolgreichen Unternehmen wird die Controllerunterstützung für den Vertrieb besser beurteilt.		

### 4.3 Zwischenfazit und weiterer Forschungsbedarf

Die im vorherigen Abschnitt offengelegte Ableitung des in Abb. 39 nochmals zusammenfassend dargestellten A-Styled Facts  $SF_{CE}$  muss sich einigen Einwänden stellen, auf die im Folgenden eingegangen wird.

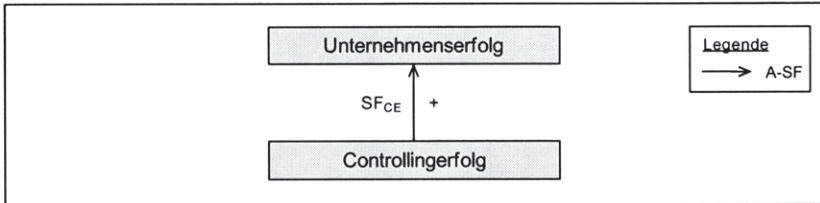
Im Vergleich zur Messung des Unternehmenserfolgs als zentrale abhängige Variable betriebswirtschaftlicher Forschung<sup>689</sup> existieren bei dispositiven Unternehmensfunktionen, wie dem Controlling, weitaus weniger objektive Bezugspunkte zur Bewertung entsprechender Funktionsbereichserfolge. Innerhalb der Controllingforschung besteht daher grundsätzlich die Problematik, latente Erfolgsvariablen,<sup>690</sup> wie den Controlling-erfolg, mittels geeigneter Indikatoren zu messen und vom Erfolgsbeitrag anderer Funktionsbereiche abzugrenzen. Da sich die empirische Controllingforschung erst seit wenigen Jahren intensiver mit dem Problem der Operationalisierung des Controlling-erfolgs beschäftigt, sind bislang erst vereinzelte Lösungsvorschläge zu verzeichnen. Dementsprechend wird Controlling-erfolg in der Literatur auch teilweise unterschiedlich konzeptionalisiert. Beispielsweise versteht *Niedermayr* (Studie 10) darunter die ‚Effizienz des Controllings‘, *Bauer* (Studie 58) die ‚Ergebnisqualität der Controllerdienstleistungen‘ und *Spillecke* (Studie 95) die ‚Qualität des Führungszyklus‘. Eine einheitliche, bewährte Operationalisierung für den Controlling-erfolg liegt somit bislang noch nicht vor. Dennoch können die oben genannten Konstrukte aus Sicht des Verfassers zumindest als entsprechende Indikatoren für den Controlling-erfolg aufgefasst werden.

Weiterhin ist kritisch zu bemerken, dass sich einige der in die Ableitung von  $SF_{CE}$  einbezogenen Studien auf Konstrukte beziehen, die im Vergleich zu den zuvor beispielhaft genannten latenten Variablen durch eine zunehmende Distanz vom originären Konstrukt des Controlling-erfolgs gekennzeichnet sind. So fließen beispielsweise Ergebnisse von *Reitmeyer* (Studie 39) bzw. *Frank* (Studie 45) mit ein, die die ‚Entscheidungsqualität‘ bzw. die ‚Ergebnisqualität der Kostenrechnung‘ adressieren. Diesem Einwand ist entgegenzuhalten, dass hierbei eine zusätzliche Interpretation des Verfassers erfolgte und zwar in der Form, dass die beispielhaft genannten Konstrukte sehr wohl als Treiber für Controlling-erfolg betrachtet werden können. Es wird die Meinung vertreten, dass diese Konstrukte hinreichend nah am Konstrukt des Controlling-erfolgs

<sup>689</sup> Vgl. *March/Sutton* (1997), S. 698; *Ray/Barney/Muhanna* (2004), S. 23 sowie auch im Folgenden *Homburg/Schilke/Reimann* (2009), S. 189f.

<sup>690</sup> Als latente Variablen oder synonym Konstrukte werden Größen bezeichnet, die sich einer unmittelbaren Beobachtung entziehen und die daher über beobachtbare manifeste Variablen operationalisiert und gemessen werden müssen, vgl. *Ebert/Raithe* (2009), S. 125.

liegen und die Berücksichtigung der betreffenden Aussagen aus theoretischer Perspektive infolgedessen gerechtfertigt erscheint. Gerade vor dem Hintergrund des Gesamtkontexts aller einbezogenen Aussagen, die zu  $SF_{CE}$  verdichtet werden, stellen die entsprechenden Ergebnisse folglich keinen Widerspruch dar, sondern vielmehr eine Ergänzung.



**Abb. 39: Stylized Fact zur Wirkung des Controllingenerfolgs im Überblick**

Als weiterer Forschungsbedarf lässt sich festhalten, dass zukünftige Arbeiten die in Abb. 39 dargestellte Beziehung mittels präziser und valider Konstrukte bzw. Indikatoren sowie anspruchsvollen, verfeinerten Messmethoden, wie z.B. Strukturgleichungsmodellen und Triangulationsmaßnahmen, überprüfen sollten.<sup>691</sup> Dabei ist die Aufmerksamkeit der Messung nicht nur auf die Stärke des Zusammenhangs zwischen Controlling- und Unternehmenserfolg zu lenken, sondern insbesondere auch auf die Kausalität dieser Beziehung.

Des Weiteren gilt es zukünftig zu überprüfen, ob sich der Controllingenerfolg auch auf den Erfolg anderer unternehmensinterner und mit dem Controlling in Beziehung stehender Funktionen wie dem Risikomanagement, dem Marketing oder der Bilanzierung auswirken kann. Ferner wären empirische Ergebnisse wünschenswert, die sich auf einer höher gelagerten Ebene auf den Zusammenhang zwischen Controllingenerfolg und dem Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen oder -kooperationen beziehen.

<sup>691</sup> Vgl. ähnlich *Homburg/Schilke/Reimann* (2009), S. 189f.

## 5 Stylized Facts zu den Erfolgsfaktoren der Planung

### 5.1 Bezugsrahmen

Die Durchführung von Planungsaufgaben stellt sowohl aus konzeptioneller als auch aus empirischer Sichtweise die bedeutendste Aufgabenkategorie von Controllern dar.<sup>692</sup> Die in die vorliegende Literatursynthese zu den Erfolgswirkungen der Planung einbezogenen empirischen Studien adressieren zum einen die Untersuchungsfelder der laufenden strategischen, taktischen und operativen Planung sowie der fallweisen Projektplanung.

Die strategische Planung dient der strategischen Positionierung eines Unternehmens. Ihre Aufgabe besteht darin, langfristige Erfolgspotenziale und Kernkompetenzen zu erkennen und diese im Rahmen von gewählten Wettbewerbsstrategien aufzubauen.<sup>693</sup> Die taktische Planung (Mittelfristplanung) fungiert als Bindeglied zwischen strategischer und operativer Planungsebene und soll die Umsetzung strategischer Planinhalte in die operative Ebene durch Koordination und Kommunikation sicherstellen.<sup>694</sup> Die operative Planung ist in der Regel auf einen Planungshorizont von einem Jahr bezogen. Hinsichtlich ihrer Struktur wird zwischen der Sachzielplanung (Maßnahmenplanung), die auf realwirtschaftliche Unternehmensprozesse fokussiert, und der Formalzielplanung (Ergebnisplanung), die auf die monetären Konsequenzen der Realprozesse abstellt, differenziert. Die Bestimmung von Formalzielvorgaben für einzelne organisatorische Einheiten des Unternehmens wird als Budgetierung bezeichnet und stellt eine Kernaufgabe der operativen Planung dar.<sup>695</sup> Neben der laufenden Planung besteht mit der fallweisen Projektplanung ein weiterer Teilbereich der Unternehmensplanung. Projekte sind durch eine definierte Zielsetzung, zeitliche Befristung sowie begrenzte technische, materielle und personelle Ressourcen gekennzeichnet und lassen sich grundsätzlich nicht in die alltäglichen Routineabläufe eines Unternehmens integrieren.<sup>696</sup> Typische Bereiche, in denen die Projektplanung eine bedeutsame Rolle spielt, sind die mittel- bzw. langfristig ausgerichtete Investitionssteuerung sowie das Innovationsmanagement.

---

<sup>692</sup> Vgl. *Weber et al.* (2006), S. 32f.

<sup>693</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2008), S. 247.

<sup>694</sup> Strukturell geht es dabei vor allem um die Erstellung strategischer Maßnahmenpläne und Budgetvorgaben für die Umsetzung von Strategien innerhalb des operativen Geschäfts, vgl. *Weber/Schäffer* (2008), S. 247 sowie *Niedermayr* (1994), S. 320.

<sup>695</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2008), S. 246.

<sup>696</sup> Vgl. *Keim/Littkemann* (2005), S. 64.

Die gut bis durchschnittlich gestützten Stylized Facts, die im Kontext dieser planungsbezogenen Untersuchungsfelder im Einzelnen abgeleitet wurden, beziehen sich auf die folgend aufgelisteten Gestaltungsdimensionen:

- Planungsdauer, d.h. der zeitliche Umfang des Planungsprozesses,
- Planungsoffenheit, d.h. die Anzahl und Heterogenität der in den Planungsprozess einbezogenen Personen,
- Planungsintensität, d.h. das Ausmaß der Informationsbeschaffung und -auswertung im Zuge des Planungsprozesses,
- Planungsintegration, d.h. das Zusammenspiel sowohl einzelner Teilbereiche innerhalb der Planung als auch die instrumentelle bzw. inhaltliche Verknüpfung mit anderen Teilbereichen der Unternehmensführung,
- Planungsrationaltät, d.h. das Ausmaß des unternehmerischen Bestrebens, unter gegebenen Umfeldbedingungen eine möglichst optimale Planungsentscheidung zu treffen,
- Planungsformalisierung, d.h. das Ausmaß schriftlich fixierter Regelungen und transparenter Kommunikation von planungsbezogenen Zielen, Aufgaben und Rahmenbedingungen, sowie
- Strategieorientierung, d.h. das Ausmaß der konsequenten und zielgerechten Ausrichtung aller planungsbezogenen Aktivitäten auf die jeweils verfolgte Unternehmensstrategie.

Da sich die Informationsbasis zukünftiger planungsbezogener Sachverhalte mithilfe von Feed-forward-Kontrollen verbessern lässt, wurden auch jene Studienergebnisse berücksichtigt, die auf Erfolgswirkungen dieser Kontrollform abstellen. Diesbezüglich wurden gut bis durchschnittlich gestützte Stylized Facts zu folgenden Gestaltungsaspekten abgeleitet:

- Informationsqualität, d.h. das Ausmaß der Zuverlässigkeit, Relevanz und Aktualität von Informationen,
- Kontrollintensität, d.h. das Ausmaß der Informationsbeschaffung und -auswertung im Zuge des Kontrollprozesses, sowie
- Prämissenkontrollen, d.h. die regelmäßige, kritische Überprüfung zuvor festgelegter Annahmen im Planungsprozess.

Auch die Gestaltungsfaktoren der sozialen Interaktion haben als verhaltensorientierte Komponente einen bedeutsamen Einfluss auf den Planungs- bzw. Controllingenerfolg

und damit auch auf den Unternehmenserfolg.<sup>697</sup> Die gut bis durchschnittlich gesicherten Erfolgsfaktoren, die zu diesem Untersuchungsfeld abgeleitet werden konnten, adressieren folgende Faktoren der sozialen, planungs- und kontrollbezogenen Interaktion:

- Kompetenz, d.h. das planungs- bzw. projektbezogene Know-how der Akteure,
- Opportunismus, d.h. der Versuch der Planungsbeteiligten, im Zuge einer konsequenten Verfolgung ihres eigenen Nutzens Entscheidungen in ihrem Interesse und zu Lasten Dritter zu beeinflussen,
- Vertrauen, d.h. die allgemeine Erwartung, dass auf die Worte und Aktionen der Planungsbeteiligten Verlass ist, ihnen somit nicht mit Misstrauen und Vorsicht zu begegnen ist,
- Top-Management-Support, d.h. das Ausmaß der Einbeziehung und Unterstützung von Managern der obersten Führungsebene,
- Motivation, d.h. das Engagement bzw. der persönliche Einsatz der Planungsakteure.

Im Zuge der Synthese der durch die berücksichtigten Planungs-Studien publizierten empirischen Ergebnisse lässt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Ausgestaltung einzelner Teilaspekte der Planung sowie dem Planungs-, Controlling- bzw. Unternehmenserfolg feststellen.<sup>698</sup> Darüber hinaus kommen zahlreiche Studien auch zu dem Ergebnis, dass der Planungserfolg einen positiven Einfluss auf den Unternehmens- bzw. den Projekterfolg entfaltet.<sup>699</sup> Die in Abb. 40 dargestellte Wirkungskette erscheint daher als summarische Zusammenfassung der aus den betrachteten Studien abgeleiteten A- und B-Styled Facts gerechtfertigt.<sup>700</sup> Die Menge aller abgeleiteten planungsbezogenen Stylized Facts, die im folgenden Abschnitt offengelegt wird, ist als Beleg für die nachstehend dargestellte Wirkungskette heranzuziehen.

In den Stylized Facts-Tabellen des folgenden und auch aller anschließenden Abschnitte ist zu berücksichtigen, dass sich die Reihenfolge der ausgewiesenen Stylized Facts rein nach inhaltlichen Gesichtspunkten orientiert. Dem Grundsatz ‚vom Allgemeinen ins Spezielle‘ folgend werden die abgeleiteten Stylized Facts gemäß der je-

<sup>697</sup> Zur Bedeutung verhaltensorientierter Ansätze für die konzeptionelle Weiterentwicklung des Controllings vgl. grundlegend *Hirsch* (2007), S. 113ff. sowie *Weber/Schäffer* (2008), S. 250ff.

<sup>698</sup> Vgl. *Schäffer/Weber/Willauer* (2001) oder *Niedermayr* (1994).

<sup>699</sup> Vgl. *Becker/Benz* (1997); *Schäffer/Willauer* (2002) oder *Schäffer/Zyder* (2007).

<sup>700</sup> Bezüglich der abgebildeten Wirkungskette wird keine Ausschließlichkeit unterstellt, da die abhängigen Variablen weitere Kausalbeziehungen aufweisen (können), die jedoch bislang noch nicht analysiert worden sind oder die auf Basis der vorliegenden Studienergebnisse nur schwach gestützt werden und daher als C-Styled Facts gelten.

weils zuvor skizzierten und in den abgebildeten Wirkungsketten zum Ausdruck kommenden Grobstruktur gereiht.

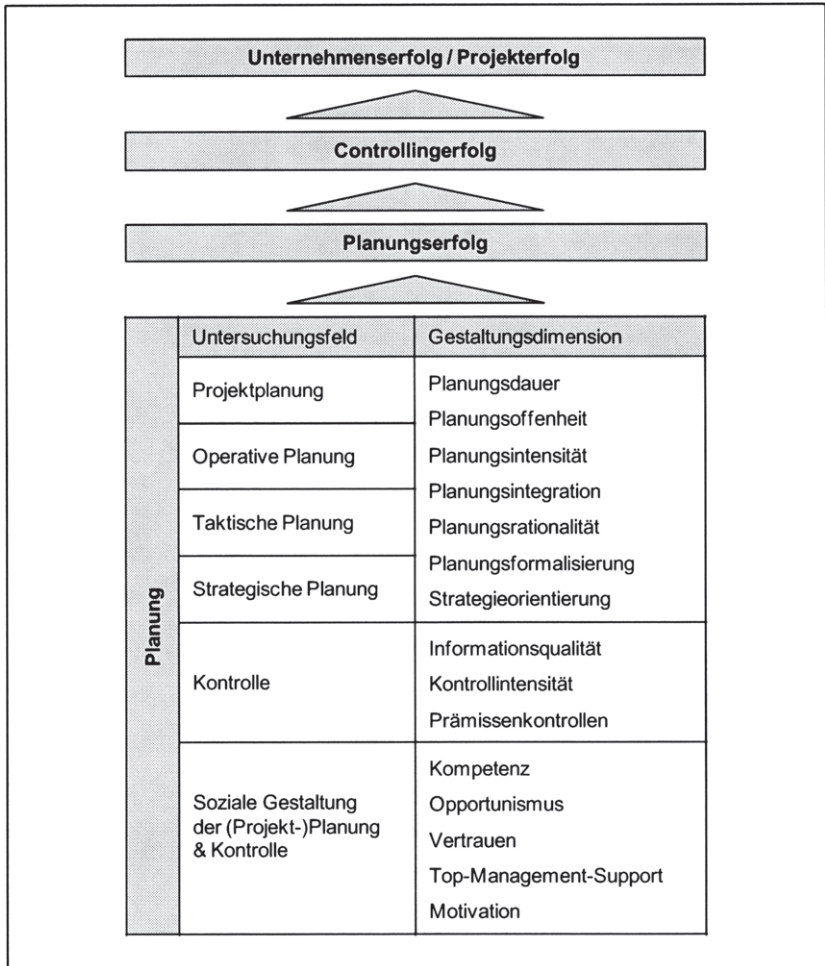


Abb. 40: Wirkungskette ‚Planung und Unternehmenserfolg‘

## 5.2 Planung und Unternehmenserfolg: Stylized Facts

Tab. 8: Stylized Facts zu den Erfolgswirkungen der Planung

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
5	1219, 1222	Ein wesentliches Ergebnis dieser Untersuchung besagt, dass erfolgreiche Unternehmen ein intensiveres strategisches Management betreiben als weniger erfolgreiche Unternehmen. Gerade für nur unterdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen ergibt sich daraus die Notwendigkeit, entweder mit einer systematischen strategischen Planung und Führung zu beginnen oder aber bereits begonnene Aktivitäten des strategischen Managements auszubauen.	Strategische Planung als Teilbereich des strategischen Managements steigert den Unternehmenserfolg.		
7	1239	Am stärksten finden Hypothesen Zustimmung, die einen Zusammenhang zwischen den Strategie-Variablen und der Wettbewerbsposition postulieren.	Strategische Planung verbessert die Wettbewerbsposition des Unternehmens.		
20	108, 210, 241f.	Effektive und effiziente Planung und Steuerung wirken direkt positiv auf den Projekterfolg.	Effektivität und Effizienz der Planung steigern den Projekterfolg.	<b>SF<sub>PL-1</sub>:</b> <b>Planungserfolg steigert den Projekt-/Unternehmenserfolg.</b>	A
55	84	Die Effektivität der Willensbildungs- und Willensdurchsetzungsfunktion der Planung wirkt sich signifikant positiv auf den Erfolg der Geschäftseinheit aus.	Effektivität der Planung steigert den Unternehmenserfolg.		
56	17	Der Beitrag des Jahresbudgets, der operativen Mehrjahresplanung und der strategischen Planung zum Unternehmenserfolg wird von der Mehrheit der Unternehmen als ‚gut‘ oder ‚sehr gut‘ beurteilt.	Die verschiedenen Planungsebenen tragen jeweils zum Erfolg des Unternehmens bei.		
72	109, 202	Je höher die Qualität des Planungsprozesses, desto höher ist auch der Gesamterfolg komplexer IT-Projekte.	Zunehmende Planungsqualität steigert den Projekterfolg.		



Tab. 8 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
98	13, 20	Die Effizienz der Budgetierung beeinflusst den Geschäftsbereichserfolg positiv.	Effizienz der Budgetierung als Teil der operativen Planung steigert den Geschäftsbereichserfolg.		A
103	28	Der wichtigste Grund für nur teilweise erfolgreich abgeschlossene Projekte besteht in einer unzureichenden Planung.	Unzureichende Planung verringert den Projekterfolg.		
116	647, 656	Je höher der Planungserfolg, desto höher ist der Markterfolg.	Wachsender Planungserfolg steigert den Markterfolg des Unternehmens.	SF <sub>PL,1</sub> (Fortsetzung)	
121	286	Die Analyse der Gründe, strategische Planung auch in KMUs durchzuführen, zeigt, dass die Unternehmen strategische Planung vorwiegend zur Analyse und Verbesserung der Wettbewerbsposition ihres Unternehmens und zur wettbewerbsstrategischen Ausrichtung des Unternehmens nutzen. Insgesamt sind knapp 90% der Befragten der Meinung, dass strategische Planung Unternehmen im Wettbewerb erfolgreicher macht.	Strategische Planung verbessert die Wettbewerbsposition des Unternehmens.		
16	661	Die Sicherung der Planung zählt zu den beiden wichtigsten Effizienzmerkmalen des Controllings.	Sicherung der Planung steigert die Controllingeffizienz.	SF <sub>PL,2</sub> : Planung steigert den Controlling-erfolg.	C
61	279ff.	Der Planung und Kontrolle ordnen die Unternehmen die höchste Bedeutung bei der Bewältigung ihrer Controllingaufgaben zu.	Sicherung der Planung steigert die Controllingqualität.		
23	386	Durch eine Verkürzung der Response-Zeit können Effizienzvorteile in der Projektplanung realisiert werden.	Eine Verkürzung der Projektplanung steigert die Planungseffizienz.	SF <sub>PL,3</sub> : Abnehmende Planungs-dauer steigert den Planungserfolg.	A

Tab. 8 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
56	15	Je entspannter sich die Zeitplanung für die Planungsprozesse gestaltet, umso mehr wird diese Zeit mit nicht wertschöpfenden Arbeiten ausgefüllt.	Zunehmende Dauer des Planungsprozesses verringert die Planungseffizienz.		
81	262, 265	Eine geringe Dauer des taktischen Planungsprozesses hat einen positiven Einfluss auf die Effizienz der taktischen Planung.	Abnehmende Dauer des taktischen Planungsprozesses steigert die Planungseffizienz.		
100	196	Die Dauer des Planungsprozesses ist von großer Bedeutung für die Qualität der Planergebnisse: Je weiter Planungsbeginn und -ende auseinander fallen, desto größer ist die Gefahr, dass wichtige externe Rahmendaten oder interne Prämissen inzwischen veraltet sind.	Zunehmende Dauer des Planungsprozesses verringert die Qualität der Planung.	SF <sub>PL_3</sub> (Fortsetzung)	A
125	231	Durch eine Verkürzung des Planungsprozesses ergibt sich die Möglichkeit, ihn näher an die kommende Budgetperiode zu bringen, was einen besseren Planungsstand bedeutet.	Eine Verkürzung des Planungsprozesses verbessert den Planungsstand.		
23	386	Durch die teamorientierte Bearbeitung größerer Investitionsanträge können Effizienzvorteile der Projektplanung realisiert werden.	Die Zusammenarbeit im Team steigert den Projektplanungserfolg.		
24	72	Die bewusste Zusammenarbeit von Technikern und Kaufleuten im Projektteam steht in einer signifikant positiven Beziehung zum wirtschaftlichen Erfolg des Projekts.	Die Zusammenarbeit im Team steigert den Projekterfolg.	SF <sub>PL_4</sub> : <b>Wachsende Planungsoffenheit steigert den Projekt-/Unternehmenserfolg.</b>	A
39	169	Unternehmen, die ihre Anregungen im Entscheidungsprozess von Kunden oder Vertriebsmitarbeitern beziehen, sind erfolgreicher als andere Unternehmen.	Zunehmende Offenheit bei der Willensbildung gegenüber Anregungen von Kunden oder Vertriebsmitarbeitern erhöht den Unternehmenserfolg.		

Tab. 8 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
41	46	Die Interdisziplinarität des Projektteams besitzt eine hohe Bedeutung für den erfolgreichen Projektabschluss.	Interdisziplinarität der Projektmitarbeiter steigert den Projekterfolg.		A
47	117, 121	Eine offen gestaltete strategische Planung hat einen signifikant positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg.	Wachsende Offenheit der strategischen Planung steigert den Unternehmenserfolg.		
106	164, 167f.	Steigende Einbindung der vom Projekt betroffenen Gruppen hat einen signifikant positiven Einfluss auf den Erfolg von Organisations- und Veränderungsprojekten.	Steigende Einbindung aller vom Projekt betroffenen Gruppen erhöht den Projekterfolg.	SF <sub>PL_4</sub> (Fortsetzung)	
112	5, 19	Eine heterogene Zusammenstellung der Mitarbeiter bei den Projekten wirkt sich positiv auf den Projekterfolg aus.	Heterogenität der Projektteams steigert den Projekterfolg.		
10	319f.	Die Einbindung sämtlicher Funktionsbereiche wie Personal oder Marketing und Geschäftsbereiche in den strategischen Planungsprozess ist ein Erfolgsfaktor für die Effizienz des Controllings.	Zunehmende Offenheit der strategischen Planung steigert die Controllingeffizienz.	SF <sub>PL_5</sub> : Wachsende Planungsoffenheit steigert den Controllingerfolg.	C
70	176, 274	Die Problemanregung durch Teamexterne und die Argumentation gegenüber Teamexternen beeinflusst die Entscheidungsqualität positiv.	Die Einbeziehung von Teamexternen in die Willensbildung erhöht die Entscheidungsqualität (u.a. als Indikator für Controllingerfolg).		
20	113, 210	Je höher der Partizipationsgrad, desto effektiver und effizienter sind die Planung und Steuerung.	Wachsender Partizipationsgrad steigert die Effektivität und Effizienz der Planung.	SF <sub>PL_6</sub> : Wachsende Planungsoffenheit steigert den Planungserfolg.	A
23	393	Eine von wenigen Mitarbeitern zentral durchgeführte strategische Planung führt zu Nachteilen bei der Wahrnehmung von schwachen, zukunftsbezogenen Signalen aus marktbezogenen Bereichen.	Geschlossenheit der strategischen Planung verringert den Planungserfolg.		

Tab. 8 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
66	92f., 103	Partizipation dezentraler Planungseinheiten in der strategischen Planung beeinflusst das Lernen bzw. Erkennen von Veränderungen innerhalb der strategischen Planung positiv.	Steigender Partizipationsgrad in der strategischen Planung fördert das Erkennen von Veränderungen.		
71	234	Entscheidenden Einfluss auf den Erfolg des Strategieprozesses hat die rechtzeitige und richtige Einbindung der an den Beschaffungsprozessen beteiligten Mitarbeiter aus sämtlichen durch M&A zusammengeführten Einheiten.	Zunehmende Offenheit des Strategieprozesses steigert den Erfolg des Strategieprozesses.		
72	191f.	Die Qualität der Planungsergebnisse ist dann am höchsten, wenn die Dimensionen Strategische Ausrichtung, Planungsausmaß, Partizipation und Formalisierung gleichzeitig ihre höchste Ausprägung annehmen.	Planungsaktivitäten mit hohem Grad an Partizipation haben die größten Erfolgsaussichten.		
98	11, 20	Die Partizipation beeinflusst die Effektivität und Effizienz der Budgetierung positiv.	Wachsende Partizipation steigert die Effektivität und Effizienz der Budgetierung als Teil der operativen Planung.	SF <sub>PL_6</sub> (Fortsetzung)	A
101	68	Die interaktive Nutzung von Controllinginformationen durch Diskussionen zwischen oberer und mittlerer Managementebene u.a. über die Implikationen der Informationen leistet einen positiven Beitrag zur Früherkennung.	Eine hohe Planungsoffenheit verbessert die Qualität der strategischen Planung.		
107	175f., 184, 191	Die Güte der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung wirkt positiv auf die Qualität der Planungsleistungen des Controllerbereichs.	Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung steigert die Planungsqualität.		
116	642f., 655	Je höher die Interaktion im Planungsprozess, desto höher ist der Planungserfolg.	Zunehmende Interaktion im Planungsprozess steigert den Planungserfolg.		

Tab. 8 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
124	192, 198, 209	Die Güte der Kooperation von Zentral- und Bereichscontrolling wirkt positiv auf die Qualität der Planungsleistungen des Zentralcontrollings.	Kooperation von Zentral- und Bereichscontrolling steigert die Planungsqualität.		A
125	229	Zur Verbesserung der Planungsqualität werden Strategieworkshops mit den strategischen Geschäftseinheiten eingeführt. Auf diese Weise wird eine qualitativ gute Diskussion im Vorfeld des Goal Setting ermöglicht.	Offenheit der strategischen Planung verbessert die Planungsqualität.	SF <sub>PL,6</sub> (Fortsetzung)	
2	79	Die strategische Planung beeinflusst mit wachsender Intensität den Unternehmenserfolg zunächst positiv, dann aber stark negativ.	Zwischen wachsender strategischer Planungsintensität und Unternehmenserfolg besteht eine umgekehrt U-förmige Beziehung.	SF <sub>PL,7</sub> : <b>Zwischen wachsender Planungsintensität und Unternehmenserfolg besteht eine umgekehrt U-förmige Beziehung.</b>	B
47	111, 121	Eine hohe strategische Planungsintensität hat bei hoher Umweltdynamik eine positive Erfolgswirkung.	Eine hohe Intensität der strategischen Planung steigert den Unternehmenserfolg.		
85	177	Bei den Mitarbeiter-, Fertigungs- und Prozessinformationen deuten die Ergebnisse auf einen nichtlinearen, umgekehrt U-förmigen Zusammenhang zwischen der Häufigkeit der Informationsbereitstellung und dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens hin.	Zwischen zunehmender Bereitstellung von nichtmonetären Informationen und dem Unternehmenserfolg besteht eine umgekehrt U-förmige Beziehung.		
48	287	Mit steigender Intensität der operativen Planung erhöhen sich tendenziell die Effektivität der Willensbildungs- und -durchsetzungsfunktion der Planung sowie die Effizienz der Planung.	Zunehmende Intensität der operativen Planung steigert die Effektivität und Effizienz der Planung.	SF <sub>PL,8</sub> : <b>Zwischen wachsender Planungsintensität und Planungserfolg besteht eine umgekehrt U-förmige Beziehung.</b>	A

Tab. 8 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
66	92, 103	Die Intensität der strategischen Planung beeinflusst das Lernen bzw. Erkennen von Veränderungen innerhalb der strategischen Planung positiv.	Steigende Intensität der strategischen Planung fördert das Erkennen von Veränderungen innerhalb der strategischen Planung.		
72	191f.	Die Qualität der Planungsergebnisse ist dann am höchsten, wenn die Dimensionen Strategische Ausrichtung, Planungsausmaß, Partizipation und Formalisierung gleichzeitig ihre höchste Ausprägung annehmen.	Planungsaktivitäten mit hohem Planungsausmaß haben die größten Erfolgsaussichten.		
98	11, 20	Die Intensität beeinflusst die Effizienz der Budgetierung negativ.	Steigende Intensität verringert die Effizienz der Budgetierung als Teil der operativen Planung.		
100	195	Die Fokussierung auf entscheidungsrelevante Planungsgrößen hat einen positiven Einfluss auf Prozessdauer und Planungsaufwand.	Eine Fokussierung der Planung auf entscheidungsrelevante Größen verbessert die Planungsqualität.	SF <sub>PL_8</sub> (Fortsetzung)	A
101	69	Um die Aufmerksamkeit der Organisation auf strategische Unsicherheiten zu fokussieren, muss die Anzahl der Berichte und Kennzahlen begrenzt werden.	Eine Begrenzung der Planungsinformationen fördert die Aufmerksamkeit auf strategische Unsicherheiten.		
140	722, 729	Das Ausmaß der Planung wirkt positiv auf das marktorientierte Verhalten (in der Studie operationalisiert durch die Informationsgenerierung, -verteilung und die Reaktion auf diese Informationen, Anm. des Verf.); die Zuwächse durch eine Steigerung des Planungsausmaßes sinken jedoch mit steigendem Planungsausmaß. Somit nimmt der Grenzwert der Planungsaktivitäten mit steigendem Planungsausmaß ab.	Der Grenzwert der Planungsaktivitäten nimmt mit steigendem Planungsausmaß zunächst zu, ab einem gewissen Niveau jedoch ab.		

Tab. 8 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
10	320	Eine systematische Verbindung von operativer und strategischer Planung stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor für ein effizientes Controlling dar.	Eine systematische Verbindung von operativer und strategischer Planung steigert die Controllingeffizienz.	<b>SF<sub>PL_9</sub>:</b> <b>Wachsende Planungsintegration steigert den Controlling-erfolg.</b>	C
17	801ff.	Eine bedeutende Herausforderung der strategischen Planung liegt in der Ableitung konkreter Maßnahmen aus der Strategie. Unternehmen haben Schwierigkeiten, das globale, wenig spezifische Strategiekonstrukt in detaillierte Maßnahmen der operativen Planung zu überführen, die dann der Steuerung des Tagesgeschäfts dienen.	Die systematische Verbindung von strategischer und operativer Planung fördert die Qualität des Planungsprozesses.		
18	567, 570	Eine gute Planung zeichnet sich durch die systematische Integration und Abstimmung von strategischen Zielsetzungen und operativen Maßnahmen aus.	Die systematische Verbindung von strategischer und operativer Planung fördert die Qualität des Planungsprozesses.	<b>SF<sub>PL_10</sub>:</b> <b>Wachsende Planungsintegration steigert den Planungserfolg.</b>	A
23	392	Eine verbesserte Integration von Planungs- und Datenverarbeitungssystemen der dezentralen Einheiten führt zu einer Verbesserung des operativen Planungserfolgs.	Zunehmende Integration von Planung und IT-Systemen steigert den operativen Planungserfolg.		
27	891, 893	Eine hohe Koordination (Schnittstellenabstimmung) der einzelnen Phasen des Strategieprozesses entfaltet eine positive Erfolgswirkung für den gesamten Strategieprozess.	Zunehmende Integration des Strategieprozesses steigert den Erfolg des Strategieprozesses.		
55	77f., 83	Eine enge Verbindung von Planung und Kontrolle beeinflusst die Effektivität der Willensbildungs- und Willensdurchsetzungsfunktion der Planung positiv.	Wachsende Planungs- und Kontrollintegration steigert die Effektivität der Planung.		

Tab. 8 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
56	15	Eine mangelnde Integration der strategischen und operativen Planung erschwert die Nutzung des Planungsprozesses als Instrument der Entscheidungsfindung und internen Koordination.	Mangelnde Planungsintegration erschwert die Nutzung der Planung zur Entscheidungsfindung und Koordination.		
71	235	Die Strategieumsetzung ist gefährdet, wenn die Verbindung der BSC mit den operativen Budgets über die Budgetierung von strategischen Programmen und Aktionen fehlt.	Eine fehlende Verbindung von strategischer und operativer Planung gefährdet den Erfolg der Strategieumsetzung.		
98	10, 20	Die adäquate Einbindung der IT-Systeme (Systemqualität) beeinflusst die Effektivität und Effizienz der Budgetierung positiv.	Integration der IT-Systeme steigert die Effektivität und Effizienz der Budgetierung als Teil der operativen Planung.		
98	12, 20	Die Verknüpfung mit der Strategie beeinflusst die Effektivität und Effizienz der Budgetierung positiv.	Die Verknüpfung von Strategie und Budgetierung als Teil der operativen Planung steigert die Effektivität und Effizienz der Budgetierung.	SF <sub>PL_10</sub> (Fortsetzung)	A
100	196	Eine geringe Planungsintegration schlägt sich in einem hohen Abstimmungsaufwand zwischen den einzelnen Stufen und Bereichen der Planung nieder.	Eine geringe Planungsintegration erhöht den Abstimmungsaufwand der Planung.		
101	68ff.	Zwischen vertikal integrierten Controllingssystemen, die Zusammenhänge zwischen operativen und strategischen Controllinginformationen herstellen, und dem Früherkennungserfolg besteht eine hohe Korrelation.	Zunehmende Planungsintegration erhöht den Erfolg der strategischen Planung.		
116	645, 655	Je stärker die Integration der Absatzplanung in das Planungs- und Kontrollsystem, desto höher ist der Planungserfolg.	Zunehmende Planungsintegration steigert den Planungserfolg.		



Tab. 8 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
125	229f.	Eine notwendige Veränderung bei der Gestaltung der Planung wird in einer besseren Verzahnung der strategischen Planung mit den anderen Planungsebenen gesehen.	Verbesserte Planungsintegration steigert die Planungsqualität.	SF <sub>PL_10</sub> (Fortsetzung)	A
98	12, 20	Die Verknüpfung mit dem Anreizsystem beeinflusst die Effektivität der Budgetierung positiv.	Die Verknüpfung von Budgetierung als Teil der operativen Planung und Anreizsystem steigert die Effektivität der Budgetierung.		B
113	78	Die fehlende Verknüpfung von Anreizsystem und operativer Planung führt dazu, dass sich die Verantwortlichen realistischen Planungen im Eigeninteresse nicht verpflichtet fühlen, woraus erhebliche Nachteile in Bezug auf die Effektivität und Effizienz der Planung entstehen.	Die fehlende Verknüpfung von operativer Planung und Anreizsystem verringert die Effektivität und Effizienz der operativen Planung.	SF <sub>PL_11</sub> : <b>Zunehmende Integration von Planung und Anreizsystem steigert den Planungserfolg.</b>	
116	645f., 655	Je stärker die Kopplung der Absatzplanung mit Anreizsystemen, desto höher ist der Planungserfolg.	Zunehmende Kopplung von Absatzplanung und Anreizsystem steigert den Planungserfolg.		
3	993	Eine gründliche Vorbereitung und sorgfältige Planung erhöht die Überlebenschance von Neugründungen und eröffnet für Betriebe, die bestehen können, günstigere Erfolgchancen.	Eine gründliche Vorbereitung und Sorgfalt der Planung steigern die Erfolgchancen junger Betriebe.		A
19	1320	Die projekt-, erfolgs- und zukunftsbezogene Berücksichtigung der Innovation im Rechnungswesen hat einen starken positiven Einfluss auf die Höhe des wirtschaftlichen Innovationserfolgs.	Zunehmender Abrechnungsgrad der Innovation im Rechnungswesen erhöht den Projekterfolg.	SF <sub>PL_12</sub> : <b>Wachsende Planungsrationale steigert den Projekt-/ Unternehmenserfolg.</b>	
20	249, 256, 269	Je häufiger Zieländerungen in Projekten auftreten und je stärker sie ausfallen, desto negativer beeinflussen sie den Projekterfolg.	Häufige und weitreichende Zieländerungen verringern den Projekterfolg.		

Tab. 8 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
24	72	Eine hohe Relevanz ökonomischer Effektivitäts- und Effizienzziele im Innovationsprozess steht in einer signifikant positiven Beziehung zum wirtschaftlichen Erfolg des Projekts.	Eine hohe Relevanz von Zielen der Effektivität und Effizienz steigert den Projekterfolg.		
24	72	Die Dominanz der Erfolgs- über die Kostenorientierung steht in einer signifikant positiven Beziehung zum wirtschaftlichen Erfolg des Projekts.	Der Fokus auf die Erfolgsperspektive steigert den Projekterfolg.		
28	71, 198	Je stärker problemorientiert gearbeitet und je besser der Entscheidungsprozess organisiert wird, desto größer ist auch der hieraus resultierende Erfolg.	Zunehmende Problemorientierung und Organisation des Entscheidungsprozesses steigern den daraus resultierenden Handlungserfolg.		
45	225f.	Der Einsatz einer Plankostenrechnung beeinflusst den Markterfolg eines Unternehmens positiv.	Der Einsatz einer laufenden Kostenplanung steigert den marktbezogenen Unternehmenserfolg.	SF <sub>PL_12</sub> (Fortsetzung)	A
47	114, 119	Eine hohe Rationalität der strategischen Planung hat einen signifikant positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg.	Zunehmende Rationalität der strategischen Planung steigert den Unternehmenserfolg.		
72	113, 172ff., 205	Je besser das Projektmanagement, operationalisiert durch Top-Management-Support, Fach- und Methodenkompetenz und Prozessklarheit, desto höher ist der Gesamterfolg komplexer IT-Projekte.	Steigende Prozessklarheit erhöht den Projekterfolg.		
73	212, 216, 223f.	Die Kenntnis der eigenen relativen Kostenposition führt bei Kostenführern zu höherem Unternehmenserfolg als bei nicht informierten Kostenführern.	Die Kenntnis der eigenen relativen Kostenposition erhöht den Unternehmenserfolg.		
106	164, 167f.	Klare Zielvorgaben haben einen signifikant positiven Einfluss auf den Erfolg von Organisations- und Veränderungsprojekten.	Klare Zielvorgaben erhöhen den Projekterfolg.		

Tab. 8 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
106	164, 167f.	Ein ganzheitlicher Ansatz des Projektmanagements hat einen signifikant positiven Einfluss auf den Erfolg von Organisations- und Veränderungsprojekten.	Steigende Rationalität des Projektmanagements erhöht den Projekterfolg.		
111	107	Die kognitiven Faktoren ‚übermäßiger Optimismus‘, ‚sunk-cost-Effekt‘ sowie ‚Wahrnehmungsschwelle‘ beeinflussen die Projekteskalation, d.h. den verspäteten Abbruch schlecht laufender Projekte signifikant positiv.	Abnehmende Planungsrationali-tät fördert den verspäteten Abbruch schlecht laufender Projekte.	SF <sub>PL_12</sub> (Fortsetzung)	A
39	125ff.	Reflexivität (Wunsch nach Analysen und Generierung von Alternativen) beeinflusst die Entscheidungsqualität positiv.	Reflexivität steigert die Entscheidungsqualität (u.a. als Indikator für Controllingerfolg).	SF <sub>PL_13</sub> : <b>Wachsende Planungs-rationalität steigert den Controlling-erfolg.</b>	C
70	260	Kognitive Konflikte beeinflussen die Entscheidungsqualität positiv, affektive Konflikte beeinflussen die Entscheidungsqualität negativ.	Ergebnisorientierte Konflikte erhöhen und emotionale Konflikte verringern die Entscheidungsqualität (u.a. als Indikator für Controllingerfolg).		
20	114, 210	Je effektiver und effizienter die Information und Kommunikation, desto effektiver und effizienter sind die Planung und Steuerung.	Zunehmende Effektivität und Effizienz der Information und Kommunikation steigern die Effektivität und Effizienz der Planung.	SF <sub>PL_14</sub> : <b>Wachsende Planungs-rationalität steigert den Planungs-erfolg.</b>	A
23	392	Ungewollte Mehrfachplanungen führen zu einer nicht nutzenstiftenden Ausweitung aufzustellender Pläne.	Ungewollte Mehrfachplanungen reduzieren die Planungseffizienz.		
48	285	Unternehmen mit steigendem Anteil an Neuplanungsmaßnahmen gegenüber dem Fortschreiben alter Pläne erreichen eine überdurchschnittliche operative Planungseffektivität.	Steigender Anteil an Neuplanungsmaßnahmen erhöht die operative Planungseffektivität.		

Tab. 8 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
73	212, 216, 223f.	Die Kenntnis der eigenen relativen Kostenposition führt bei Kostenführern zu erfolgreicheren Strategien als bei nicht informierten Kostenführern.	Die Kenntnis der eigenen relativen Kostenposition erhöht den Erfolg der strategischen Planung.		A
98	10, 20	Die Informationsqualität beeinflusst die Effizienz der Budgetierung positiv.	Zunehmende Informationsqualität steigert die Effizienz der Budgetierung als Teil der operativen Planung.		
101	69	Die Anpassung von Kennzahlen in einer Balanced Scorecard im Anschluss an die strategische Planungsphase fördert Diskussionen über die Abbildung von neuen Chancen und Risiken in Kennzahlen der BSC und schafft so einen weiteren Kanal für die Kommunikation neuer Erkenntnisse über strategische Unsicherheiten.	Die Anpassung von Kennzahlen in einer Balanced Scorecard fördert das Entdecken neuer Erkenntnisse über strategische Unsicherheiten.	SF <sub>PL_14</sub> (Fortsetzung)	
127	50ff.	Eine realistische Planung ohne Puffer liefert die besten Planungsergebnisse.	Realitätsnähe und Unverzerrtheit der Planung verbessern die Qualität der Planung.		
3	993	Die Ausarbeitung schriftlicher Pläne erhöht die Überlebenschance von Neugründungen und eröffnet für Betriebe, die bestehen können, günstigere Erfolgchancen.	Zunehmende Formalisierung der Planung steigert die Erfolgchancen junger Betriebe.		C
102	374, 382ff., 391f.	Der Formalisierungsgrad der strategischen Planung hat einen signifikant positiven Einfluss auf das Wachstum junger KMU.	Zunehmender Formalisierungsgrad der strategischen Planung steigert den wachstumsbezogenen Erfolg junger KMU.	SF <sub>PL_15</sub> : <b>Wachsende Planungsformalisierung steigert den Unternehmenserfolg.</b>	

Tab. 8 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
6	448	Höher formalisierte Controllingssysteme sind tendenziell effizienter als weniger formalisierte Controllingssysteme, sodass der Formalisierungsgrad einen Faktor darstellt, mit dem vermutlich Effizienzvarianzen erklärt werden können.	Zunehmende Formalisierung steigert die Controllingeffizienz.	<b>SF<sub>PL_16</sub>:</b> <b>Wachsende Planungsformalisierung steigert den Controlling-erfolg.</b>	C
39	138f.	Formalisierung beeinflusst die Entscheidungsqualität positiv.	Steigende Formalisierung verbessert die Entscheidungsqualität (u.a. als Indikator für Controlling-erfolg).		
17	803	Eine bedeutende Herausforderung der strategischen Planung liegt in der Organisation der Strategieimplementierung, d.h. in der Festlegung der klassischen organisationsbezogenen Entscheidungstatbestände wie Kompetenzen, Verantwortungen und Koordinationsmechanismen.	Eine zunehmend formalisierte Organisation der Strategieimplementierung steigert die Qualität der strategischen Planung.	<b>SF<sub>PL_17</sub>:</b> <b>Wachsende Planungsformalisierung steigert den Planungs-erfolg.</b>	A
18	564f.	Eine gute Planung kennzeichnet sich durch die systematische, abgestimmte und insbesondere organisatorisch formalisierte Ausgestaltung des Planungsprozesses.	Zunehmende organisatorische Formalisierung des Planungsprozesses steigert die Qualität der Planung.		
56	16	Zwischen der Nutzung eines Planungshandbuchs und der Zufriedenheit mit der Kommunikation und Zusammenarbeit im Rahmen der Planung besteht eine positive Korrelation.	Die Verwendung von Planungshandbüchern verbessert die Kommunikation und Zusammenarbeit im Rahmen der Planung.		
72	191f.	Die Qualität der Planungsergebnisse ist dann am höchsten, wenn die Dimensionen Strategische Ausrichtung, Planungsausmaß, Partizipation und Formalisierung gleichzeitig ihre höchste Ausprägung annehmen.	Planungsaktivitäten mit hohem Grad an Formalisierung haben die größten Erfolgsaussichten.		
100	196	Unterstützung findet ein optimierter Planungsprozess in einem für alle Beteiligten verbindlichen Planungshandbuch.	Die Verwendung von Planungshandbüchern erhöht die Qualität des Planungsprozesses.		

Tab. 8 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
101	70	Formalisierte Controllingssysteme zur Früherkennung leisten einen positiven Beitrag zur Interpretation und Analyse strategischer Chancen und Risiken.	Wachsende Formalisierung des strategischen Planungsprozesses steigert die Qualität der strategischen Planung.		A
116	643, 655	Je höher die Formalisierung des Planungsprozesses, desto höher ist der Planungserfolg.	Zunehmende Formalisierung des Planungsprozesses steigert den Planungserfolg.	SF <sub>PL_17</sub> (Fortsetzung)	
140	729	Der Zusammenhang zwischen Formalisierung und Marktorientierung (in der Studie operationalisiert durch die Informationsgenerierung, -verteilung und die Reaktion auf diese Informationen, Anm. des Verf.) ist als positiv linear zu modellieren.	Zunehmende Planungsformalisierung steigert die Qualität der Informationsgenerierung, -verteilung und Reaktion auf diese Informationen.		
12	394	Strategieignorante Unternehmen sind hinsichtlich einzelner Erfolgsgrößen und im Erreichen ihres Gesamterfolgs jenen Unternehmen meist unterlegen, die verschiedene Strategien kombiniert einsetzen und daher ein klares Strategieprofil aufweisen.	Mangelnde Strategieorientierung hat negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg.	SF <sub>PL_18</sub> : <b>Zunehmende Strategieorientierung steigert den Unternehmenserfolg.</b>	C
96	20ff.	Ein Mangel an strategischer Reflexion stellt aus Sicht der Insolvenzverwalter eine bedeutende Ursache für Unternehmensinsolvenzen dar.	Mangelnde strategische Reflexion verringert den Unternehmenserfolg.		
5	1219ff.	Erfolgreiche Unternehmen geben in signifikant stärkerem Maße als weniger erfolgreiche Unternehmen an, eine Strategie der Corporate Identity zu verfolgen, d.h. eine Strategie der Schaffung einer klaren Unternehmensidentität oder -persönlichkeit sowie deren Vermittlung nach innen und außen.	Die Verfolgung und Vermittlung einer Strategie der Corporate Identity fördert den Führungserfolg.	SF <sub>PL_19</sub> : <b>Zunehmende Strategieorientierung steigert den Controlling-erfolg.</b>	B

Tab. 8 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
49	1292	Es gelingt in den wenigsten Fällen, das Beteiligungscontrolling auf die gewählten Konzernstrategien und -strukturen zuzuschneiden. Die Tatsache, dass die Tochtergesellschaften unterschiedlich strategisch ausgerichtet sind, hat negative Auswirkungen auf die Organisation des Beteiligungscontrollings.	Mangelnde Strategieorientierung des Beteiligungscontrollings hat negative Auswirkungen auf die Organisation des Beteiligungscontrollings.		
52	467	Je stärker ausgeprägt die strategische Grundorientierung der mittelständischen Unternehmen ist, desto größer ist ihr Controllingenerfolg.	Zunehmende strategische Grundorientierung steigert den Controllingenerfolg.	SF <sub>PL_19</sub> (Fortsetzung)	B
98	12, 20	Die Verknüpfung mit der Strategie beeinflusst die Effektivität und Effizienz der Budgetierung positiv.	Verknüpfung mit der Strategie steigert die Effektivität und Effizienz der Budgetierung als Teil der operativen Planung.		
85	93-96, 201	Die Nutzung von Controllinginformationen zur Kontrolle durch Geschäftsführer beeinflusst die Effizienz und Effektivität des Unternehmens positiv.	Die Nutzung von Controllinginformationen zur Kontrolle steigert die Effizienz und Effektivität des Unternehmens.	SF <sub>PL_20</sub> : <b>Kontrollerfolg steigert den Unternehmenserfolg.</b>	C
105	84f., 199f.	Effektivität und Effizienz der Budgetkontrolle beeinflussen den Finanzerfolg positiv.	Wachsende Effektivität und Effizienz der Budgetkontrolle steigern den Finanzerfolg.		
6	215f.	Die Sicherung der Kontrolle nimmt die höchste Bedeutung unter den Controllingzielen ein.	Die Sicherung der Kontrolle steigert die Controllingqualität.		
16	661	Die Sicherung der Kontrolle ist das wichtigste zielsetzungsbezogene Effizienzmerkmal des Controllings.	Die Sicherung der Kontrolle steigert die Controllingeffizienz.	SF <sub>PL_21</sub> : <b>Kontrollerfolg steigert den Controllingenerfolg.</b>	B
61	279, 281	Der Planung und Kontrolle ordnen die Unternehmen die höchste Bedeutung bei der Bewältigung ihrer Controllingaufgaben zu.	Die Sicherung der Kontrolle steigert die Controllingqualität.		

Tab. 8 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
91	260f., 272	Die Funktionsfähigkeit eines informellen Berichtswesens beeinflusst die Effektivität der Kontrolle positiv.	Informelle Kommunikationsprozesse steigern die Effektivität der Kontrolle.		
91	258f., 272	Die Verlässlichkeit von Informationen beeinflusst die Effektivität und Effizienz der Kontrolle positiv.	Wachsende Informationszuverlässigkeit steigert die Effektivität und Effizienz der Kontrolle.	<b>SF<sub>PL_22</sub>:</b> <b>Zunehmende Informationsqualität steigert den Kontrollserfolg.</b>	B
97	78f., 83	Informationsaktualität und Informationszuverlässigkeit beeinflussen die Effektivität der Budgetkontrolle positiv.	Zunehmende Informationsaktualität und -zuverlässigkeit steigern die Effektivität der Budgetkontrolle.		
10	319, 339	Der Ausbaugrad des strategischen Kontrollsystems beeinflusst die Effizienz des Controlling auf positive Weise.	Zunehmende Intensität der strategischen Kontrolle steigert die Controllingeffizienz.		
55	77f., 83	Die Kontrollintensität beeinflusst die Effektivität der Willensbildungs- und Willensdurchsetzungsfunktion der Planung positiv.	Wachsende Kontrollintensität steigert die Effektivität der Planung.	<b>SF<sub>PL_23</sub>:</b> <b>Wachsende Kontrollintensität steigert den Planungserfolg.</b>	B
137	320ff.	Verbesserungspotenzial im Investitionsprozess sehen Manager sowie Controller insbesondere bei der Häufigkeit der Investitionskontrollen; beide Personengruppen schätzen die Kontrollhäufigkeit bislang als zu niedrig ein.	Steigende Kontrollhäufigkeit erhöht die Qualität des Investitionsprozesses.		
57	295f.	Ein bedeutendes Problem der Investitionskontrolle besteht in fehlenden personellen Ressourcen für die Durchführung von Investitionskontrollen.	Fehlende personelle Ressourcen zur Durchführung von Investitionskontrollen verringern die Qualität von Investitionskontrollen.	<b>SF<sub>PL_24</sub>:</b> <b>Wachsende Kontrollintensität steigert den Controllerfolg.</b>	B
91	263f., 272	Der Umfang der strategischen Kontrolle beeinflusst die Effektivität und Effizienz der Kontrolle positiv.	Zunehmender Umfang der strategischen Kontrolle steigert die Kontrolleffektivität und -effizienz.		



Tab. 8 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
97	79, 83	Die Kontrollintensität beeinflusst die Effektivität der Budgetkontrolle positiv.	Wachsende Kontrollintensität steigert die Effektivität der Budgetkontrolle.	SF <sub>PL_24</sub> (Fortsetzung)	B
99	638f.	Die Steigerung der Kontrollhäufigkeit stellt einen wichtigen Ansatzpunkt für Verbesserungen in der Investitionskontrolle dar.	Zunehmende Kontrollhäufigkeit steigert die Qualität der Investitionskontrolle.		
57	294	Die kritische Hinterfragung des eigenen Geschäftsmodells trägt tendenziell dazu bei, überholte Umweltvorstellungen zu vermeiden.	Prämissenkontrollen steigern die Qualität der Planung.		
65	20, 31	Die Prämissenkontrolle beeinflusst die Effektivität der Willensbildungs- und Willensdurchsetzungsfunktion der strategischen Planung positiv.	Prämissenkontrollen steigern die Effektivität der strategischen Planung.	SF <sub>PL_25</sub> : <b>Prämissenkontrollen steigern den Planungserfolg.</b>	B
101	68	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen einer regelmäßigen Überprüfung und Anpassung von Controllingssystemen und ihrem Beitrag zur Früherkennung.	Prämissenkontrollen steigern die Qualität der strategischen Planung.		
57	295f.	Ein bedeutendes Problem der Investitionskontrolle besteht in der fehlenden Verknüpfung der Investitionskontrolle mit dem Anreizsystem.	Die fehlende Verknüpfung von Investitionskontrolle und Anreizsystem verringert die Qualität der Investitionskontrolle.	SF <sub>PL_26</sub> : <b>Zunehmende Integration von Kontrolle und Anreizsystem steigert den Kontrollerfolg.</b>	C
97	79, 83	Die Kopplung von Budgetkontrolle und Anreizsystem beeinflusst die Effektivität der Budgetkontrolle positiv.	Die Verknüpfung von Budgetkontrolle und Anreizsystem steigert die Effektivität der Budgetkontrolle.		
57	295f.	Ein bedeutendes Problem der Investitionskontrolle besteht in Veränderungen der Projektteams und Projektdefinitionen.	Unregelmäßigkeiten bei der Durchführung von Investitionskontrollen verringern die Qualität von Investitionskontrollen.	SF <sub>PL_27</sub> : <b>Zunehmende Kontrollregelmäßigkeit steigert den Kontrollerfolg.</b>	C

Tab. 8 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
99	637	Termingesteuerte Kontrollen führen im Gegensatz zu ereignisgesteuerten Kontrollen tendenziell zu einer höheren Effizienz des Kontrollprozesses. Zwischen der Effizienz des Kontrollprozesses und dem Vorliegen termingesteuerter Kontrollen besteht ein signifikant positiver Zusammenhang.	Termingesteuerte Kontrollen erhöhen die Effizienz des Kontrollprozesses.	SF <sub>PL_27</sub> (Fortsetzung)	C
91	264f., 272	Die Fokussierung der operativen Kontrolle beeinflusst die Effektivität der Kontrolle positiv.	Steigende Fokussierung der operativen Kontrolle erhöht die Kontrolleffektivität.	SF <sub>PL_28</sub> : <b>Zunehmende Kontrollfokussierung steigert den Controllerfolg.</b>	C
97	78, 83	Die Informationsdetaillierung beeinflusst die Effizienz der Budgetkontrolle negativ.	Wachsende Informationsdetaillierung verringert die Effizienz der Budgetkontrolle.		
20	102, 201	Ein kompetentes Projektteam wirkt direkt positiv auf den Projekterfolg.	Steigende Kompetenz des Projektteams erhöht den Projekterfolg.		
25	444	Eine hohe Fachkompetenz im Projektteam führt zu einer höheren Qualität der Planung und Steuerung des Projekts.	Wachsende Fachkompetenz steigert die Planungsqualität des Projekts.		
31	44-47, 51ff.	Die Qualität der Teamarbeit in innovativen Projekten hängt von der Teambesetzung ab, d.h. von der sozialen und methodischen Kompetenz, der Präferenz für Teamarbeit sowie des Homogenitäts-, Wissens- und Fähigkeitsstands des Teams.	Zunehmender Kompetenzgrad im Projektteam steigert die Qualität der Teamarbeit als Treiber des Projekterfolgs.	SF <sub>PL_29</sub> : <b>Zunehmende Kompetenz steigert den Projekterfolg.</b>	A
41	46	Projekterfahrung der Teammitglieder besitzt eine große Bedeutung für den Projekterfolg.	Zunehmende Erfahrung der Projektmitarbeiter steigert den Projekterfolg.		
72	113, 172ff., 205	Je besser das Projektmanagement, operationalisiert durch Top-Management-Support, Fach- und Methodenkompetenz und Prozessklarheit, desto höher ist der Gesamterfolg komplexer IT-Projekte.	Steigende Fach- und Methodenkompetenz des Projektmanagements erhöht den Projekterfolg.		

Tab. 8 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
106	164, 167f.	Die Kompetenz der Entscheidungsträger hat einen signifikant positiven Einfluss auf den Erfolg von Organisations- und Veränderungsprojekten.	Steigende Kompetenz der Entscheidungsträger erhöht den Projekterfolg.	SF <sub>PL_29</sub> (Fortsetzung)	A
17	801	Die Durchsetzung der strategischen Planung wird durch mentale Hindernisse und mangelndes strategisches Bewusstsein erschwert, sodass ein Bedarf an strategiebezogenen Schulungs- und Einweisungsmaßnahmen entsteht, die die notwendige Akzeptanz und den Abbau von Widerständen fördern.	Schulungsmaßnahmen verbessern das Mitarbeiterbewusstsein für die strategische Planung und die Akzeptanz der durchzusetzenden Strategemaßnahmen.		B
25	444	Eine hohe Fachkompetenz im Projektteam führt zu einer höheren Qualität der Planung und Steuerung des Projekts.	Wachsende Fachkompetenz steigert die Planungsqualität des Projekts.	SF <sub>PL_30</sub> : <b>Zunehmende Kompetenz steigert den Planungserfolg.</b>	
64	46	Bei hoher externer Dynamik ergibt sich ein negativer Zusammenhang zwischen einem Kompetenzgefälle der beteiligten Planungsakteure und der Effektivität der Willensdurchsetzungsfunktion der Planung.	Zunehmendes Kompetenzgefälle der beteiligten Planungsakteure verringert die Effektivität der Planung.		
71	235	Ein bedeutendes Problem des Strategieprozesses liegt vor, wenn Ziel-Owner als Verantwortliche für ein strategisches Ziel nicht mit dem notwendigen Know-how und den notwendigen Kompetenzen ausgestattet sind.	Fehlende Kompetenzen der Verantwortlichen im Strategieprozess verringern den Erfolg der strategischen Planung.		
64	48	Die Abwesenheit von Opportunismus hat einen positiven Einfluss auf die Planungseffektivität und -effizienz.	Abnehmender Opportunismus steigert die Effektivität und Effizienz der Planung.	SF <sub>PL_31</sub> : <b>Zunehmender Opportunismus verringert den Planungserfolg.</b>	A
97	80, 83	Das Auftreten von dysfunktionalem Verhalten der Manager beeinflusst die Effizienz der Budgetkontrolle negativ.	Dysfunktionales Verhalten verringert die Effizienz der Budgetkontrolle.		

Tab. 8 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
98	12, 20	Die Verknüpfung von Budgetierung und Anreizsystem beeinflusst die Effizienz der Budgetierung negativ.	Die Verknüpfung von Budgetierung als Teil der operativen Planung und einem aufgrund von Interessenkonflikten erforderlichen Anreizsystem verringert die Effizienz der Budgetierung.		
101	69	Unproduktive Diskussionen über die Validität der Datenbasis, die von für negative Planabweichungen verantwortlichen Managern als Defensivreaktion geführt werden, um von den tatsächlichen Problemen abzulenken, erschweren die Identifikation von Früherkennungsinformationen.	Opportunismus verringert die Qualität der strategischen Planung.	SF <sub>PL_31</sub> (Fortsetzung)	A
105	105, 210	Das Auftreten von Opportunismus beeinflusst die Informationszuverlässigkeit negativ.	Opportunismus verringert die Zuverlässigkeit der Planungsinformationen.		
113	78	Die fehlende Verknüpfung von Anreizsystem und operativer Planung führt dazu, dass sich die Verantwortlichen realistischen Planungen im Eigeninteresse nicht verpflichtet fühlen, woraus erhebliche Nachteile in Bezug auf die Effektivität und Effizienz der Planung entstehen.	Opportunismus verringert die Effektivität und Effizienz der operativen Planung.		
126	111, 193, 200	Vertrauen, das dem Controllerbereich von seinem Kunden entgegengebracht wird, beeinflusst den Controllerebereichserfolg positiv.	Vertrauen gegenüber dem Controllerbereich steigert den Erfolg des Controllerebereichs.	SF <sub>PL_32</sub> : <b>Zunehmendes Vertrauen steigert den Controllerebereichserfolg.</b>	C
64	47f.	Eine ausgeprägte Vertrauenskultur hat einen positiven Einfluss auf die Planungseffektivität und -effizienz.	Eine ausgeprägte Vertrauenskultur steigert die Effektivität und Effizienz der Planung.	SF <sub>PL_33</sub> : <b>Zunehmendes Vertrauen steigert den Planungserfolg.</b>	B

Tab. 8 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
66	91, 103	Eine Vertrauenskultur beeinflusst das Lernen bzw. Erkennen von Veränderungen innerhalb der strategischen Planung positiv.	Vertrauen fördert das Erkennen von Veränderungen innerhalb der strategischen Planung.	SF <sub>PL_33</sub> (Fortsetzung)	B
85	76, 194	Das Vertrauen des Geschäftsführers beeinflusst dessen Nutzung von Controllinginformationen zum mittelbaren Lernen positiv.	Vertrauen fördert die Nutzung von Controllinginformationen zum mittelbaren Lernen innerhalb der Planung.		
105	102, 209	Eine ausgeprägte Vertrauenskultur beeinflusst die Informationszuverlässigkeit positiv.	Eine ausgeprägte Vertrauenskultur steigert die Zuverlässigkeit der Planungsinformationen.		
42	363ff.	Strategischer Konsens wirkt sich über eine Differenzierungsstrategie positiv auf die Anpassungsfähigkeit, Effektivität und Effizienz einer Geschäftseinheit aus.	Strategischer Konsens steigert die Anpassungsfähigkeit, Effektivität und Effizienz einer Geschäftseinheit.	SF <sub>PL_34</sub> : <b>Wachsende Konsensorientierung steigert den Unternehmenserfolg.</b>	C
39	136f.	Konsensorientierung beeinflusst die Entscheidungsqualität positiv.	Wachsende Konsensorientierung steigert die Entscheidungsqualität (u.a. als Indikator für Controllingenerfolg).	SF <sub>PL_35</sub> : <b>Wachsende Konsensorientierung steigert den Controllingenerfolg.</b>	C
70	263f.	Konsensorientierung beeinflusst die Entscheidungsqualität positiv.	Steigende Konsensorientierung erhöht die Entscheidungsqualität (u.a. als Indikator für Controllingenerfolg).		
82	30, 145, 225	Ein Konsens zwischen den verantwortlichen Personen im strategischen Planungsprozess beeinflusst die Effektivität der Willensbildungs- und Willensdurchsetzungsfunktion der strategischen Planung positiv.	Ein Konsens der verantwortlichen Personen im strategischen Planungsprozess steigert die Effektivität der strategischen Planung.	SF <sub>PL_36</sub> : <b>Wachsende Konsensorientierung steigert den Planungserfolg.</b>	C

Tab. 8 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
20	97, 201	Ein hohes Engagement des Top-Managements wirkt direkt positiv auf den Projekterfolg.	Steigendes Engagement des Top-Managements erhöht den Projekterfolg.		
24	72	Eine starke Stellung des Projekts innerhalb des Unternehmens durch Einbeziehung von Managern der 1. und 2. Leitungsebene steht in einer signifikant positiven Beziehung zum wirtschaftlichen Erfolg des Projekts.	Die Einbeziehung von Managern der 1. und 2. Leitungsebene in das Projekt steigert den Projekterfolg.		
41	46	Die Unterstützung durch das Top-Management besitzt eine hohe Bedeutung für den erfolgreichen Projektabschluss.	Zunehmende Unterstützung durch das Top-Management steigert den Projekterfolg.	<b>SF<sub>PL_37</sub></b>	
72	113, 172ff., 205	Je besser das Projektmanagement, operationalisiert durch Top-Management-Support, Fach- und Methodenkompetenz und Prozessklarheit, desto höher ist der Gesamterfolg komplexer IT-Projekte.	Steigender Top-Management-Support erhöht den Projekterfolg.	<b>Zunehmende Unterstützung durch das Top-Management steigert den Projekterfolg.</b>	A
94	418, 423	Für eine erfolgreiche Gestaltung der Postimplementierungsphase von ERP-Systemen ist, wie auch bei der ERP-Einführung, die Unterstützung durch das Top-Management essenziell.	Zunehmende Unterstützung durch das Top-Management steigert den Erfolg von Einführungs- und Implementierungsprojekten von ERP-Systemen.		
131	406f.	Über die verschiedenen Elemente eines Top Management Commitment hinweg zeichnete sich die Geschäftsleitung bei den erfolgreichen Projekten durch ein signifikant größeres Engagement aus.	Zunehmendes Engagement des Top-Managements steigert den Projekterfolg.		

Tab. 8 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
44	604ff.	Eine sehr wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Anwendung der Balanced Scorecard als Instrument zur Strategieformulierung, Strategieimplementierung und strategischen Kontrolle liegt in der Beteiligung des Vorstands bzw. der Geschäftsleitung.	Zunehmende Unterstützung durch das Top-Management steigert den Erfolg der strategischen Willensbildung, -durchsetzung und Kontrolle.	<b>SF<sub>PI_38</sub>:</b> <b>Zunehmende Unterstützung durch das Top-Management steigert den Controllerfolg.</b>	C
57	295f.	Ein bedeutendes Problem der Investitionskontrolle besteht in der fehlenden Unterstützung durch das Top-Management.	Fehlende Unterstützung durch das Top-Management verringert die Qualität der Investitionskontrolle.		
41	46	Die erfolgreiche Durchführung eines quality function deployment-Projekts hängt entscheidend von der Motivation der Mitglieder im Projektteam ab.	Zunehmende Motivation der Projektmitarbeiter steigert den Projekterfolg.	<b>SF<sub>PI_39</sub>:</b>	B
80	424, 428	Das Commitment zum Projekt wirkt positiv auf den Erfolg eines Teams.	Wachsendes Commitment zum Projekt steigert den Erfolg eines Projektteams.	<b>Wachsende Motivation der Projektbeteiligten steigert den Projekterfolg.</b>	
106	164, 167f.	Das Engagement der Entscheidungsträger hat einen signifikant positiven Einfluss auf den Erfolg von Organisations- und Veränderungsprojekten.	Steigendes Engagement der Entscheidungsträger erhöht den Projekterfolg.		

### 5.3 Zwischenfazit und weiterer Forschungsbedarf

Die empirische Controllingforschung hat bezogen auf die Erfolgswirkungen des Aktionsfelds Planung in den vergangenen zwanzig Jahren einen relativ umfangreichen und gesicherten Wissensstand aufgebaut. Ein Indiz dafür ist nicht nur die im Vergleich zu den übrigen Aktionsfeldern größte Anzahl an veröffentlichten Studien,<sup>701</sup> sondern auch die Breite der analysierten Konstrukte und gut bis durchschnittlich gestützten Wirkungszusammenhänge. Dies kommt durch Abb. 41 zum Ausdruck, in der die Vielzahl

<sup>701</sup> Vgl. hierzu Abschnitt C.2.3.

der A- und B-Stylized Facts, die in der voranstehenden Tabelle einschließlich aller Detailangaben offengelegt wurden, überblicksartig zusammengefasst wird.<sup>702</sup>

Eine explizite Bemerkung verdienen an dieser Stelle die beiden Erfolgsbeziehungen  $SF_{PL_7}$  und  $SF_{PL_8}$ . Bei diesen Stylized Facts kann auf Basis der vorliegenden empirischen Erkenntnisse weder eine eindeutig positive noch eine eindeutig negative Richtung ihres Wirkungszusammenhangs angenommen werden. Die Erfolgswirkung einer zunehmenden Planungsintensität ist vielmehr durch einen umgekehrt U-förmigen Verlauf gekennzeichnet, da sowohl für den Einfluss auf den Planungserfolg als auch auf den Unternehmenserfolg eine zunächst steigende, ab einer bestimmten Grenze jedoch abnehmende Wirkung zu beobachten ist.<sup>703</sup>

Der ansteigende Ast des umgekehrt U-förmigen Verlaufs ist grundsätzlich damit zu begründen, dass eine zunehmende Planungsintensität in einer dynamischen, schlecht prognostizierbaren Umwelt zu einer Verbesserung des Informationsstands und damit einhergehend zu besseren Entscheidungen führt. Aufgrund der großen Informationsmenge, die bei hoher Umweltdynamik zu generieren und zu verarbeiten ist, bedarf es deshalb einer gleichsam hohen Planungsintensität, um auf veränderte Umfeldbedingungen erfolgreich reagieren zu können.<sup>704</sup> Eine zu hohe Intensität der Planung führt allerdings – z.B. aus Gründen fehlender Informationsverarbeitungsfähigkeiten oder weil das Streben nach Integration methodisch exzellenter und komplexer Verfahren in die bestehende Planungsstruktur eine schnelle, effiziente und zielorientierte Umsetzung der Planung behindert – zu einem negativen Grenznutzen.<sup>705</sup>

---

<sup>702</sup> Zur Unterscheidung der gut bzw. durchschnittlich gestützten Erfolgsbeziehungen werden in Abb. 41 sowie in den noch folgenden überblicksartigen Zusammenfassungen stets durchgezogene Pfeile für A-Stylized Facts und gestrichelte Pfeile für B-Stylized Facts verwendet, vgl. die jeweils zugehörigen Legenden.

<sup>703</sup> Diese umgekehrt U-förmige Beziehung wird nicht durch alle empirischen Studien identifiziert, was darauf zurückgeführt werden kann, dass in einigen Studien möglicherweise nur Teilschnitte des mathematischen Funktionsverlaufs, d.h. nur tendenziell niedrige oder nur tendenziell hohe Ausprägungen der Planungsintensität beobachtet werden.

<sup>704</sup> Vgl. *Niedermayr* (1994), S. 283f. und S. 335 sowie *Jenner* (2001), S. 111 und S. 121.

<sup>705</sup> Vgl. *Günther* (1991), S. 73-80. Diese Überlegung wurde konzeptionell u.a. von *Littke-mann/Derfuß* (2004), S. 703f. aufgegriffen, die zwischen einem erhöhten Gestaltungsgrad des Controllings und dem resultierenden Gestaltungserfolg generell eine umgekehrt U-förmige Beziehung unterstellen.



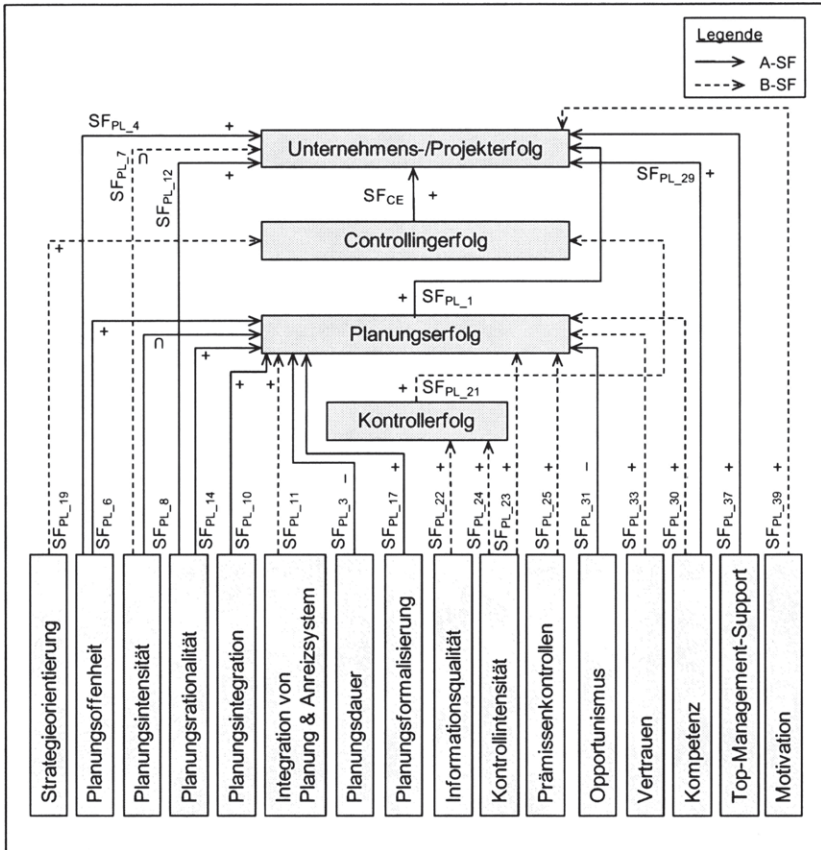


Abb. 41: Stylized Facts zur Wirkung der Planung im Überblick

Betrachtet man die zusammenfassende Abb. 41 vor dem Hintergrund, Ansatzpunkte für zukünftige empirische Arbeiten im Feld der Planung zu identifizieren, fallen u.a. zwei wesentliche Forschungslücken auf:

Obwohl es aus Sicht des Verfassers eine mehr als plausible Annahme ist, dass sich der Controllingenerfolg mit zunehmend erfolgreicher Ausgestaltung der Planung – als wie schon angemerkt bedeutendstes Aktionsfeld der Controllerarbeit – verbessern wird, bestehen zum jetzigen Zeitpunkt noch keine hinreichend genauen Ergebnisse, die den postulierten Zusammenhang belegen. Auch wenn die zu dem schwach gestützten SF<sub>PL\_2</sub> verdichteten Ergebnisse der Studien 16 und 61 als erste Anzeichen dieser Erfolgsbeziehung gedeutet werden können, reichen sie doch sowohl in ihrer Quantität als

auch methodischen und inhaltlichen Qualität nicht aus, um eine durchschnittliche Fundierung des Zusammenhangs anzunehmen.

Ein zweites Forschungsdefizit bezieht sich auf das Konstrukt des Kontrollerfolgs. Aufgrund der Überlegung, dass der Informationsgehalt zukünftiger planungsbezogener Sachverhalte durch Feed-forward-Kontrollen verbessert werden kann, erscheint die Annahme gerechtfertigt, dass der Kontrollerfolg einen positiven Einfluss auf den Planungserfolg entfaltet. Bislang bestehen jedoch in der deutschsprachigen Controllingforschung keinerlei explizite empirische Erkenntnisse, die den vermuteten Zusammenhang untermauern. Darüber hinaus verlangt auch der B-SF<sub>PL\_21</sub>, nach dem der Kontrollerfolg zur Steigerung des Controllingenerfolgs beiträgt, aufgrund der noch relativ geringen Anzahl verdichteter Implikationen, insbesondere aber aufgrund der zu überprüfenden inhaltlichen und methodischen Belastbarkeit der entsprechenden Aussagen, nach einer weiteren, grundlegenden Analyse.<sup>706</sup>

Primärer Forschungsbedarf besteht weiterhin überall dort, wo gemäß Abb. 41 keine bzw. keine gut gestützten Erfolgsbeziehungen nachzuweisen sind. So wäre beispielsweise interessant, ob eine geringe Planungsdauer einen direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausübt und ob eine zunehmende Motivation der Planungsbeteiligten oder eine zunehmende Unterstützung durch das Top-Management zur Steigerung des Planungserfolgs beitragen.

Das Konstrukt der Planungsintegration wurde bisher insbesondere bezogen auf die Verknüpfung der verschiedenen Planungsebenen und die Einbindung der IT analysiert. Auch zur Integration von Planung und Anreizsystem liegen einige Aussagen vor, die aufgrund hinreichender Ähnlichkeit zu dem eigenständigen SF<sub>PL\_11</sub> verdichtet werden konnten. Dennoch verbleiben im Kontext der Planungsintegration unbeantwortete Fragestellungen von hoher inhaltlicher und praxisbezogener Relevanz, wie z.B. die Auswirkungen der Integration von Ergebnis- und Finanzplanung auf den Planungs-, Controlling- oder Unternehmenserfolg.

---

<sup>706</sup> Dass das Untersuchungsfeld der Kontrolle in der empirischen Controllingforschung insgesamt große Lücken aufweist, belegt neben den oben stehenden Ergebnissen auch folgendes Zitat von Schäffer/Willauer (2002), S. 73f.: „Der Mangel an empirischen Erkenntnissen zum Zusammenhang zwischen Kontrolle, Effektivität der Planung und Erfolg von Geschäftseinheiten erscheint bei näherem Hinsehen wenig überraschend. Die Kontrolle erfreut sich in Theorie und Praxis keiner großen Beliebtheit und folglich sind Auseinandersetzungen mit dieser Führungsfunktion – trotz ihrer (weitgehend) unbestrittenen Bedeutung im Rahmen der Unternehmensführung – vergleichsweise selten zu finden.“

## 6 Stylized Facts zu den Erfolgsfaktoren des Berichtswesens

### 6.1 Bezugsrahmen

Neben der Führungsunterstützung im Bereich der Planung stellt die Gestaltung und Pflege des Berichtswesens ein weiteres Kernaktionsfeld der Controllertätigkeit dar. Die Funktion des Berichtswesens liegt in der Abbildung des realwirtschaftlichen Unternehmensgeschehens für Zwecke der betriebswirtschaftlichen Entscheidungsfundierung, wodurch es eine wichtige Grundlage sowohl für das Treffen als auch für das Durchsetzen von Entscheidungen darstellt.<sup>707</sup> Da Informationen der internen Berichterstattung im Rahmen des Management Approachs auch für externe Adressaten bereitzustellen sind und die Integration der Rechnungslegung gleichzeitig zu einer verstärkten Nutzung externer Rechnungslegungsinformationen für interne Steuerungszwecke führt, deuten die Begriffe der ‚internen‘ und ‚externen‘ Berichterstattung somit nur die Hauptrichtung der Informationsversorgung an.<sup>708</sup>

Die Notwendigkeit einer erfolgreichen Ausgestaltung der Informationsversorgungsfunktion kommt durch die von *Weber et al.* (2006) großzählig angelegte Befragung zum Ausdruck, in der festgestellt worden ist, dass die Informationsversorgung des Managements dicht gefolgt nach den Planungs- und Kontrollaufgaben die zweitwichtigste Aufgabenkategorie der Controller darstellt.<sup>709</sup> Die Güte von Managemententscheidungen und ihrer Durchsetzung hängt somit wesentlich von der Qualität der Informationsversorgung ab, die sich allgemein in die Teilaufgaben der Informationsbeschaffung, -aufbereitung, -bereitstellung und -präsentation differenzieren lässt.<sup>710</sup> Folgende Gestaltungsdimensionen wurden diesbezüglich empirisch näher untersucht:

- Umfang, d.h. das Ausmaß der berichteten Informationen (Berichtstiefe und -breite),
- Aktualität, d.h. die Zeitnähe der berichteten Informationen,
- Zuverlässigkeit, d.h. die inhaltliche Richtigkeit der berichteten Informationen,
- Relevanz, d.h. der objektive Bedarf der berichteten Informationen,
- Nichtmonetäre Informationen, d.h. die Bereitstellung von Berichten, die sich neben finanziellen auch auf nichtfinanzielle Sachverhalte qualitativer und quantitativer Art beziehen,

---

<sup>707</sup> Vgl. *Weißberger* (2004), S. 293ff.

<sup>708</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2008), S. 131.

<sup>709</sup> Vgl. auch im Folgenden *Weber et al.* (2006), S. 32ff.

<sup>710</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2008), S. 221.

- Zusammenarbeit, d.h. die Kooperation der im Prozess der Informationsversorgung beteiligten Akteure.

Da die Informationsversorgung allein noch nicht zum Erfolg führt, ist es darüber hinaus von großer Bedeutung, dass die generierten Informationen auch zielgerecht durch das Management genutzt, d.h. für einen bestimmten Zweck verwendet werden.<sup>711</sup> Aufgrund dieser der Informationsnutzung beizumessenden hohen Bedeutung haben sich (hauptsächlich seit Ende der 90er-Jahre) zahlreiche Studien mit Gestaltungsaspekten zur Informationsnutzung beschäftigt, die das Verhalten der Berichtsempfänger sowie deren Berichtsakzeptanz maßgeblich beeinflussen.<sup>712</sup> Im Einzelnen handelt es sich hierbei um folgende Aspekte:

- Kommentierungen, d.h. die Unterstützung einer verbesserten Verständlichkeit der Berichtsinformationen durch Erklärungen, Interpretationen und Handlungsempfehlungen, mit denen die ‚Informationsbotschaft‘ in den Mittelpunkt der Aussage gestellt wird,
- Grafiken und Tabellen, d.h. das Ausmaß der grafischen und tabellarischen Darstellung von Informationen zur verständlichen Gestaltung der Managementberichte und Analysen,
- Kontakthäufigkeit, d.h. die Intensität, mit der sich Berichtsersteller und -empfänger über die formale und inhaltliche Ausgestaltung der Berichte abstimmen,
- Nutzer-Know-how, d.h. das Ausmaß, in dem die berichtsempfangenden Manager die Qualität und Einsatzmöglichkeiten der Berichte einschätzen können.<sup>713</sup>

Zu den zentralen Instrumenten des intern ausgerichteten Berichtswesens zählt zum einen die Kostenrechnung, die zur wertmäßigen Abbildung der unternehmerischen Leistungserstellung dient, zum anderen das Kostenmanagement, mit dessen Hilfe das Kostenniveau, die Kostenstruktur und der Kostenverlauf günstig beeinflusst werden sollen.<sup>714</sup> Als Gestaltungsfaktor der Kostenrechnungssysteme betrachteten die betref-

---

<sup>711</sup> Vgl. *Schäffer/Steiners* (2004), S. 377.

<sup>712</sup> Vgl. *Gladden* (2003), S. 249.

<sup>713</sup> Als Treiber dieser Kompetenz gelten in erster Linie Berufserfahrung und fachliches Know-how, vgl. *Steiners* (2005), S. 71 sowie *Karlshaus* (2000), S. 148.

<sup>714</sup> Wesentliche Systeme der Kostenrechnung sind neben der traditionellen Vollkostenrechnung deutscher Prägung (Kostenarten-, -stellen-, -trägerrechnung), die flexible Plankostenrechnung sowie Teilkostenrechnungssysteme wie die Grenzplankostenrechnung oder die ein- und mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung. Zu den modernen Entwicklungen des Kostenmanagements zählen u.a. die Prozesskostenrechnung und das Target Costing, vgl. *Weber/Weißberger* (2006) sowie *Horváth et al.* (1999).

fenden Studien insbesondere das Konstrukt der Komplexität, d.h. das Ausmaß exakter, damit aber gleichzeitig auch komplizierter Verrechnungsverfahren.

Weitere wichtige Instrumente des Berichtswesens, die von den einbezogenen empirischen Studien als Untersuchungsfeld adressiert wurden, kommen in Kennzahlen und Kennzahlensystemen zum Ausdruck. Letztere dienen dazu, übergreifende Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge abzubilden, um einer isolierten Betrachtung einzelner Kennziffern entgegenzuwirken. Zentraler Aspekt des von *Kaplan* und *Norton* entwickelten, in Literatur und Praxis breit diskutierten Kennzahlensystems der Balanced Scorecard (BSC)<sup>715</sup> ist die Ausgewogenheit finanzieller und nichtfinanzieller Kennziffern, die sich in den vier Perspektiven ‚Lernen und Entwicklung‘, ‚interne Geschäftsprozesse‘, ‚Kunden‘ sowie ‚Finanzen‘ widerspiegelt. Komplexe Sachverhalte werden durch den Kausalzusammenhang der Perspektiven in Form einer ‚strategy map‘ übersichtlich verdeutlicht. Die Stärke dieser integrativen Betrachtung ist die Operationalisierung der langfristig ausgerichteten Unternehmensstrategie in kurzfristig orientierte Ziele und Kennzahlen.<sup>716</sup>

Als weiteres Untersuchungsfeld des Berichtswesens wurde der Aspekt der informellen Berichtswege analysiert. Darunter ist ein mündlicher Informationsaustausch in Form persönlicher Treffen oder Telefonate abseits der formellen, institutionalisierten Kommunikationskanäle zu verstehen.<sup>717</sup> Empirisch untersucht wurde des Weiteren auch das Konstrukt der internen Kundenorientierung, das sich auf die Ausrichtung der Controllerleistungen auf die spezifischen Bedürfnisse der berichtsempfangenden Manager bezieht.<sup>718</sup>

Wie der Menge der im folgenden Abschnitt ausgewiesenen gut und durchschnittlich gestützten Stylized Facts zur Erfolgswirkung des Berichtswesens zu entnehmen ist, geht von einer zunehmenden Qualität des Berichtswesens eine positive Wirkung auf den Controlling- und Unternehmenserfolg aus (vgl. Abb. 42). Die Qualität des Berichtswesens wird wiederum, wie auch der Controlling- und Unternehmens- bzw. Projekterfolg, von den einzelnen Untersuchungsfeldern des Berichtswesens positiv beeinflusst. Diese und weitere der im Folgenden offengelegten Beziehungen geben Anlass, von der nachstehenden Wirkungskette auszugehen.

---

<sup>715</sup> Vgl. auch im Folgenden *Kaplan/Norton* (1992) sowie *Kaplan/Norton* (1996).

<sup>716</sup> Vgl. *Ewert/Wagenhofer* (2008), S. 559-562.

<sup>717</sup> Vgl. *Eckey/Schäffer* (2006), S. 260.

<sup>718</sup> Vgl. *Spillecke* (2006), S. 1.

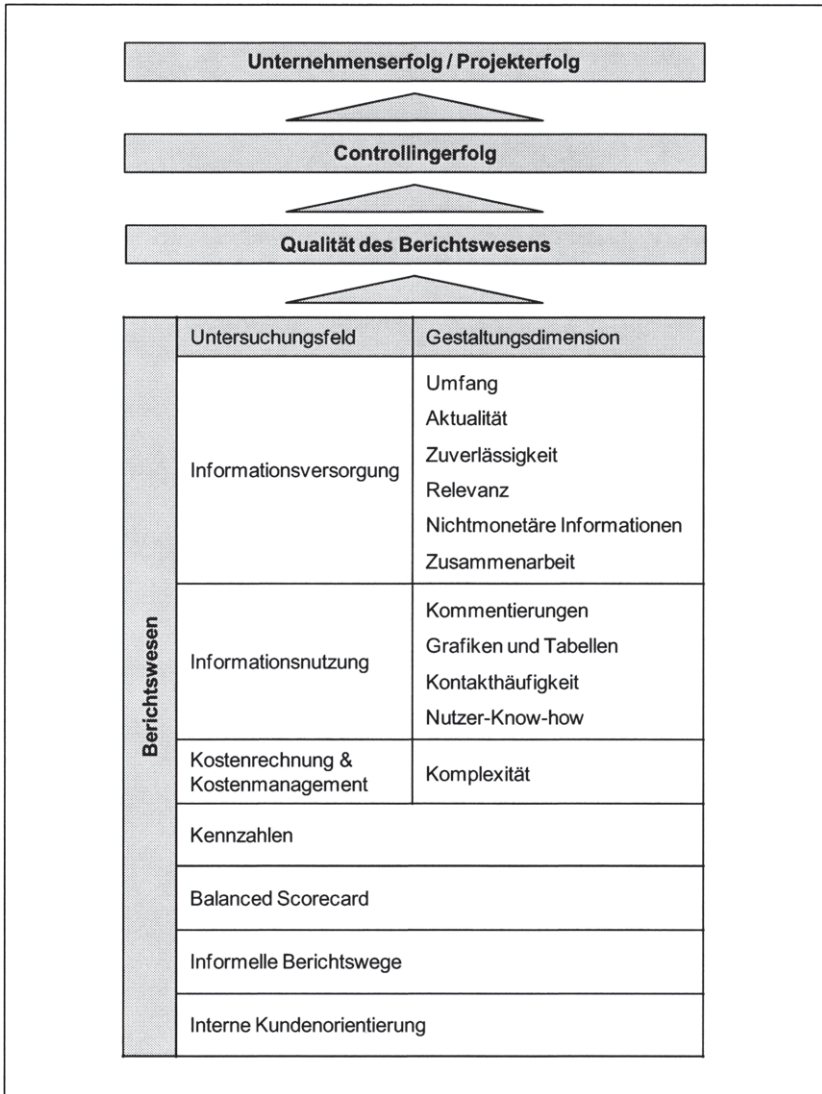


Abb. 42: Wirkungskette ‚Berichtswesen und Unternehmenserfolg‘

## 6.2 Berichtswesen und Unternehmenserfolg: Stylized Facts

**Tab. 9: Stylized Facts zu den Erfolgswirkungen des Berichtswesens**

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
36	418	Es besteht eine signifikant positive Korrelation zwischen einer guten Gewinnentwicklung im Unternehmen und der Wahrnehmung von Informationsversorgungsaufgaben im Controlling.	Die Wahrnehmung von Informationsversorgungsaufgaben durch Controller steigert die Gewinnentwicklung.		B
43	579	Das Berichtswesen besitzt einen bedeutenden Stellenwert für unternehmerische Entscheidungen.	Das Vorhandensein eines Berichtswesens erhöht die Qualität unternehmerischer Entscheidungen.	<b>SF<sub>BW_1</sub>:</b>	
58	216, 252	Controller haben mittels der Erbringung qualitativ hochwertiger Informationsdienste, gemessen an der Relevanz, Richtigkeit, Genauigkeit, Aktualität, Objektivität, Verständlichkeit, Nachvollziehbarkeit und dem Neuigkeitswert der bereitgestellten Informationen, einen signifikant positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg.	Wachsende Qualität der Informationsdienstleistung der Controller steigert den Unternehmenserfolg.	<b>Zunehmende Qualität des Berichtswesens steigert den Unternehmenserfolg.</b>	
98	20	Die Informationsqualität [als Gestaltungsfaktor der Budgetierung, Anm. des Verf.] beeinflusst den Geschäftsbereichserfolg positiv.	Zunehmende Qualität der in der Budgetierung von Controllern berichteten Informationen steigert den Geschäftsbereichserfolg.		
6	320f.	Der Betrieb und die Anpassung des Informationsversorgungs- bzw. Berichtssystems verkörpert eine sehr wichtige und demnach Hauptaufgabe des Controllingträgers.	Die Ausgestaltung des Berichtswesens besitzt einen maßgeblichen Einfluss auf die Qualität des Controllings.	<b>SF<sub>BW_2</sub>:</b>	A
10	319f.	Die Qualität des Berichtswesens beeinflusst die Effizienz des Controllings auf positive Weise.	Zunehmende Qualität des Berichtswesens steigert die Controllingeffizienz.	<b>Zunehmende Qualität des Berichtswesens steigert den Controllingerfolg.</b>	

Tab. 9 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
10	319f.	Die Qualität des Berichtswesens beeinflusst die Effizienz des Controllings auf positive Weise.	Zunehmende Qualität des Berichtswesens steigert die Controllingeffizienz.		
16	665	Für eine hohe Controllingeffizienz ist nicht nur der Prozess der Informationsbeschaffung bedeutsam, sondern ebenso der Prozess der Informationsaufbereitung und -abgabe.	Das Vorhandensein eines Berichtswesens erhöht die Controllingeffizienz.		
51	494	Allen Unternehmungen dieses empirischen Schlaglichts ist die Tatsache gemeinsam, dass die Informations- und Berichterstattungssysteme einen hohen Stellenwert im Rahmen der führungsunterstützenden Arbeit der Controllingabteilungen einnehmen.	Das Vorhandensein eines Berichtswesens erhöht die Controllingqualität.		
83	19f.	Mit steigendem Anteil eines standardisierten Reportings steigt der Entwicklungsstand des Controllings. Zwischen dem Entwicklungsstand und der Effektivität des Controllings besteht ein signifikant positiver Zusammenhang.	Ein zunehmend standardisiertes Reporting steigert den Entwicklungsstand und damit die Effektivität des Controllings.	SF <sub>BW,2</sub> (Fortsetzung)	A
89	67	Die Aufgaben der Informationsversorgung haben eine hohe Bedeutung für den Controlling-erfolg.	Das Berichtswesen besitzt einen maßgeblichen Einfluss auf den Controlling-erfolg.		
98	10, 20	Die Informationsqualität [als Gestaltungsfaktor der Budgetierung, Anm. des Verf.] beeinflusst die Effizienz der Budgetierung positiv.	Zunehmende Qualität der in der Budgetierung von Controllern berichteten Informationen steigert die Effizienz der Budgetierung.		



Tab. 9 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
40	133f., 144, 160f.	Die Qualität und interne Kundenorientierung der Kostenrechnung beeinflussen die konzeptionelle Informationsnutzung positiv.	Zunehmende Qualität und interne Kundenorientierung der Kostenrechnung steigern den Umfang der konzeptionellen Informationsnutzung.		
69	197, 212	Die wahrgenommene Dienstleistungsqualität der Kostenrechnung beeinflusst die Nutzungsintensität, die instrumentelle, konzeptionelle und symbolische Informationsnutzung positiv.	Wachsende Qualität der Kostenrechnung steigert sowohl die Intensität als auch die Form der instrumentellen, konzeptionellen und symbolischen Informationsnutzung.	<b>SF<sub>BW_3</sub>:</b> <b>Zunehmende Qualität der Informationsversorgung steigert die Informationsnutzung.</b>	B
85	77-80, 194ff.	Die Qualität der Controllinginformationen beeinflusst deren Nutzung durch Geschäftsführer zur Willensbildung, Kontrolle und zum mittelbaren Lernen positiv.	Steigende Qualität der Controllinginformationen erhöht die Informationsnutzung.		
114	163	Die informationsbezogene Qualitätsdimension des Aufbereitungsformats beeinflusst die Nutzung der Controllinginformationen und -systeme zur strategischen Willensbildung positiv.	Zunehmende Qualität der Informationsversorgung steigert die Informationsnutzung.		
8	300ff.	Erfolgreiche Konzerne beschränken sich bei der Steuerung der Tochtergesellschaften auf die Analyse weniger, zentraler Kennzahlen.	Eine Fokussierung auf wenige, zentrale Kennzahlen verbessert die Informationsversorgung im Beteiligungscontrolling.	<b>SF<sub>BW_4</sub>:</b>	
23	388	Zu umfangreiche Berichte überlasten die Informationsverarbeitungskapazität der Empfänger und erschweren die Identifikation von Problembereichen und Maßnahmen.	Zunehmender Berichtsumfang verringert die Qualität der Informationsversorgung.	<b>Fokussierung des Informationsumfangs verbessert die Informationsversorgung.</b>	A
35	7, 9	Eine best practice im Berichtswesen besteht in der Reduktion der Berichtstiefe und -breite.	Eine Reduktion von Berichtstiefe und -breite erhöht die Qualität der Informationsversorgung.		

Tab. 9 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
43	580	Ein Optimierungspotenzial des Berichtswesens besteht in der Verringerung der Datenmengen.	Eine Verringerung des Berichtsumfangs erhöht die Qualität der Informationsversorgung.		A
101	69	Um die Aufmerksamkeit der Organisation auf strategische Unsicherheiten zu fokussieren, muss die Anzahl der Berichte und Kennzahlen begrenzt werden.	Eine Begrenzung der Anzahl an Berichten und Kennzahlen führt zu einer fokussierteren Berichterstattung.	SF <sub>BW_4</sub> (Fortsetzung)	
142	361, 364	Die stark von der Krise betroffenen Unternehmen zeigen, dass es möglich ist, schneller kürzere Berichte zur Verfügung zu stellen, die vom Management aufmerksam gelesen werden. Dies sollte auch für andere Controller ein Aufruf sein, die eigenen Prozesse kritisch zu hinterfragen und den Fokus der Berichte auf das Wesentliche zu lenken.	Eine Fokussierung der Berichte auf das Wesentliche verbessert die Informationsversorgung.		
11	279	Führungskräfte erwarten eine aktuelle Informationsbereitstellung.	Zunehmende Aktualität der bereitgestellten Informationen erhöht die Qualität der Informationsversorgung.		A
23	389	Verzögerte Datenbereitstellungen dezentraler Unternehmensbereiche führen zu einer Verschlechterung der Berichterstattung.	Berichtsverzögerungen verschlechtern die Informationsversorgung.	SF <sub>BW_5</sub> : <b>Zunehmende Aktualität der Informationen verbessert die Informationsversorgung.</b>	
35	8	Im Konflikt zwischen Genauigkeit und Schnelligkeit der Bereitstellung von Monatsdaten wurde bei der Definition der best practice von den beteiligten Vertretern des Controllerebereichs ein stärkeres Gewicht auf die Schnelligkeit gelegt. Diese sollte jedoch nicht durch Schätzfehler von über 5% für einen signifikant früheren Berichtstermin erkauft werden.	Zunehmende Aktualität der Monatsberichte erhöht die Qualität der Informationsversorgung.		

Tab. 9 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
43	580	Ein Optimierungspotenzial des Berichtswesens besteht in der Aktualität der Auswertungen.	Steigende Aktualität der Auswertungen erhöht die Qualität der Informationsversorgung.		A
114	163	Die informationsbezogene Qualitätsdimension der Aktualität beeinflusst die Nutzung der Controllinginformationen und -systeme zur strategischen Willensbildung positiv.	Wachsende Aktualität der Informationen verbessert die Informationsversorgung und damit die Informationsnutzung.	SF <sub>BW_5</sub> (Fortsetzung)	
118	88, 163	Die Aktualität der Kennzahlen beeinflusst die Qualität der Kennzahlen positiv.	Zunehmende Aktualität der Kennzahlen steigert die Qualität der Kennzahlen.		
37	18, 20	Der Zuverlässigkeit, d.h. inhaltlichen Richtigkeit von Informationen kommt bei der Bereitstellung von Führungsinformationen die höchste Bedeutung zu.	Wachsende Zuverlässigkeit der bereitgestellten Informationen steigert die Qualität der Informationsversorgung.		B
45	149- 153	Die Datenqualität der Kostenrechnung [in der Studie verstanden als Qualität des Mengengerüsts und der Datenerfassung der Leistungsrechnung, Anm. des Verf.] beeinflusst die Qualität der Kostenrechnung positiv.	Steigende Datenqualität erhöht die Qualität der Kostenrechnung.		
118	88, 163	Die Richtigkeit der Kennzahlen beeinflusst die Qualität der Kennzahlen positiv.	Wachsende Zuverlässigkeit der Kennzahlen steigert die Qualität der Kennzahlen.	<b>SF<sub>BW_6</sub>:</b> <b>Wachsende Zuverlässigkeit der Informationen verbessert die Informationsversorgung.</b>	
122	37	Der Zuverlässigkeit, d.h. dem Schutz vor Manipulationen und unbeabsichtigten oder maschinell bedingten Störungen im Prozess der Informationsgenerierung kommt bei der Gestaltung eines effizienten One-Page-Reportings für die Unternehmensleitung eine sehr hohe Bedeutung zu.	Wachsende Zuverlässigkeit der bereitgestellten Informationen steigert die Qualität der Informationsversorgung.		

Tab. 9 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
16	665	Ein Effizienzmerkmal des Controllings besteht darin, Informationen bereitzustellen, die aus Sicht der Informationsempfänger von Bedeutung sind.	Zunehmende Relevanz der bereitgestellten Informationen steigert die Effizienz der Informationsversorgung.		B
37	16	Dem objektiven Informationsbedarf, gemessen durch die subjektive Einschätzung der Manager, kommt bei der Bereitstellung von Führungsinformationen eine vorrangige Bedeutung zu.	Zunehmende Relevanz der bereitgestellten Informationen steigert die Qualität der Informationsversorgung.	<b>SF<sub>BW_7</sub>:</b> <b>Steigende Relevanz der Informationen verbessert die Informationsversorgung.</b>	
43	580	Ein Optimierungspotenzial des Berichtswesens besteht in der Entscheidungsrelevanz der Daten.	Wachsende Entscheidungsrelevanz der Daten erhöht die Qualität der Informationsversorgung.		
122	35	Der Erfassung des objektiven Informationsbedarfs, gemessen durch die subjektive Einschätzung der Konzerncontroller, kommt bei der Gestaltung eines effizienten One-Page-Reportings für die Unternehmensleitung eine sehr hohe Bedeutung zu.	Steigende Relevanz der bereitgestellten Informationen erhöht die Qualität der Informationsversorgung.		
35	9	Als best practice im Berichtswesen ist festzuhalten, dass Berichte auch externe Größen bzw. nichtmonetäre Informationen enthalten, also dem Konzept der Balanced Scorecard folgen.	Nichtmonetäre Informationen erhöhen die Qualität der Informationsversorgung.		<b>SF<sub>BW_8</sub>:</b> <b>Nichtmonetäre Informationen verbessern die Informationsversorgung.</b>
39	133	Nichtmonetäre Informationen beeinflussen die Entscheidungsqualität tendenziell positiv.	Nichtmonetäre Informationen steigern die Entscheidungsqualität.		
59	342	Ein bedeutender Handlungsbedarf im Berichtswesen besteht darin, dass sich Berichte neben monetären auch in größerem Umfang auf nichtmonetäre Indikatoren beziehen.	Nichtmonetäre Informationen erhöhen die Qualität der Berichterstattung.		

Tab. 9 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
75	112	Vorlaufende, überwiegend nichtfinanzielle Kennzahlen haben aus Sicht der berichtsempfangenden Manager eine sehr hohe Bedeutung.	Die Berichterstattung nichtmonetärer Kennzahlen hat einen maßgeblichen Einfluss auf die Qualität der Informationsversorgung.		
85	170	Ein Defizit des Berichtswesens besteht darin, dass deutlich mehr als zwei Drittel der Berichtsempfänger der Meinung sind, ihnen lägen nicht ausreichend nichtfinanzielle Informationen vor.	Eine mangelnde Berücksichtigung nichtmonetärer Informationen verringert die Qualität der Informationsversorgung.	SF <sub>BW_8</sub> (Fortsetzung)	A
88	213	Die Lieferung nichtmonetärer Größen in der Informationsversorgung stellt ein bedeutendes Leistungsfeld des zentralen Controllerbereichs dar.	Der Bericht nichtmonetärer Informationen hat einen maßgeblichen Einfluss auf die Qualität der Informationsversorgung.		
33	159, 181	Die wahrgenommene Dienstleistungsqualität der Kostenrechnung wird von dem Konflikt ausmaß zwischen den Managern und Kostenrechnern negativ beeinflusst.	Konflikte zwischen Managern und Kostenrechnern beeinträchtigen die Qualität der Kostenrechnung.		
107	175, 184, 191	Die Güte der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung wirkt positiv auf die Qualität der Informationsverorgungsleistungen des Controllerbereichs.	Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung steigert die Qualität der Informationsversorgung.	SF <sub>BW_9</sub> : <b>Zusammenarbeit im Informationsverorgungsprozess verbessert die Informationsversorgung.</b>	B
108	152, 159ff.	Je besser die Kooperation von Controllerbereich und Innenrevision ist, desto besser ist die Ergebnisqualität der Informationsversorgungsaufgaben des Controllerbereichs.	Kooperation von Controllerbereich und Innenrevision steigert die Qualität der Informationsversorgung.		
124	191f., 198, 209	Die Güte der Kooperation von Zentral- und Bereichscontrolling wirkt positiv auf die Qualität der Informationsverorgungsleistungen des Zentralcontrollings.	Kooperation von Zentral- und Bereichscontrolling steigert die Qualität der Informationsversorgung.		

Tab. 9 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
40	73, 174, 180	Die konzeptionelle Informationsnutzung beeinflusst den relativen Marktanteil positiv.	Die konzeptionelle Informationsnutzung steigert den Markterfolg des Unternehmens.		
75	196- 199, 206	Die instrumentelle, konzeptionelle, symbolische, diagnostische und interaktive Nutzung von Kennzahlen beeinflusst die Anpassungsfähigkeit positiv.	Die Nutzung von Kennzahlen steigert den Anpassungserfolg des Unternehmens.		
85	93-96, 201	Die Nutzung von Controllinginformationen zur Kontrolle durch Geschäftsführer beeinflusst die Effizienz und Effektivität des Unternehmens positiv.	Die Informationsnutzung steigert den Unternehmenserfolg.	<b>SF<sub>BW_10</sub>:</b> <b>Zunehmende Informationsnutzung steigert den Unternehmenserfolg.</b>	A
95	181, 189	Je höher die Nutzungsintensität der im Rahmen der Führungsunterstützungsaufgaben bereitgestellten Controllinginformationen, desto höher ist die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens.	Zunehmende Informationsnutzung erhöht den Anpassungserfolg des Unternehmens.		
140	726, 731f.	Zwischen dem Grad der Informationsgenerierung, -verteilung und der Reaktion auf diese Informationen einerseits und dem Unternehmenserfolg andererseits besteht ein signifikant positiver Zusammenhang.	Reaktion auf Informationen steigert den Unternehmenserfolg.		
75	193f., 197ff., 202ff.	Die konzeptionelle, symbolische und diagnostische Nutzung von Kennzahlen beeinflusst die Qualität des Führungszyklus positiv.	Die Nutzung von Kennzahlen steigert die Qualität des Führungszyklus (u.a. als Indikator für Controllingerfolg).	<b>SF<sub>BW_11</sub>:</b> <b>Zunehmende Informationsnutzung steigert den Controllingerfolg.</b>	C
95	181, 188f.	Je höher die Nutzungsintensität der im Rahmen der Führungsunterstützungsaufgaben bereitgestellten Controllinginformationen, desto höher ist die Qualität des Führungszyklus [in der Studie als Maßstab für Controllingerfolg herangezogen, Anm. des Verf.].	Zunehmende Informationsnutzung steigert den Controllingerfolg.		

Tab. 9 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
35	9	Eine best practice im Berichtswesen besteht darin, den Schwerpunkt des Zeiteinsatzes auf Kommentierungen und Interpretationen zu legen.	Komentierungen in den Berichten verbessern die Informationsnutzung.		B
99	639	Kontrollberichte, die durch mangelnde Kommentierungen gekennzeichnet sind, erschweren für die Berichtsempfänger die Verständlichkeit dieser Berichte.	Mangelnde Kommentierungen in den Berichten erschweren die Informationsnutzung.	<b>SF<sub>BW_12</sub>:</b> <b>Zunehmende Kommentierungen in den Berichten verbessern die Informationsnutzung.</b>	
115	330	Ein bedeutendes Verbesserungspotenzial des Berichtswesens liegt in der Erhöhung des Anteils an Kommentaren und in der Verbesserung der inhaltlichen Qualität von Kommentaren.	Eine Erhöhung von Anteil und Qualität der Kommentierungen in den Berichten verbessert die Informationsnutzung.		
14	752	Die Visualisierungswirkung von Tabellen auf das Informationsverhalten (Informationsaufnahme, -verarbeitung, -speicherung und -wiedergabe) erweist sich gegenüber Grafiken und Animationen als eindeutig überlegen.	Die Verwendung von Tabellen in den Berichten unterstützt die Informationsnutzung.		A
23	388	Der zusätzliche Einsatz grafischer Hilfsmittel unterstützt die Informationsverarbeitung der Berichtsempfänger und verursacht aufgrund der Automatisierung im Erstellungsprozess keine zeitlichen Engpässe.	Intensivere grafische Aufbereitung der Berichte unterstützt die Informationsverarbeitung der Berichtsempfänger.	<b>SF<sub>BW_13</sub>:</b> <b>Intensivere grafische und tabellarische Aufbereitung der Berichte steigert die Informationsnutzung.</b>	
35	9	Ein bedeutender Änderungswunsch der Berichtsempfänger besteht in einer intensiveren grafischen Aufbereitung der Daten.	Intensivere grafische Aufbereitung der Berichte verbessert deren wahrgenommene Qualität.		
37	17	Grafischen Gestaltungsoptionen wird bei der Bereitstellung von Führungsinformationen eine hohe Bedeutung zugemessen.	Grafische Aufbereitung der Führungsinformationen besitzt einen maßgeblichen Einfluss auf die wahrgenommene Qualität der Berichte.		

**Tab. 9 (Fortsetzung)**

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
46	250	Die nur sporadische Nutzung von grafischen Elementen lässt noch viel Spielraum, den Kostenstellenbericht zu verbessern, sodass es den Managern leichter gemacht wird, die wesentlichen Informationen schnell aufzunehmen.	Der mangelnde Einsatz von Grafiken in den Kostenstellenberichten erschwert die schnelle Informationsverarbeitung.	SF <sub>BW_13</sub> (Fortsetzung)	A
90	10	Erfolgreiche Unternehmen verwenden signifikant mehr Grafiken und Bilder in ihren Berichten als weniger erfolgreiche Unternehmen.	Die Verwendung von Grafiken und Bildern in den Berichten erhöht über die verbesserte Informationsnutzung den Unternehmenserfolg.		
33	158, 180	Die wahrgenommene Dienstleistungsqualität der Kostenrechnung wird von der Kontakthäufigkeit der Manager zur Kostenrechnung positiv beeinflusst.	Zunehmende Kontakthäufigkeit der Manager zur Kostenrechnung steigert die wahrgenommene Qualität der Kostenrechnung.		
35	9	Ein bedeutender Änderungswunsch der Berichtsempfänger besteht in einer stärkeren Durchsprache des Monatsberichts durch Berichtsersteller und -empfänger.	Die intensivere Berichtsdersprache erhöht die von den Berichtsempfängern wahrgenommene Qualität der Monatsberichte.	SF <sub>BW_14</sub> : <b>Zunehmende Kontakthäufigkeit steigert die Informationsnutzung.</b>	A
40	142, 161	Die Häufigkeit des Kontakts beeinflusst die instrumentelle und symbolische Informationsnutzung positiv.	Steigende Kontakthäufigkeit erhöht die instrumentelle und symbolische Informationsnutzung.		
69	191, 209	Die Kontakthäufigkeit der Verwaltungsführung zu den Kostenrechtern beeinflusst die Nutzungsintensität sowie die instrumentelle und symbolische Informationsnutzung positiv.	Zunehmende Kontakthäufigkeit steigert die instrumentelle und symbolische Informationsnutzung.		



Tab. 9 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
115	332	Ein bedeutendes Problemfeld des Berichtswesens besteht darin, dass eine systematische Kommunikation zwischen Erstellern und Nutzern über die Ausgestaltung der Berichte kaum stattfindet. Dies unterstützt die Erkenntnis, dass hier ein Ansatzpunkt für eine verbesserte Ausgestaltung von Managementberichten besteht.	Geringe systematische Kontakthäufigkeit zwischen Erstellern und Nutzern der Berichte verringert die Qualität der Berichte.	SF <sub>BW_14</sub> (Fortsetzung)	A
140	724, 730f.	Der Grad der Verbundenheit zwischen den Bereichen (in der Studie verstanden als formeller und informeller Kontakt innerhalb des Unternehmens, Anm. des Verf.) wirkt positiv auf die Informationsverteilung und die Reaktion auf diese Informationen; die Zuwächse durch eine Steigerung der Verbundenheit sinken jedoch mit steigendem Verbundenheitsgrad.	Zunehmender Kontakt zwischen den Bereichen verbessert die Informationsverteilung und Reaktion auf diese Informationen.		
40	149, 162f.	Die Berufserfahrung und Kompetenz der Manager beeinflussen die konzeptionelle Informationsnutzung positiv.	Steigende Berufserfahrung und Kompetenz der Manager erhöhen die konzeptionelle Informationsnutzung.		
69	193, 210	Das Wissen des Nutzers beeinflusst die konzeptionelle und symbolische Informationsnutzung positiv.	Zunehmendes Nutzer-Know-how steigert die konzeptionelle und symbolische Informationsnutzung.	SF <sub>BW_15</sub> : <b>Zunehmendes Nutzer-Know-how steigert die Informationsnutzung.</b>	B
75	177-181, 188	Das Nutzer-Know-how beeinflusst die instrumentelle, konzeptionelle, symbolische, diagnostische und interaktive Nutzung der Kennzahlen positiv.	Steigendes Nutzer-Know-how erhöht die Nutzung von Kennzahleninformationen.		
85	71ff., 192	Die Kompetenz des Geschäftsführers beeinflusst dessen Nutzung von Controllinginformationen zur Willensbildung, Kontrolle und zum mittelbaren Lernen positiv.	Wachsende Kompetenz des Geschäftsführers steigert dessen Informationsnutzung.		

Tab. 9 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
7	1236f.	Ein erfolgreiches Kostenmanagement ist nach der Produktqualität derjenige Faktor, der den Erfolg des Unternehmens am stärksten beeinflusst.	Erfolgreiches Kostenmanagement steigert den Unternehmenserfolg.		
34	298f., 319	Durch den Einsatz der prozessorientierten Kostenrechnung konnten vor allem die Transparenz der Kosten und Leistungen und die Qualität der Produktkalkulation deutlich gesteigert werden. Verbesserungen wurden außerdem bei der Optimierung der Unternehmensprozesse und in der Ergebnisrechnung erzielt. Die Unternehmen, die eine Senkung der erfassten Gemeinkosten bzw. des Gemeinkostenanteils erzielt haben, führen dies zu einem mittleren bis hohen Anteil auf die Einführung des Prozesskostenmanagements zurück.	Der Einsatz des Prozesskostenmanagements verbessert die Unternehmensprozesse und verringert die Gemeinkosten.	<b>SF<sub>BW_16</sub>: Kostenrechnung und Kostenmanagement steigern den Unternehmenserfolg.</b>	A
34	318	Der Einfluss der Anwendung des Target Costing auf die Steigerung des Unternehmenserfolgs wird von über 80% der Befragten als hoch bis sehr hoch eingeschätzt.	Die Anwendung des Target Costing steigert den Unternehmenserfolg.		
39	74f., 129ff.	Die Rolle der Kostenrechnung [in der Studie operationalisiert durch das Ausmaß, in dem die Kostenrechnung eine wichtige Rolle bei Entscheidungen spielt und bei der Entscheidungsfindung unterstützt, Anm. des Verf.] beeinflusst die Entscheidungsqualität positiv.	Kostenrechnung steigert die Entscheidungsqualität.		
45	225f.	Die Ergebnisqualität der Kostenrechnung beeinflusst den Unternehmenserfolg positiv.	Die Ergebnisqualität der Kostenrechnung steigert den Unternehmenserfolg.		

Tab. 9 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
69	223f., 226f.	Die Dienstleistungsqualität der Kostenrechnung beeinflusst die prozedurale Rationalität der Entscheidung positiv. Die prozedurale Rationalität der Entscheidung beeinflusst ihrerseits die Wirtschaftlichkeit der Kommune positiv.	Die Qualität der Kostenrechnung steigert über die verbesserte prozedurale Rationalität der Entscheidung die Wirtschaftlichkeit der Kommune.	SF <sub>BW_16</sub> (Fortsetzung)	A
84	95	Die Erreichung der Kostensenkungsziele wird tendenziell von einer steigenden Anwendungsintensität des Target Costing positiv beeinflusst.	Zunehmende Anwendungsintensität des Target Costing steigert die Erreichung der Kostensenkungsziele.		
23	396f.	Eine Überkomplexität der internen Leistungsverrechnung verringert die Verständlichkeit der Kostenrechnung.	Steigende Komplexität der internen Leistungsverrechnung reduziert die Verständlichkeit der Kostenrechnung.		B
45	151ff.	Die Komplexität der Kostenrechnung beeinflusst die Qualität der Kostenrechnung negativ.	Steigende Komplexität der Kostenrechnung reduziert die Qualität der Kostenrechnung.	SF <sub>BW_17</sub> : <b>Zunehmende Komplexität verringert die Qualität der Kostenrechnung.</b>	
46	249	Die hohe Komplexität der Kostenrechnungssysteme behindert eine zügige Anpassung an neue interne Kundenbedürfnisse und Erfordernisse des Umfelds. Inflexible und komplexe Systeme gehen einher mit einer niedrigen internen Kundenorientierung der Kostenrechnung.	Steigende Komplexität der Kostenrechnung reduziert die Anpassungsfähigkeit und interne Kundenorientierung der Kostenrechnung.		
10	319	Zwischen der Anwendungsintensität von neuen Kostenrechnungsansätzen sowie Teilkostenrechnungen und der Controllingeffizienz besteht ein positiver Zusammenhang.	Zunehmende Anwendungsintensität moderner Kostenrechnungsverfahren steigert die Controllingeffizienz.	SF <sub>BW_18</sub> : <b>Zunehmende Intensität moderner Kostenrechnungsverfahren steigert den Erfolg des Kostenmanagements bzw. des Controllings.</b>	C
84	96	Es bestehen positive, hochsignifikante Zusammenhänge zwischen der Intensität der internen und lieferantenbezogenen Kostenanalyse und der Effektivität der Maßnahmen des Kostenmanagements.	Zunehmende Intensität der Kostenanalyse steigert die Effektivität des Kostenmanagements.		

Tab. 9 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
51	492	Es wird auf ein vollständiges Bündel von Kennzahlen geachtet, da nur ein komplettes Bild der Unternehmungsentwicklungen eine effektive und effiziente Steuerung der Konzernaktivitäten und damit Beeinflussung des Unternehmungswerts zulässt.	Die Implementierung umfassender Kennzahlenbündel fördert die Steigerung des Unternehmenserfolgs.		
74	245, 255	Erfolgreiche Unternehmen erheben konkurrenzorientierte Kenngrößen (Marktanteil, relativer Marktanteil, relatives Umsatzwachstum, erzielter relativer Preis) intensiver als weniger erfolgreiche Unternehmen.	Die intensive Erhebung konkurrenzorientierter Kennzahlen steigert den Unternehmenserfolg.	<b>SF<sub>BW_19</sub>: Zunehmender Einsatz von Kennzahlen steigert den Projekt-/Unternehmenserfolg.</b>	B
112	23f.	Zwischen kennzahlenorientierter Transparenz über IT-Prozesse, Anwendungen sowie Technologien und der Projekterfolgsrate besteht ein signifikant positiver Zusammenhang.	Transparenz durch Kennzahlen steigert den Projekterfolg.		
118	97f., 163	Die Qualität von Kennzahlen beeinflusst den individuellen Erfolg der Manager positiv.	Die Qualität der Kennzahlen steigert den Führungserfolg.		
75	150, 153	Der Zusammenhang der Kennzahlen beeinflusst die Zufriedenheit der Manager mit den ihnen zur Verfügung gestellten Kennzahlen positiv.	Zusammenhang zwischen den Kennzahlen steigert die Zufriedenheit der Manager mit den Kennzahlen.	<b>SF<sub>BW_20</sub>: Zusammenhang zwischen Kennzahlen steigert die Qualität der Kennzahlen.</b>	C
118	11, 163	Der Zusammenhang zwischen den Kennzahlen beeinflusst die Qualität der Kennzahlen positiv.	Zusammenhang zwischen Kennzahlen steigert die Qualität der Kennzahlen.		
35	9	Als best practice im Berichtswesen ist festzuhalten, dass das Berichtswesen in einer immer dynamischeren und unüberschaubareren Unternehmensumwelt zunehmend zu einer Balanced Scorecard ausgebaut werden muss.	Der Ausbau des Berichtswesens zu einer Balanced Scorecard erhöht die Qualität des Berichtswesens.	<b>SF<sub>BW_21</sub>: Die Balanced Scorecard fördert den Controllingserfolg.</b>	B

Tab. 9 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
44	606	Die Balanced Scorecard kann wichtige Impulse für die Strategieformulierung und -implementierung sowie die strategische Kontrolle liefern.	Die Balanced Scorecard fördert die Qualität der strategischen Planung und Kontrolle als Teil des Controllings.		
101	69	Die Anpassung von Kennzahlen in einer Balanced Scorecard fördert Diskussionen über die Abbildung von neuen Chancen und Risiken in Kennzahlen der BSC und schafft so einen weiteren Kanal für die Kommunikation neuer Erkenntnisse über strategische Unsicherheiten.	Diskussionen über die Anpassung einer Balanced Scorecard fördern die Kommunikation über controllingrelevante Sachverhalte.	SF <sub>BW_21</sub> (Fortsetzung)	B
88	268	Um hinreichend schnell über Entwicklungen informiert zu werden, benötigen Controller einen guten Kontakt in den Geschäftsbereich, der oft räumlich getrennt von der Zentrale angesiedelt ist. Dies erfordert gute kommunikative Fähigkeiten, da häufig über einen längeren Zeitraum ohne direkten persönlichen Kontakt eine Beziehung aufrecht zu erhalten ist. Controller schätzen daher Netzwerke als informelle Informationsquelle als wichtig ein.	Netzwerke als informelle Informationsquelle steigern die Qualität der Controllerarbeit.		
91	260f., 272	Die Funktionsfähigkeit eines informellen Berichtswesens beeinflusst die Effektivität der Kontrolle positiv.	Informelle Berichtswege steigern die Effektivität der Kontrolle.	<b>SF<sub>BW_22</sub>: Informelle Berichtswege steigern den Controllingserfolg.</b>	A
114	137ff.	Manager nehmen potenzielle strategische Sachverhalte eher durch informelle als durch formelle Quellen wahr.	Informelle Berichtswege fördern die Wahrnehmung strategischer Sachverhalte.		
123	160	Über einen institutionalisierten Austausch hinaus findet bei den meisten Unternehmen auch ein informeller Informationsaustausch statt, der als wichtiger Eckpfeiler für eine effektive Zusammenarbeit der Controllingbereiche angesehen wird.	Informeller Informationsaustausch steigert die Effektivität des Controllings.		

Tab. 9 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
135	239	Bei der Top-down-Orientierung stellen die Zentraleinheiten die notwendige operative Nähe schwerpunktmäßig über informelle Wege sicher. Hier wurden insbesondere der Bedarf an Know-how-Trägern und deren Entwicklung sowie ein intensiver Informationsaustausch und Dialog mit dezentralen Verantwortlichen im Vorfeld der Zielwertermittlung genannt. Das Ergebnis verdeutlicht die Wichtigkeit der im Planungsprozess involvierten Akteure, weshalb Manager zur Erreichung einer besseren Planung insbesondere die Kontakte zu wichtigen Akteuren pflegen sollten.	Informeller Informationsaustausch steigert die Qualität der operativen Planung.	SF <sub>BW,22</sub> (Fortsetzung)	A
140	724, 730f.	Der Grad der Verbundenheit zwischen den Bereichen (in der Studie verstanden als formeller und informeller Kontakt innerhalb des Unternehmens, Anm. des Verf.) wirkt positiv auf die Informationsverteilung und die Reaktion auf diese Informationen; die Zuwächse durch eine Steigerung der Verbundenheit sinken jedoch mit steigendem Verbundenheitsgrad.	Informeller Kontakt zwischen den Bereichen verbessert die Informationsverteilung und Reaktion auf diese Informationen.		
23	397	Standardberichte, die nicht an individuelle Nutzerbedürfnisse angepasst sind, verringern die Kostenrechnungsqualität.	Durch mangelnde Kundenorientierung gekennzeichnete Standardberichte verringert sich die Kostenrechnungsqualität.	SF <sub>BW,23</sub> : <b>Wachsende interne Kundenorientierung steigert die Qualität des Berichtswesens.</b>	A
35	9	Eine best practice im Berichtswesen besteht in der Abstimmung der Anforderungen der unterschiedlichen Berichtsempfänger und in der Anpassung der Berichte an die individuellen Bedürfnisse.	Zunehmende interne Kundenorientierung steigert die Qualität des Berichtswesens.		

Tab. 9 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
43	580	Optimierungspotenziale des Berichtswesens bestehen in der Übersichtlichkeit und Empfängerorientierung.	Zunehmende Übersichtlichkeit und Empfängerorientierung steigern die Qualität des Berichtswesens.		A
75	119	Ein bedeutendes Problem der Berichterstattung besteht darin, dass Manager in der überwiegenden Mehrheit der Fälle die verschiedenen Kennzahlen von unterschiedlichen Organisationseinheiten und nicht in einem Bericht erhalten. Bezogen auf das Produkt Kennzahlen liegt dementsprechend eine wenig ausgeprägte Kundenorientierung vor.	Mangelnde interne Kundenorientierung verschlechtert die Qualität der Berichterstattung.		
95	174, 184	Je stärker die interne Kundenorientierung des Controllerebereichs, desto höher ist die Ergebnisqualität der Leistungen des Controllerebereichs.	Wachsende interne Kundenorientierung steigert auch die Ergebnisqualität der Informationsversorgung.	SF <sub>BW_23</sub> (Fortsetzung)	
115	332	Ein bedeutendes Problemfeld des Berichtswesens besteht darin, dass Managementberichte nicht gut auf die Bedürfnisse ihrer Empfänger ausgerichtet sind.	Mangelnde interne Kundenorientierung verschlechtert die Qualität des Berichtswesens.		
126	110, 193, 200	Die interne Kundenorientierung des Controllerebereichs beeinflusst den Controllerebereichserfolg positiv.	Wachsende interne Kundenorientierung steigert auch die Qualität der Informationsversorgung.		
132	27f.	Die Integrationsintensität besitzt über die Einheitlichkeit der Finanzsprache einen indirekten, hochsignifikant positiven Einfluss auf den Controllingenerfolg.	Zunehmende Integrationsintensität der Rechnungslegung steigert über die Einheitlichkeit der Finanzsprache den Controllingenerfolg.	SF <sub>BW_24</sub> : <b>Integration der Rechnungslegung steigert den Controllingenerfolg.</b>	C
133	338, 356	Der Erfolg des Management Reporting wird durch die Integration des Rechnungswesens erhöht.	Integration des Rechnungswesens erhöht den Erfolg des Management Reporting.		

### 6.3 Zwischenfazit und weiterer Forschungsbedarf

Ähnlich wie im Aktionsfeld der Planung hat die empirische Erfolgsfaktorenforschung auch im Bereich des Berichtswesens bislang eine relativ breite Wissensbasis aufgebaut, die sich durch zahlreiche gut und durchschnittlich gestützte Stylized Facts kennzeichnen lässt. Die Menge dieser abgeleiteten A- und B-Stylized Facts kann der nachstehenden Abb. 43 überblicksartig entnommen werden.

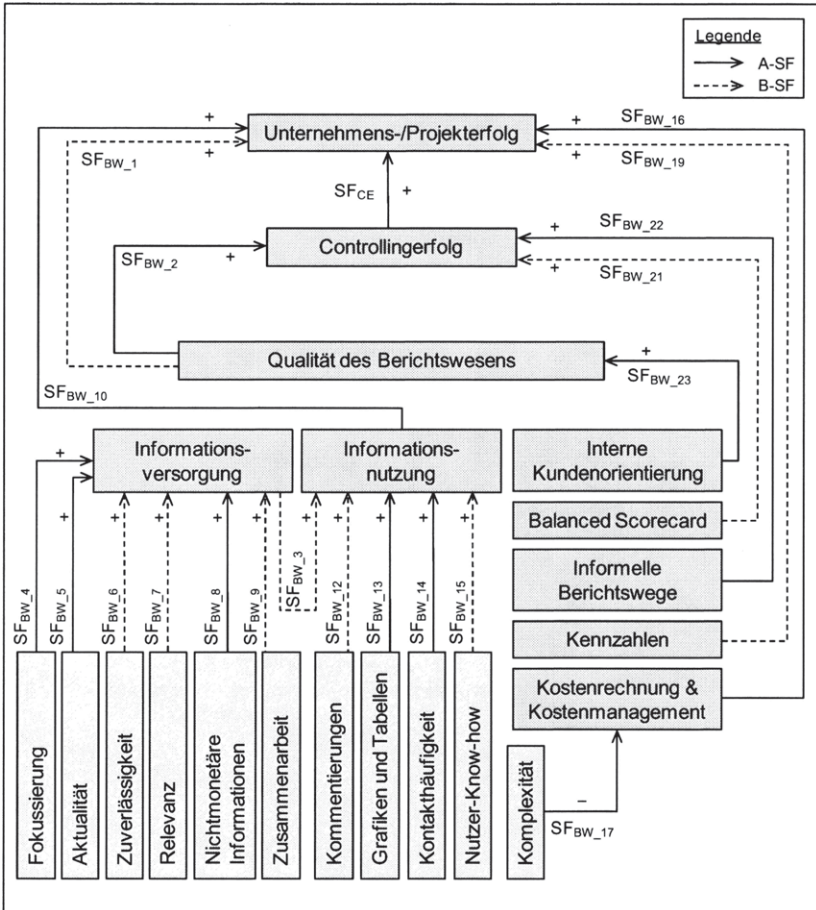


Abb. 43: Stylized Facts zur Wirkung des Berichtswesens im Überblick



Für zukünftige Forschungsarbeiten lassen sich aus dem derzeitigen, in Abb. 43 skizzierten Forschungsstand zwei grundsätzliche Empfehlungen aussprechen. Zum einen sollten die belastbaren Kausalitäten einer weiteren kritischen Analyse unterzogen werden. Dies gilt insbesondere für bislang nur schwach gestützte Beziehungen, wie z.B. die Auswirkung der Informationsnutzung auf den Controllingenerfolg ( $SF_{BW\_11}$ ), sowie für durchschnittlich gestützte Beziehungen, wie z.B. die Auswirkung einer erfolgreichen Informationsversorgung auf die Informationsnutzung ( $SF_{BW\_3}$ ). Außerdem sind Konstrukte in die Analyse mit einzubeziehen, die empirisch bislang noch nicht adressiert wurden, theoretisch-konzeptionell jedoch bereits diskutiert und für eine verbesserte Berichterstattung als äußerst bedeutend eingestuft werden, so z.B. der Zusammenhang und die Stringenz einzelner Berichtsteile und -aussagen („story line“) sowie die Einheitlichkeit des Berichtslayouts („corporate design“).<sup>719</sup>

Von besonderer Wichtigkeit erscheint zum anderen, dass sich zukünftige Studien verstärkt dem Zusammenhang von externer Berichterstattung und (internem) Berichtswesen zuwenden. Gerade aufgrund der aktuell wachsenden Bedeutung einer integrierten und IFRS-basierten Rechnungslegung sollten damit verbundene Konstrukte geeignet operationalisiert und auf Zusammenhänge mit den bereits adressierten latenten Erfolgsvariablen geprüft werden. Zu denken wäre diesbezüglich beispielsweise an die Auswirkung einer integrierten Rechnungslegung oder einer zunehmenden Anwendung des Management Approachs auf die Qualität des Berichtswesens und den Controllingenerfolg. Erste Erkenntnisse, die in diesem Kontext bislang gewonnen werden konnten,<sup>720</sup> stellen für weitere Arbeiten in diesem Feld eine geeignete Ausgangsbasis dar.

---

<sup>719</sup> Vgl. hierzu *Eckstein* (2009), S. 31f.

<sup>720</sup> Vgl. *Weißberger/Angelkort* (2009) sowie *Weide* (2009).

## 7 Stylized Facts zu den Erfolgsfaktoren der Performance-Messung

### 7.1 Bezugsrahmen

Im Vergleich zu den originären Aktionsfeldern der Planung und des Berichtswesens ist die empirische Controllingforschung zu den Erfolgswirkungen der Performance-Messung durch einen deutlichen Nachholbedarf gekennzeichnet.<sup>721</sup> Jene Studien, die sich bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt mit dem Thema Performance-Messung bzw. mit den entsprechenden Steuerungsinstrumenten auseinandergesetzt haben, betrachten die Untersuchungsfelder der Anreizsysteme, der Verhaltenssteuerung und der Verrechnungspreise.

Anreizsysteme setzen sich aus drei Komponenten zusammen; dies sind die Bemessungsgrundlage, auch Performance-Maß genannt (z.B. Economic Value Added (EVA) als wertorientierte Kennzahl), die Entlohnungsart (z.B. Bonuszahlung, Kapitalbeteiligung), und die funktionale Verknüpfung von Bemessungsgrundlage und Entlohnung (z.B. lineare Abhängigkeit).<sup>722</sup> In Bezug auf die Controlleraufgaben bei der Ausgestaltung von Anreizsystemen wird im Zuge der folgenden Ableitung von Stylized Facts von einer weiten Auffassung ausgegangen, d.h. Controller nehmen gemäß dem hier zugrunde liegenden Verständnis aktiven Einfluss auf die Ausgestaltung jeder der drei genannten Systemkomponenten. Außerdem wird davon ausgegangen, dass die funktionale Verknüpfung von Performance-Maß und Entlohnung stets eine gewisse Variabilität beinhaltet, sodass der Fall einer Fixentlohnung ausgeschlossen wird.

Als gut gestütztes Ergebnis der Literatursynthese lässt sich festhalten, dass Anreizsysteme c.p. einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben. Bezüglich der Gestaltungsaspekte eines Anreizsystems wurde dabei dessen Verknüpfung mit der Planung und Kontrolle näher untersucht. Diese Verknüpfung führt gemäß den empirischen Erkenntnissen zu einer Steigerung des Controllingenerfolgs. Dass Anreizsysteme den Ergebnissen zufolge zu einer verbesserten Verhaltenssteuerung beitragen, ist insofern nicht weiter überraschend, da dies, wie beschrieben, die Kernaufgabe eines Incentivierungssystems darstellt. Zu den fundiert untersuchten Gestaltungsdimensionen der Verhaltenssteuerung zählt lediglich die Schnelligkeit, mit der die Leistung dezentraler Manager beurteilt wird.

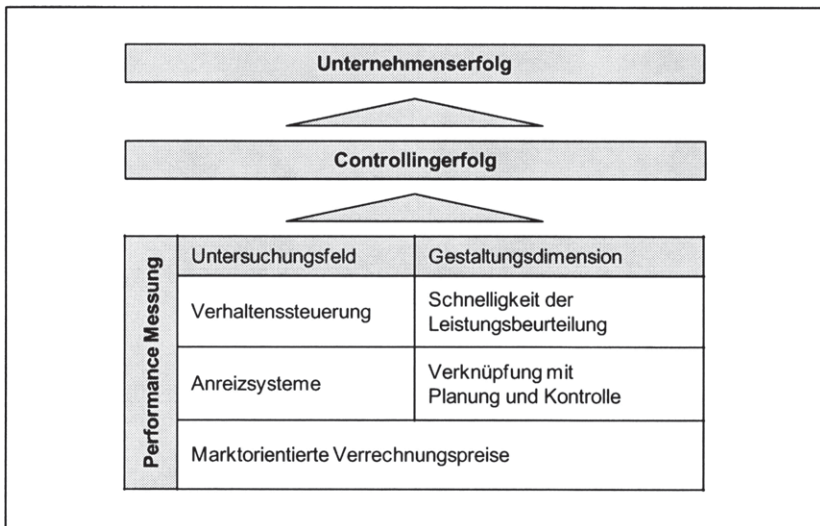
---

<sup>721</sup> Vgl. Abschnitt C.2.3.

<sup>722</sup> Vgl. *Ewert/Wagenhofer* (2008), S. 404f.

Verrechnungspreise als letzt genanntes Untersuchungsfeld im Kontext der Performance-Messung dienen bei dezentralen Organisationsstrukturen als Steuerungsinstrument und Wertansatz für Leistungen, die von Teilbereichen des Unternehmens zur Verfügung gestellt und von anderen, rechnerisch abgegrenzten Bereichen empfangen werden.<sup>723</sup> Die Besonderheit von Verrechnungspreisen besteht darin, dass sie sich nicht als Ergebnis von Verhandlungen selbstständiger Marktpartner ergeben, sondern vielmehr aus der Fiktion eines ‚Markts‘ und somit aus der Koordination von Angebot und Nachfrage der intern bezogenen Leistungen. Aufgrund des durch sie ausgelösten fiktiven Wettbewerbsdrucks führen Verrechnungspreise zu Vorteilen in Bezug auf die Verhaltenssteuerung dezentraler Manager.<sup>724</sup> Dies wird durch die einbezogenen Studien für den Fall marktorientierter Verrechnungspreise bestätigt, die jedoch nur ermittelt werden können, wenn ein Markt auch tatsächlich vorhanden ist.

Das allgemeine Wirkungsgefüge, das sich aus den im folgenden Abschnitt ermittelten gut und durchschnittlich gestützten Stylized Facts zur Performance-Messung ableiten lässt, wird in Abb. 44 überblicksartig dargestellt.



**Abb. 44: Wirkungskette ‚Performance-Messung und Unternehmenserfolg‘**

<sup>723</sup> Verrechnungspreise lassen sich in Abhängigkeit von der Transaktionsbasis in markt-, kosten- und verhandlungsbasierte Verrechnungspreise differenzieren, vgl. *Weber/Schäffer* (2008), S. 208ff.

<sup>724</sup> Vgl. *Ewert/Wagenhofer* (2008), S. 574 sowie *Beißel* (2005), S. 124 und 135.

## 7.2 Performance-Messung und Unternehmenserfolg: Stylized Facts

Tab. 10: Stylized Facts zu den Erfolgswirkungen der Performance-Messung

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
34	309	Es besteht ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der Ausgestaltung eines Performance Measurement-Systems, der Subsysteme und der Profitabilität eines Unternehmens.	Performance-Messung steigert die Unternehmensprofitabilität.		
51	493	Verstärkt durch den Druck von Investoren und Analysten hat dies den Vorstand dazu bewegt, die Vergütung der eigenen Führungskräfte an die Entwicklung des EVAs des jeweiligen Bereichs zu koppeln. Das soll die Umsetzung innerhalb des Konzerns unterstützen, da die Personen auf den maßgeblichen Führungspositionen nur dann ihr Gehalt maximieren können, wenn sie sich so verhalten, dass letztlich der Unternehmungswert gesteigert wird.	Wertorientierte Erfolgsmessung fördert die Steigerung des Unternehmenserfolgs.		
53	262, 390	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Ausgestaltung der Leistungsanreize, -vorgaben und -messung sowie der Unternehmensprofitabilität.	Leistungsmessung steigert die Unternehmensprofitabilität.	<b>SF<sub>PM,1</sub>: Anreizsysteme steigern den Unternehmenserfolg.</b>	A
60	708, 713	Der dritthäufigste Grund, weshalb die Unternehmen erfolgsorientierte Vergütungssysteme einsetzen, ist die Steigerung des Aktienkurses.	Erfolgsorientierte Vergütungssysteme fördern die Aktienkurssteigerung.		
63	185f., 314	Es zeigt sich, dass die Intensität der motivationalen Informationsnutzung als Teil der Verankerung eines Performance Measurement-Systems im Unternehmen einen besonders großen Einfluss auf die Gesamtgüte eines Performance Measurement-Systems hat.	Die Informationsnutzung zur Leistungsbeurteilung steigert die Qualität des Performance Measurement-Systems.		

Tab. 10 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
68	94, 144	Unternehmen sind c.p. erfolgreicher, wenn möglichst vielen Mitarbeitern variable Anteile eingeräumt werden.	Zunehmende Gewährung variabler Vergütungsanteile fördert den Unternehmenserfolg.		
78	245f., 250f.	Die marktorientierte Gestaltung der Personalvergütung (durch Integration marktbezogener Kriterien als variabler Anteil der Vergütung) hat einen positiven Einfluss auf den Markterfolg, der seinerseits einen positiven Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens entfaltet.	Marktorientierte bzw. leistungsabhängige Vergütung steigert den Markterfolg eines Unternehmens.		
93	403	Im Hinblick auf die Verwendung von Anreizen wurde festgestellt, dass Unternehmen, die als Belohnung für die 1. Führungsebene ‚Kapitalbeteiligungen‘ einsetzen, signifikant häufiger eine im Branchenvergleich überdurchschnittliche Ergebnisentwicklung aufweisen (72%) als Unternehmen, die dieser Mitarbeitergruppe keine ‚Kapitalbeteiligungen‘ gewähren (28%). Darüber hinaus erzielen Unternehmen, die den Wertbeitrag auf der 2. und 3. Führungsebene als Bemessungsgrundlage verwenden, zu 100% eine signifikant bessere Performance als der Branchendurchschnitt.	Wertorientierte Entlohnungen fördern die positive Entwicklung des Unternehmensergebnisses.	SF <sub>PM_1</sub> (Fortsetzung)	A
104	12	Die finanziellen Zieldimensionen Ergebnis, Kosten und Unternehmenswert werden durch Anreizsysteme am stärksten unterstützt.	Anreizsysteme tragen zur Kostenminimierung und Maximierung des Ergebnisses und Unternehmenswerts bei.		

Tab. 10 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
1	1195, 1198	Im individuellen Präferenzsystem der Befragten sind materielle Anreize von besonderer Wichtigkeit. Sie sind neben der Sicherung existenzieller Grundbedürfnisse Ausdruck der Leistungsanerkennung. Insofern kann ihnen eine herausragende verhaltenssteuernde und leistungssteigernde Bedeutung beigemessen werden.	Materielle Anreize fördern die Verhaltenssteuerung und Leistungssteigerung.		
15	257, 285	Aus Sicht der Führungskräfte sollte die Variabilität des Einkommens erhöht werden.	Variable Vergütungssysteme fördern die Verhaltenssteuerung.		
51	493	Verstärkt durch den Druck von Investoren und Analysten hat dies den Vorstand dazu bewegt, die Vergütung der eigenen Führungskräfte an die Entwicklung des EVAs des jeweiligen Bereichs zu koppeln. Das soll die Umsetzung innerhalb des Konzerns unterstützen, da die Personen auf den maßgeblichen Führungspositionen nur dann ihr Gehalt maximieren können, wenn sie sich so verhalten, dass letztlich der Unternehmungswert gesteigert wird.	Wertorientierte Anreizsysteme fördern die Verhaltenssteuerung.	<b>SF<sub>PM,2</sub>: Anreizsysteme unterstützen die Verhaltenssteuerung.</b>	A
54	155, 161	Anreizkompatibel gestaltete Anreizverträge führen zu anreizkompatiblen Verhalten der Agenten.	Anreizkompatible Entlohnungsverträge fördern die Verhaltenssteuerung.		
60	708	100% der befragten Unternehmen geben an, erfolgsorientierte Vergütungssysteme zum Zwecke der Mitarbeitermotivation eingeführt zu haben.	Erfolgsorientierte Vergütungssysteme fördern die Mitarbeitermotivation.		
67	182f.	Die variable leistungsabhängige Vergütung entfaltet aus Sicht der Mitarbeiter und der Geschäftsführung eine hohe Wirkung auf die Leistungsmotivation.	Variable leistungsabhängige Vergütungssysteme steigern die Leistungsmotivation.		

Tab. 10 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
91	265f., 272	Eine anreizkompatible Ausgestaltung der variablen Vergütung beeinflusst die Effektivität der Kontrolle positiv, da die anreizkompatible Vergütung die vom Mutterunternehmen gewünschte Handlungsweise des dezentralen Managers verstärkt.	Eine anreizkompatible Ausgestaltung der variablen Vergütung steigert durch die gewünschte Verhaltenssteuerung die Effektivität der Kontrolle.		A
134	496f.	Die Ergebnisse für die börsennotierten Unternehmen zeigen, dass Anreizsysteme grundsätzlich positives Verhalten induzieren. Den mitarbeiterfreundlichsten Unternehmen scheint es jedoch insgesamt deutlich besser gelungen zu sein, Anreizsysteme zu implementieren, die die Mitarbeiter zur Verfolgung der Unternehmensziele anregen.	Anreizsysteme induzieren eine positive Verhaltenssteuerung.	SF <sub>PM,2</sub> (Fortsetzung)	
56	16	Der Erfolg entsprechender Anreizsysteme hängt entscheidend von der Verknüpfung mit übergeordneten Zielen und von deren Beeinflussbarkeit ab.	Die Verknüpfung von Anreizsystemen mit übergeordneten und beeinflussbaren Zielen fördert den Erfolg von Anreizsystemen.		A
57	295f.	Ein bedeutendes Problem der Investitionskontrolle besteht in der fehlenden Verknüpfung der Investitionskontrolle mit dem Anreizsystem.	Die fehlende Verknüpfung von Investitionskontrolle und Anreizsystem verringert die Qualität der Investitionskontrolle.	SF <sub>PM,3</sub> : <b>Verknüpfung des Anreizsystems mit Planung und Kontrolle steigert den Controlling-erfolg.</b>	
97	79, 83	Die Kopplung von Budgetkontrolle und Anreizsystem beeinflusst die Effektivität der Budgetkontrolle positiv.	Die Kopplung von Budgetkontrolle und Anreizsystem steigert die Effektivität der Budgetkontrolle.		
98	12, 20	Die Verknüpfung mit dem Anreizsystem beeinflusst die Effektivität der Budgetierung positiv.	Die Verknüpfung mit dem Anreizsystem steigert die Effektivität der Budgetierung.		

Tab. 10 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
113	78	Die fehlende Verknüpfung von Anreizsystem und operativer Planung führt dazu, dass sich die Verantwortlichen realistischen Planungen im Eigeninteresse nicht verpflichtet fühlen, woraus erhebliche Nachteile in Bezug auf die Effektivität und Effizienz der Planung entstehen.	Die fehlende Verknüpfung von operativer Planung und Anreizsystem verringert die Effektivität und Effizienz der Planung.	SF <sub>PM_3</sub> (Fortsetzung)	A
116	645f., 655	Je stärker die Kopplung der Absatzplanung mit Anreizsystemen, desto höher ist der Planungserfolg.	Zunehmende Kopplung von Absatzplanung und Anreizsystem steigert den Planungserfolg.		
49	1293f.	Ein schnelles Feedback in Form einer monatlichen Erfolgsbeurteilung ist aus Sicht des lokalen Controllings unerlässlich, um Fehlsteuerungen im operativen Bereich schnellstmöglich entgegenzutreten zu können.	Schnelles Feedback zur Leistungsbeurteilung verringert die Gefahr von Fehlsteuerungen im operativen Bereich.	SF <sub>PM_4</sub> :	B
97	77, 83	Die Informationsaktualität beeinflusst das Auftreten von dysfunktionalem Verhalten der Manager negativ.	Steigende Informationsaktualität verringert das Auftreten von dysfunktionalem Verhalten.	<b>Schnelligkeit der Leistungsbeurteilung unterstützt die Verhaltenssteuerung.</b>	
114	173	Fehlendes Feedback zu den bereitgestellten Controllinginformationen führt zu einer Verschlechterung zukünftiger Analysen und Interpretationen von strategischen Sachverhalten.	Fehlendes Feedback fördert das Auftreten von dysfunktionalem Verhalten.		



Tab. 10 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
134	500ff.	Immaterielle Anreize wie Feedback und Anerkennung nehmen in Bezug auf die Mitarbeitermotivation einen höheren Stellenwert ein als finanzielle und andere materielle Anreize und werden daher auch bewusst zur Mitarbeitermotivation eingesetzt. Gute Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskraft gilt als wichtige Voraussetzung für hohe Mitarbeitermotivation. Das gilt sowohl für die Quantität als auch die Qualität der Kommunikation.	Zunehmende Quantität und Qualität des Feedbacks steigert die Mitarbeitermotivation.	SF <sub>PM_4</sub> (Fortsetzung)	B
91	264f., 272	Die Fokussierung der operativen Kontrolle beeinflusst die Effektivität der Kontrolle positiv, da eine geringe Eingriffstiefe ins operative Geschäft die Motivation dezentraler Akteure erhöht, sich im Sinne der Konzernziele zu verhalten.	Fokussierung der operativen Kontrolle fördert die Verhaltenssteuerung.	SF <sub>PM_5</sub> : <b>Fokussierung der Kontrolle unterstützt die Verhaltenssteuerung.</b>	C
97	77, 83	Die Informationsdetaillierung beeinflusst das Auftreten von dysfunktionalem Verhalten der Manager positiv.	Steigende Informationsdetaillierung fördert das Auftreten von dysfunktionalem Verhalten.		
22	591f., 594	Konzerninterne leistungswirtschaftliche Verflechtungen behindern die Effizienz des internationalen Controllings, wenn Transferpreise nicht marktkonform festgelegt werden.	Fehlende Marktkonformität der Transferpreise behindert die Effizienz des internationalen Controllings.	SF <sub>PM_6</sub> : <b>Marktorientierte Verrechnungspreise unterstützen die Verhaltenssteuerung.</b>	B
92	522	Marktorientierte Verrechnungspreise werden im Durchschnitt sehr positiv beurteilt. Vorteile ergeben sich neben der Erfüllung der Erfolgsermittlungsfunktion sowie der Koordination der Entscheidungen der Profit Center auf die Ziele des Gesamtunternehmens hin insbesondere auch bezüglich der Motivation der Profit Center.	Marktorientierte Verrechnungspreise fördern die Motivation der Profit Center-Verantwortlichen.		

Tab. 10 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
119	152, 158	Verrechnungspreissysteme mit marktnaher Transaktionsbasis werden hinsichtlich ihrer Motivations- und Effizienzwirkung besser beurteilt als Kostenpreise.	Marktorientierte Verrechnungspreise steigern die Motivations- und Effizienzwirkung.	SF <sub>PM_6</sub> (Fortsetzung)	B
51	493	Verstärkt durch den Druck von Investoren und Analysten hat dies den Vorstand dazu bewegt, die Vergütung der eigenen Führungskräfte an die Entwicklung des EVAs des jeweiligen Bereichs zu koppeln. Das soll die Umsetzung innerhalb des Konzerns unterstützen, da die Personen auf den maßgeblichen Führungspositionen nur dann ihr Gehalt maximieren können, wenn sie sich so verhalten, dass letztlich der Unternehmungswert gesteigert wird.	Wertorientierte Anreizsysteme fördern die Steigerung des Unternehmenserfolgs.	SF <sub>PM_7</sub> : <b>Wertorientierung steigert den Unternehmenserfolg.</b>	C
86	84	Eine wertorientierte Unternehmenssteuerung führt nach Meinung insbesondere der Manager zu positiven Veränderungen bei der Allokation und Produktivität des bereitgestellten Kapitals.	Eine wertorientierte Unternehmenssteuerung verbessert die Kapitalallokation und -produktivität.		

### 7.3 Zwischenfazit und weiterer Forschungsbedarf

Der derzeitige Stand der empirischen Controllingforschung im Kontext der Performance-Messung liefert zwar erste wichtige Ansatzpunkte zur Erfolgswirkung dezentraler Steuerungssysteme, lässt jedoch zahlreiche Fragen offen und bietet daher viel Raum für zukünftige Studien. Dies ist Abb. 45 unmittelbar zu entnehmen, in der die Menge der im voranstehenden Abschnitt abgeleiteten A- und B-Stylized Facts anschaulich zusammengefasst wird. Auffallend sind diesbezüglich die nur lückenhaft untersuchten Wirkungsbeziehungen, die geringe Anzahl der analysierten Gestaltungsfaktoren sowie die fehlende Betrachtung weiterer Steuerungsinstrumente, die der Performance-Messung ergänzend zuzuordnen sind.

Zukünftiger Forschungsbedarf ergibt sich dementsprechend in dreierlei Form: Erstens sollten die bislang noch nicht (bzw. nur bruchstückhaft) überprüften Wirkungszusammenhänge zwischen den in Abb. 45 skizzierten Untersuchungsfeldern und Gestal-

tungsaspekten näher überprüft werden. Zu nennen ist hierbei beispielsweise der potenzielle Zusammenhang zwischen der Ausgestaltung der Anreizsysteme und dem Controllingenerfolg oder die potenzielle Auswirkung der (marktorientierten) Verrechnungspreisgestaltung auf den Controlling- und Unternehmenserfolg.

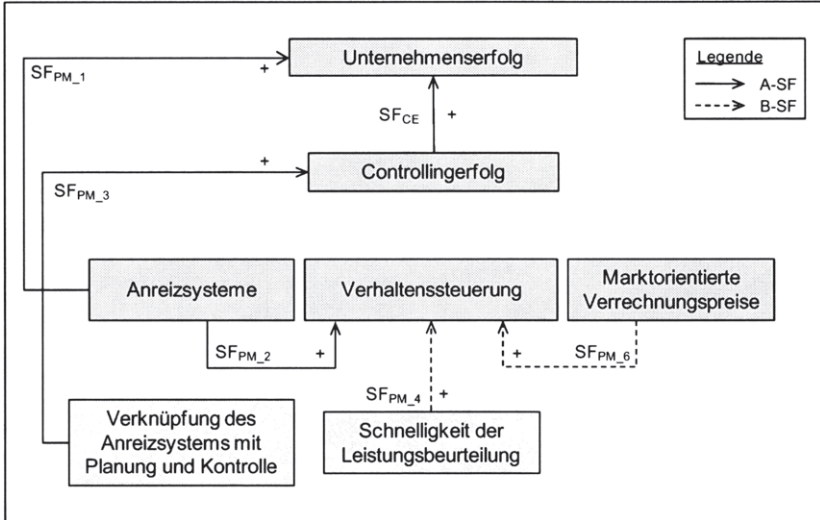


Abb. 45: Stylized Facts zur Wirkung der Performance-Messung im Überblick

Zweitens sollten sich zukünftige Arbeiten intensiver mit zusätzlichen Gestaltungsdimensionen oben stehender Untersuchungsfelder auseinandersetzen und die von ihnen ausgehenden Wirkungen näher analysieren. So ist z.B. bezüglich der Anreizsysteme zu klären, ob und in welcher Form die verschiedenartige Ausgestaltung der einzelnen Komponenten eines Anreizsystems dessen Erfolg beeinflusst. Auch die Auswirkung der Zusammenarbeit zwischen Personal- und Controllerbereich auf den Erfolg und die Akzeptanz von Anreizsystemen ist in diesem Kontext als spannende Frage zu untersuchen. Schließlich ist es drittens wünschenswert, dass zukünftig auch potenzielle Erfolgswirkungen bislang nicht adressierter Steuerungsinstrumente der Performance-Messung analysiert werden. Zu denken ist hierbei an die Untersuchungsfelder der Feed-back-Kontrollen und der wertorientierten Investitionssteuerung.<sup>725</sup>

Die Erhebung unternehmensinterner, äußerst vertraulicher Daten zu Erfolgswirkungen sensibler Untersuchungsfelder wie der Anreizgestaltung oder der wertorientierten

<sup>725</sup> Vgl. ähnlich Müller/Hirsch (2005), S. 83.

Steuerung dürfte jedoch mit großen Schwierigkeiten verbunden sein. Daher bietet es sich speziell in diesem Fall an, auf die Methodik der Laborexperimente zurückzugreifen, die durch entscheidende Vorteile bei der Erhebung empfindlicher Daten gekennzeichnet ist.<sup>726</sup>

## 8 Stylized Facts zu den Erfolgsfaktoren der controllingrelevanten IT-Systeme

### 8.1 Bezugsrahmen

Die zielgerechte Ausübung der originären Aktionsfelder und die Realisierung der damit verbundenen, dargestellten Erfolgswirkungen setzt für das Controlling die Unterstützung durch moderne IT-Systeme voraus.<sup>727</sup> Konkret ist das Controlling auf den Einsatz von ERP-Systemen, Data-Warehouse-Systemen und Führungsinformationssystemen angewiesen.<sup>728</sup> Trotz der großen Bedeutung für die Controllingpraxis und -theorie hat sich die empirische Controllingforschung in den vergangenen Jahren nur vereinzelt mit Themen der Erfolgsrelevanz von IT-Systemen beschäftigt. Dies gilt in erster Linie für die Analyse von Einflüssen, die von ERP-Systemen ausgehen. Nach Kenntnis des Verfassers wurden diesbezüglich bis zum jetzigen Zeitpunkt keine aussagekräftigen Ergebnisse in den für die Recherche dieser Literatursynthese relevanten Medien veröffentlicht.<sup>729</sup>

Die A- und B-Stylized Facts, die speziell zu den beiden bereits adressierten Untersuchungsfeldern der controllingrelevanten IT-Systeme, d.h. den Data-Warehouse- und Führungsinformationssystemen, abgeleitet werden konnten, analysieren die folgenden Gestaltungsdimensionen:

- Integration, d.h. das Ausmaß der informationstechnologischen Zusammenführung der Systeme und Systembestandteile,
- Flexibilität, d.h. die Fähigkeit zur Systemanpassung, mit der eine bedarfsgerechte Informationsbereitstellung sowie eine schnelle Reaktionszeit auf sich verändernde Umfeldbedingungen ermöglicht wird, sowie

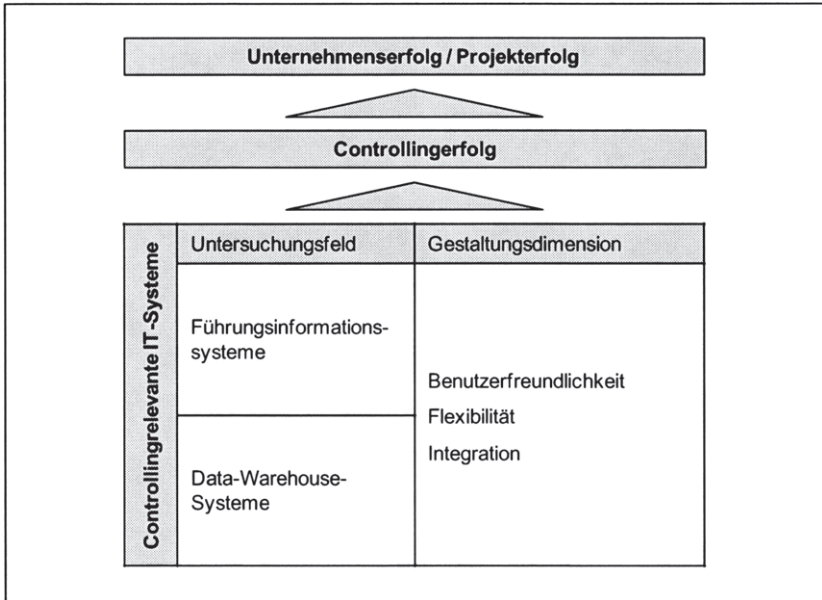
<sup>726</sup> Vgl. neben Müller/Hirsch (2005), S. 83 auch Heinen/Hoffjan (2004), S. 216f. Zur Diskussion der Vor- und Nachteile einzelner Datenerhebungsmethoden vgl. Abschnitt C.2.3.

<sup>727</sup> Vgl. ähnlich Wall (2008b), S. 82.

<sup>728</sup> Die grundsätzlichen Ziele und Aufgaben dieser Systeme wurden bereits in den Abschnitten B.4.5.2-3 dargestellt, sodass an dieser Stelle auf weitere Ausführungen dazu verzichtet werden kann.

<sup>729</sup> Zu einer ähnlichen Erkenntnis kommen Kink/Höhne/Hess (2008), S. 7.

- Benutzerfreundlichkeit, d.h. das Ausmaß leicht verständlicher Oberflächengestaltung und einfach zu bedienender Dialogführung.



**Abb. 46: Wirkungskette ‚controllingrelevante IT-Systeme und Unternehmenserfolg‘**

Die Ergebnisse der in diesem Kontext relevanten Studien weisen in ihrer Gesamtbetrachtung auf die folgenden positiven Zusammenhänge hin: Erstens zwischen der erfolgreichen Ausgestaltung der controllingrelevanten IT-Systeme und dem Controlling- sowie Unternehmens- bzw. Projekterfolg, zweitens zwischen der speziell auf Data-Warehouse- und Führungsinformationssysteme bezogenen erfolgreichen IT-Ausgestaltung und dem Controllingerfolg sowie drittens zwischen einzelnen der oben skizzierten Gestaltungsdimensionen und dem Controllingerfolg bzw. dem Erfolg der beiden IT-Teilsysteme. Als Zusammenfassung dieser Beziehungen ergibt sich die in Abb. 46 dargestellte, in ähnlicher Form bereits von Wall<sup>730</sup> unterstellte Wirkungskette.

<sup>730</sup> Vgl. Wall (2008b), S. 82.

## 8.2 Controllingrelevante IT-Systeme und Unternehmenserfolg: Stylized Facts

Tab. 11: Stylized Facts zu den Erfolgswirkungen der controllingrelevanten IT-Systeme

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
4	27, 40	Zwischen der Erfolgsposition der Unternehmung und der Informationsintensität innerhalb einer Branche besteht empirisch ein positiver Zusammenhang. Eine starke Erfolgsposition lässt sich erst ab einer mittleren Informationsintensität erreichen. Dieser Befund bestätigt die These von der Bedeutung der Informationstechnologie als strategischer Waffe.	Unterstützung durch IT-Systeme steigert den Unternehmenserfolg.		
36	25, 418	Es besteht eine signifikant positive Korrelation zwischen einer guten Gewinnentwicklung im Unternehmen und der Wahrnehmung von Informationsversorgungsaufgaben innerhalb des für die IT-gestützte Infrastruktur verantwortlichen Informationsmanagements.	Die Wahrnehmung von Informationsversorgungsaufgaben mittels IT-gestützter Infrastruktur steigert die Gewinnentwicklung.	<b>SF<sub>IT_1</sub>:</b> <b>Der Einsatz von controllingrelevanten IT-Systemen steigert den Projekt-/Unternehmenserfolg.</b>	B
41	46	Umfassende technische Unterstützung durch geeignete Computerprogramme besitzt eine hohe Bedeutung für den erfolgreichen Projektabschluss.	Unterstützung durch IT-Systeme steigert den Projekterfolg.		
139	62	Die Studie ergab, dass der gezielte Einsatz von ERP-Systemen sowohl in Großunternehmen als auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen eine starke Wirkung auf den Unternehmenserfolg hat.	Der gezielte Einsatz von ERP-Systemen steigert den Unternehmenserfolg.		
35	10	Durch eine EDV-Unterstützung kann der Controller – nach der einmaligen Arbeit des Systemaufbaus – mehr Zeit für Analyse und Kommentierung der Berichte aufwenden.	Unterstützung durch IT-Systeme verbessert die Berichtsanalyse und -kommentierung.	<b>SF<sub>IT_2</sub>:</b> <b>Der Einsatz von controllingrelevanten IT-Systemen steigert den Controllingerfolg.</b>	A

Tab. 11 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
50	277	IT-Systeme nehmen für den erfolgreichen Einsatz einer wertorientierten Konzeption eine hohe Bedeutung ein.	Unterstützung durch IT-Systeme erhöht den Erfolg der wertorientierten Steuerung.		
74	251	Ein Problembereich von Controlling- bzw. Berichtssystemen besteht in der geringen Zufriedenheit von Führungskräften mit der informationstechnischen Unterstützung.	Unzureichende IT-Unterstützung verringert die Qualität des Controllings.		
98	10, 20	Die adäquate Einbindung der IT-Systeme (Systemqualität) beeinflusst die Effektivität und Effizienz der Budgetierung positiv.	Die adäquate Einbindung der IT-Systeme steigert die Effektivität und Effizienz der Budgetierung.	SF <sub>IT_2</sub> (Fortsetzung)	A
128	246f., 253, 288	Der Reifegrad der eingesetzten Anwendungssysteme entfaltet eine positive Wirkung sowohl auf die Qualität der zu verarbeitenden Daten und damit die Qualität der Fundierung strategischer Handlungsalternativen als auch auf die Effizienz des strategischen Controllings.	Mit zunehmendem Reifegrad der Anwendungssysteme steigt die Effizienz des strategischen Controllings.		
129	113	Die Wichtigkeit der Kostenrechnungssoftware zeigt sich an der hohen Zustimmung zu der These 'Die Software steigert die Effizienz der Kostenrechnung'.	Unterstützung durch Kostenrechnungssoftware steigert die Effizienz der Kostenrechnung.		
139	62	Die Studie ergab, dass der gezielte Einsatz von ERP-Systemen sowohl in Großunternehmen als auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen eine starke Wirkung auf den Unternehmenserfolg hat.	Der gezielte Einsatz von ERP-Systemen steigert den Unternehmenserfolg.	SF <sub>IT_3</sub> : Der Einsatz von ERP-Systemen steigert den Unternehmenserfolg.	C
11	278	Ein Problem des betrieblichen Informationswesens sind unzureichende Datenbasen. Mehrere Unternehmen verfügen nicht über eine einheitliche, konsistente Datenbasis, was zu erheblichen Verschlechterungen der Informationsqualität führt.	Das Fehlen einer einheitlichen, konsistenten Datenbasis verringert die Informationsqualität.	SF <sub>IT_4</sub> : Der Einsatz von Data-Warehouse-Systemen erhöht den Controlling-erfolg.	A

Tab. 11 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
21	198	Der Nutzen von Data-Mining-Verfahren im Ergebniscontrolling liegt einerseits in der Rationalisierung der bisherigen personellen Analyse. Andererseits können durch die Anreicherung des Analysewerkzeugkastens des Controllers bisher nicht bekannte, für das Unternehmen aber dennoch nützliche Informationen aus den Ergebnisdaten gewonnen werden.	Data-Mining-Verfahren als Komponente eines Data-Warehouse-Systems erhöhen die Qualität des Controllings.		
35	9	Als best practice im Berichtswesen ist eine Trennung der operativen und dispositiven IT-Systeme festzuhalten, d.h. Daten sollten in einer zentralen Datenbank (Controlling-Datenbank) gespeichert werden. Diese Datenbank enthält alle entscheidungsrelevanten Führungsinformationen.	Zentrale, einheitliche Datenbanken erhöhen die Qualität des Berichtswesens.	SF <sub>IT_4</sub> (Fortsetzung)	A
62	102, 105	Nach Abschluss der Data-Warehouse-Einführung sind knapp 90% der Enduser, die insbesondere aus den Bereichen Vertrieb, Controlling/Finanzen und Top-Management stammen, zufrieden bis sehr zufrieden mit dem Data-Warehouse-System.	Data-Warehouse-Systeme erhöhen die Qualität des Controllings.		
101	70	Wenn Kennzahlen automatisch aus einer einheitlichen Datenbasis für das Top-Management generiert werden, wird ein leichter Zugriff auf konsistente Daten ermöglicht.	Die Fähigkeit zur automatischen Generierung von Kennzahlen aus einer einheitlichen Datenbasis erhöht die Qualität des Controllings.		
35	9	Ein Verbesserungspotenzial des Berichtswesens besteht in dem intensiveren Einsatz von Managementinformationssystemen.	Managementinformationssysteme erhöhen die Qualität des Berichtswesens.	SF <sub>IT_5</sub> . <b>Der Einsatz von Führungsinformationssystemen erhöht den Controlling-erfolg.</b>	B



Tab. 11 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
59	342	Ein bedeutender Handlungsbedarf im Berichtswesen besteht in der Implementierung integrierter Managementinformationssysteme, die neben dem Corporate Reporting auch die Planung, Analyse und Konsolidierung ermöglichen.	Managementinformationssysteme erhöhen die Qualität der Führungsunterstützungsaufgaben.	SF <sub>IT_5</sub> (Fortsetzung)	B
101	70	Wenn Kennzahlen automatisch aus einer einheitlichen Datenbasis für das Top-Management generiert werden, wird ein leichter Zugriff auf konsistente Daten ermöglicht.	Die Fähigkeit zur automatischen Generierung von Kennzahlen für das Top-Management erhöht die Qualität des Controllings.		
23	389, 392	Manuelle Schnittstellen innerhalb der Datenverarbeitung unterstützen verringern den Controllingenerfolg.	Mangelnde Integration der IT-Systeme verringert den Controllingenerfolg.		
35	8	Als Zeitfresser erwiesen sich manuelle Schnittstellen in der DV-Unterstützung: Effizienz- und Qualitätsprobleme, z.B. durch Fehler in der Datenübertragung, schieben Berichtstermine dann spürbar nach hinten. Die best practice war dementsprechend durch ein hohes Maß an Integration der genutzten DV-Werkzeuge gekennzeichnet.	Zunehmende Integration der IT-Systeme erhöht die Qualität des Berichtswesens.	SF <sub>IT_6</sub> : <b>Wachsende Integration der controlling-relevanten IT-Systeme steigert den Controlling-erfolg.</b>	A
59	342	Ein bedeutender Handlungsbedarf im Berichtswesen besteht in der Implementierung integrierter Managementinformationssysteme, die neben dem Corporate Reporting auch die Planung, Analyse und Konsolidierung ermöglichen.	Zunehmende Integration der IT-Systeme erhöht die Qualität der Führungsunterstützungsaufgaben.		

Tab. 11 (Fortsetzung)

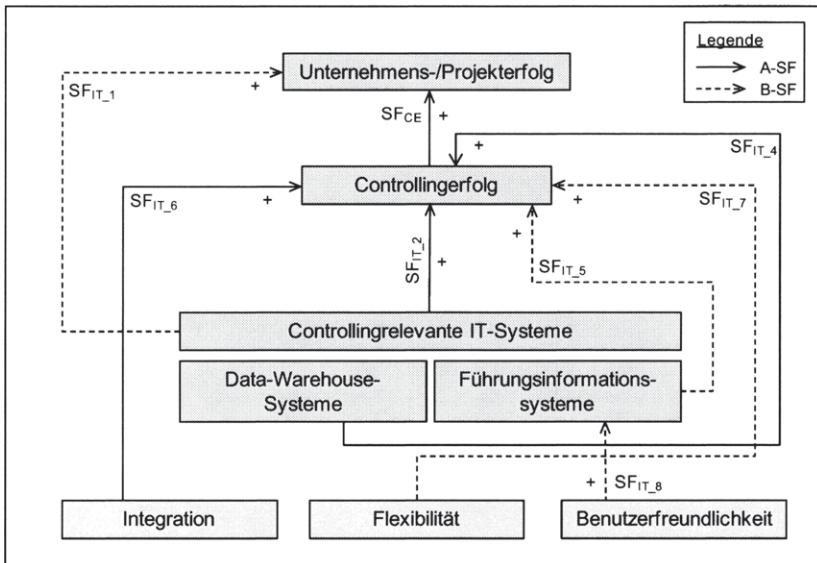
Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
74	251	Ein Problembereich von Controlling- bzw. Berichtssystemen besteht in der geringen Zufriedenheit von Führungskräften mit der Integration externer Daten und Informationen in das Berichtssystem.	Unzureichende Integration externer Daten in das Berichtssystem verringert die Qualität des Controllings.		
114	163	Die systembezogene Qualitätsdimension der Integration beeinflusst die Nutzung der Controllinginformationen und -systeme zur strategischen Willensbildung positiv.	Zunehmende Integration der IT-Systeme steigert die Nutzung der Controllinginformationen und -systeme zur strategischen Willensbildung.	SF <sub>IT_6</sub> (Fortsetzung)	A
139	67	Das Vorhandensein von einheitlichen Systemen, Datenbanken und kompatiblen Anwendungen hat die größte Wirkung auf die Indikatoren der Prozessstandardisierung, -automatisierung und -spezialisierung.	Zunehmende Einheitlichkeit und Kompatibilität der IT-Systeme verbessert die Prozessabläufe im Controlling.		
11	279	Führungskräfte erwarten von Führungsinformationssystemen, dass sie durch eigene Mitarbeiter an unternehmensindividuelle Bedürfnisse angepasst werden können.	Wachsende individuelle Anpassungsfähigkeit der Führungsinformationssysteme steigert die Qualität des Controllings.		
16	665	Die Fähigkeit, im Rahmen einer bedarfsgerechten Informationsbereitstellung flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren zu können, ist bedeutsam für die Controllingeffizienz.	Zunehmende Flexibilität der IT-Systeme erhöht die Bedarfsgerechtigkeit der Informationsbereitstellung und die Controllingeffizienz.	SF <sub>IT_7</sub> : <b>Zunehmende Flexibilität der controlling-relevanten IT-Systeme steigert den Controlling-erfolg.</b>	B
114	163	Die systembezogene Qualitätsdimension der Flexibilität beeinflusst die Nutzung der Controllinginformationen und -systeme zur strategischen Willensbildung positiv.	Steigende Flexibilität der IT-Systeme erhöht die Nutzung der Controllinginformationen und -systeme zur strategischen Willensbildung.		

Tab. 11 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
139	67	Das Kriterium der flexiblen Anpassbarkeit von ERP-Systemen hat bei Großunternehmen eine starke Wirkung auf die Indikatoren der Prozessstandardisierung, -automatisierung und -spezialisierung.	Zunehmende Flexibilität von ERP-Systemen verbessert die Prozessabläufe im Controlling.	SF <sub>IT_7</sub> (Fortsetzung)	B
11	279	Führungskräfte erwarten von Führungsinformationssystemen, dass sie leicht und intuitiv bedienbar sowie fehlerresistent sind.	Wachsende Benutzerfreundlichkeit und Fehlerresistenz steigern die wahrgenommene Qualität der Führungsinformationssysteme.		B
37	17, 19	Eine leicht verständliche Oberflächengestaltung und einfach zu bedienende Dialogführung sind bei der Gestaltung effizienter Führungsinformationssysteme von hoher Bedeutung.	Benutzerfreundliche Oberflächengestaltung und Dialogführung steigern die Effizienz von Führungsinformationssystemen.	SF <sub>IT_8</sub> : <b>Steigende Benutzerfreundlichkeit erhöht den Erfolg von Führungsinformationssystemen.</b>	
122	36	Einer leicht verständlichen Oberflächengestaltung und einfach zu bedienenden Dialogführungskomponenten zur Navigation für Analysen und Verknüpfungen kommt bei der Gestaltung effizienter One-Page-Reporting-Systeme eine hohe Bedeutung zu.	Benutzerfreundliche Oberflächengestaltung und Dialogführung steigern die Effizienz von Führungsinformationssystemen.		
37	17, 19	Die Aggregierbarkeit von Informationen (z.B. durch drill-down- und drill-up-Funktionen) nimmt bei der Gestaltung effizienter Führungsinformationssysteme eine hohe bis sehr hohe Bedeutung ein.	Die Aggregierbarkeit von Informationen steigert die Effizienz von Führungsinformationssystemen.	SF <sub>IT_9</sub> : <b>Informationsaggregierbarkeit steigert den Erfolg von Führungsinformationssystemen.</b>	C
122	36	Der Aggregierbarkeit von Informationen kommt bei der Gestaltung effizienter One-Page-Reporting-Systeme eine hohe bis sehr hohe Bedeutung zu.	Die Aggregierbarkeit von Informationen steigert die Effizienz von Führungsinformationssystemen.		

### 8.3 Zwischenfazit und weiterer Forschungsbedarf

Aus den abgeleiteten Stylized Facts des vorstehenden Abschnitts, die in Abb. 47 zusammenfassend veranschaulicht werden, lässt sich die hohe Relevanz der controllingrelevanten IT-Systeme für den Controlling- und Unternehmens- bzw. Projekterfolg unmittelbar ablesen. *Wall* spricht in diesem Kontext auch von der „IT als Enabler guter Entscheidungen“<sup>731</sup>.



**Abb. 47: Stylized Facts zur Wirkung der controllingrelevanten IT-Systeme im Überblick**

Für die zukünftige empirische Forschung im Feld der controllingrelevanten IT-Systeme verbleibt dennoch analog zur Performance-Messung vielfältiger Handlungsbedarf. Wünschenswert wären insbesondere empirische Erkenntnisse, die sich mit Zusammenhängen zwischen den einzelnen Systemkomponenten beschäftigen. So ist z.B. die Auswirkung gut ausgestalteter ERP-Systeme (als bislang selten adressiertes Konstrukt in diesem Feld) auf die Qualität der Data-Warehouse-Systeme sowie die Auswirkung dieser beiden Vorkomponententypen auf die Qualität der endanwenderorientierten Führungsinformationssysteme zu untersuchen.

Schließlich sind neben der Integration, Flexibilität und Benutzerfreundlichkeit zukünftig auch jene Gestaltungsdimensionen näher zu untersuchen, die bislang nur in

<sup>731</sup> *Wall* (2008b), S. 82.

schwach gestützten Stylized Facts (z.B. Informationsaggregierbarkeit) bzw. die bisher noch gar nicht in Form eigenständiger Stylized Facts ausgewiesen werden. In diesem Kontext ist auch – speziell vor dem Hintergrund des Multilevel-Research-Ansatzes – die (empirische) Literatur der Wirtschaftsinformatik zu berücksichtigen. Gerade in Forschungsfeldern, an die mehrere Wissenschaftsdisziplinen grenzen, erscheinen solch interdisziplinäre Forschungsbemühungen als sehr vorteilhaft.<sup>732</sup>

## **9 Stylized Facts zu den Erfolgsfaktoren der institutionalisierten Controllerarbeit**

### **9.1 Bezugsrahmen**

Im Kontext der zielführenden Institutionalisierung der Controllerarbeit untersuchten die einbezogenen empirischen Studien die Kontakthäufigkeit des Controllerbereichs zum Management, das an Controller gestellte Anforderungsprofil sowie als Schwerpunkt die organisatorische Ausgestaltung der Zusammenarbeit zwischen Controllerbereich und Management bzw. zwischen Controllerbereich und anderen betrieblichen Funktionsbereichen. In Bezug auf das Konstrukt der Zusammenarbeit adressieren die betreffenden Studien folgende Gestaltungsdimensionen:

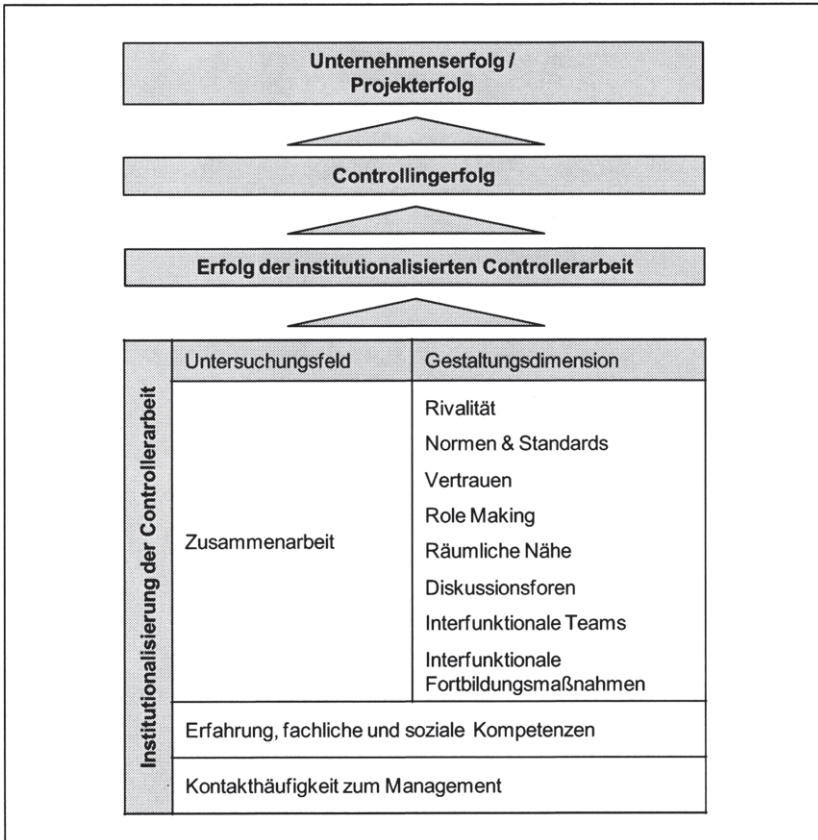
- Rivalität, d.h. das Ausmaß, in dem die Ziele und Interessen der verschiedenen Bereiche voneinander abweichen und kompetitives Wettbewerbsverhalten entsprechend wahrscheinlicher wird,
- Normen & Standards, d.h. schriftlich dokumentierte, verbindliche Regelungen, wie z.B. Grundsätze, Richtlinien, Leitbilder oder Prozesshandbücher,
- Vertrauen, d.h. die allgemeine Erwartung, dass auf die Worte und Aktionen der mit dem Controllerbereich zusammenarbeitenden Akteure Verlass ist, ihnen somit nicht mit Misstrauen und Vorsicht zu begegnen ist,<sup>733</sup>
- Role Making, d.h. das Ausmaß, in dem Controllerbereiche über Handlungsfreiräume hinsichtlich der (Mit-)Gestaltung ihres eigenen Aufgabenbereichs verfügen und diese Freiräume aktiv und autonom wahrnehmen,
- Räumliche Nähe, d.h. das Ausmaß physischer Distanz zwischen den zusammenarbeitenden Bereichen,
- Diskussionsforen, d.h. die Institutionalisierung von Medien zum Informationsaustausch, wie z.B. Konferenzen, Tagungen, Workshops oder Meetings,

---

<sup>732</sup> Vgl. ähnlich Hirsch (2008), S. 48 sowie Eckey/Schäffer (2006), S. 253.

<sup>733</sup> Die Konzeptionalisierung von Vertrauen erfolgte in ähnlicher Form bereits in Abschnitt C.5.1, dort jedoch im speziellen Kontext der Planung bzw. planungsbeteiligten Akteure.

- Interfunktionale Teams, d.h. die Bildung und der Einsatz bereichsübergreifender Arbeitsgruppen, sowie
- Interfunktionale Fortbildungsmaßnahmen, d.h. das Angebot bereichsübergreifender aus- und weiterbildender Schulungsveranstaltungen.



**Abb. 48: Wirkungskette ‚Institutionalisierte Controllerarbeit und Unternehmenserfolg‘**

Auf Basis der im folgenden Abschnitt offengelegten Stylized Facts lassen sich u.a. folgende Wirkungszusammenhänge konstatieren: Die Institutionalisierung der Controllerarbeit steht in positivem Zusammenhang mit dem Controllingenerfolg. Der Erfolg der institutionalisierten Controllerarbeit wird wiederum positiv beeinflusst u.a. durch zunehmend erfahrene, fachlich wie auch sozial kompetente Mitarbeiter im Controlling, durch zunehmende Kontakthäufigkeit des Controllerbereichs zum Management sowie durch eine zunehmend kooperative Zusammenarbeit. Als summarische Zusammenfassung dieser und aller weiteren gut bis durchschnittlich gestützten Stylized Facts zur institutionalisierten Controllerarbeit resultiert die in obiger Abb. 48 dargestellte Wirkungskette.

## 9.2 Institutionalisierte Controllerarbeit und Unternehmenserfolg: Stylized Facts

Tab. 12: Stylized Facts zu den Erfolgswirkungen der institutionalisierten Controllerarbeit

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
6	448	Jene Unternehmungen, die über institutionale Controllingsystem-Typen verfügen, erreichen bezüglich aller controllingbezogenen Effizienzdimensionen höhere Effizienzwerte, als diejenigen Unternehmungen, in denen funktionale Controllingsystem-Typen existieren.	Die Institutionalisierung des Controllings steigert die Controllingeffizienz.		
10	317f., 339	Wenn in einem Unternehmen ein Controllingsystem institutionalisiert wurde, dann ist in vergleichbaren Unternehmen die Controllingeffizienz höher als ohne Institutionalisierung.	Die Institutionalisierung des Controllings steigert die Controllingeffizienz.	<b>SF<sub>IN,1</sub>:</b> <b>Die Institutionalisierung der Controllingfunktion steigert den Controllingenerfolg.</b>	B
52	469	Unternehmen, deren Controllingfunktion institutionalisiert ist, weisen einen höheren Controllingenerfolg auf als Unternehmen mit einer rein funktionalen Controllingfunktion.	Die Institutionalisierung des Controllings steigert den Controllingenerfolg.		

Tab. 12 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
83	19f.	Mit steigendem Anteil institutionalisierter Controllingabteilungen steigt der Entwicklungsstand des Controllings. Zwischen dem Entwicklungsstand und der Effektivität des Controllings besteht ein signifikant positiver Zusammenhang.	Die Institutionalisierung des Controllings steigert den Entwicklungsstand und damit die Effektivität des Controllings.	SF <sub>IN_1</sub> (Fortsetzung)	B
9	225f.	Erfolgreiche operative Holdingkonzerne weisen im Vergleich zu weniger erfolgreichen Konzernen in Bezug auf die Ausprägung aller Merkmale des Kultur-Managements, wie z.B. konzernweite Führungsgrundsätze oder ein einheitliches Logo, höhere, zum Teil maximale Werte auf.	Die Implementierung konzernweiter Führungsgrundsätze und einheitlicher Logos fördern den Führungserfolg.		A
16	662f.	Die Vermittlung eines Controllingleitbilds zählt zu den wichtigsten, auf die Führungskräfte im Controlling bezogenen Effizienzmerkmale.	Die Vermittlung eines Controllingleitbilds steigert die Effizienz des Controllings.	SF <sub>IN_2</sub> : <b>Zwischen der Institutionalisierung von Normen und Standards und dem Controllingserfolg besteht eine umgekehrt U-förmige Beziehung.</b>	
56	16	Zwischen der Nutzung eines Planungshandbuchs und der Zufriedenheit mit der Kommunikation und Zusammenarbeit im Rahmen der Planung besteht eine positive Korrelation.	Planungshandbücher verbessern die Kommunikation und Zusammenarbeit im Rahmen der Planung.		
79	794, 801f.	Die Präsenz von Normen wirkt sich bis zu einem bestimmten Grad positiv und dann negativ auf das Ausmaß der Kooperation innerhalb eines Teams sowie auf die Prozessqualität der Entscheidungsfindung eines Teams aus.	Bis zu einer mittleren Ausprägung verbessert die Institutionalisierung von Normen die Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung im Controlling.		
100	196	Unterstützung findet ein optimierter Planungsprozess in einem für alle Beteiligten verbindlichen Planungshandbuch.	Planungshandbücher verbessern die Qualität des Planungsprozesses.		



Tab. 12 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
10	299, 339	Die Verwirklichung von controllinggerechten Führungsformen, die sich insbesondere durch einen kooperativen Führungsstil und eine kooperative Zielvereinbarung kennzeichnen, kann als Voraussetzung für die Effizienz des Controllings betrachtet werden.	Kooperative Führungsformen steigern die Effizienz des Controllings.		
16	663f.	Der Verzicht auf Informationshoheit im Controlling durch Dezentralisierung der Informationsbeschaffung und Förderung der Selbstständigkeit der dezentralen Fachbereiche ist das wichtigste der auf die Zusammenarbeit des Controllings mit dem Management und den Fachbereichen bezogenen Effizienzmerkmale.	Die Zusammenarbeit zwischen Controllerbereich und dezentralen Fachbereichen steigert die Effizienz der Controllerarbeit.		
23	386	Durch die teamorientierte Bearbeitung größerer Investitionsanträge können Effizienzvorteile der Projektplanung realisiert werden.	Die Zusammenarbeit im Team steigert die Effizienz der Projektplanung.	<b>SF<sub>IN,3</sub>:</b> <b>Kooperative Zusammenarbeit steigert den Erfolg der institutionalisierten Controllerarbeit.</b>	A
33	159, 181	Die wahrgenommene Dienstleistungsqualität der Kostenrechnung wird von dem Konfliktausmaß zwischen den Managern und Kostenrechnern negativ beeinflusst.	Konflikte zwischen Managern und Kostenrechnern verringern die wahrgenommene Qualität der Kostenrechnung.		
49	1293	Die fortwährende Zielabstimmung zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften sowie zwischen den Tochtergesellschaften besitzt aus lokaler Controllingperspektive eine signifikante effizienzfördernde Bedeutung für das Beteiligungscontrolling.	Zielabstimmungen zwischen zentralem und lokalem Controlling steigern die Effizienz des Beteiligungscontrollings.		

Tab. 12 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
49	1292	Es kommt aus zentraler Controllingperspektive zu spürbaren Effizienzverlusten des Beteiligungscontrollings, wenn das zentrale Controlling bei der Systemgestaltung weitgehend auf sich allein gestellt ist.	Eine durch das zentrale Controlling isoliert durchgeführte Systemgestaltung verringert die Effizienz des Beteiligungscontrollings.		
107	178f., 191	Die Güte der Kooperation von Controllerebereich und Strategieabteilung wirkt positiv auf die Qualität der gesamthaften Führungsunterstützungsleistungen des Controllerebereichs.	Kooperation von Controllerebereich und Strategieabteilung steigert die Qualität der Führungsunterstützungsleistungen des Controllerebereichs.		
108	154, 160f.	Je besser die Kooperation von Controllerebereich und Innenrevision ist, desto besser ist die Ergebnisqualität der Führungsunterstützungsaufgaben des Controllerebereichs.	Kooperation von Controllerebereich und Innenrevision steigert die Qualität der Führungsunterstützungsleistungen des Controllerebereichs.	SF <sub>N_3</sub> (Fortsetzung)	A
123	160	Fast alle befragten Unternehmen messen der zentral-dezentralen Zusammenarbeit in der Controlling-Community eine wichtige Bedeutung bei und fördern diesen Austausch durch regelmäßige Treffen, Projekte und Workshops.	Die Zusammenarbeit zwischen dezentralem und zentralem Controllerebereich steigert die Qualität der Controllerarbeit.		
124	195, 201, 209	Die Güte der Kooperation von Zentral- und Bereichscontrolling wirkt positiv auf die Qualität der Führungsunterstützungsleistungen des Zentralcontrollings.	Kooperation von Zentral- und Bereichscontrolling steigert die Qualität der Führungsunterstützungsleistungen des Zentralcontrollings.		

Tab. 12 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
125	169	Die Aussagen der Controllingleiter stimmen darin überein, dass es zu einer sehr kooperativen Zusammenarbeit zwischen dem Controlling und dem Accounting kommen sollte, dass Rivalität zwischen beiden Bereichen für den Erfolg der Führungsunterstützung abträglich ist.	Kooperative Zusammenarbeit von Controlling und Accounting steigert den Erfolg der Führungsunterstützung des Controllings.		
126	111 f., 193, 200	Die Güte der Zusammenarbeit zwischen Kunden und Controllerbereich beeinflusst den Controllerbereichserfolg positiv.	Zusammenarbeit zwischen Controllerbereich und dessen internen Kunden steigert den Erfolg des Controllerbereichs.	SF <sub>IN_3</sub> (Fortsetzung)	A
141	379	Von größter Bedeutung für den Meetingerfolg ist, dass die ‚Chemie‘ unter den Teilnehmern stimmt. Die Beziehungen und die Stimmung bei den Beteiligten sind deutlich relevanter als jeder Sachaspekt.	Gute Beziehungen zwischen den beteiligten Meeting-Teilnehmern steigert den Meetingerfolg im Controlling.		
20	251, 256, 269	Je häufiger und intensiver Konflikte zwischen den Projektbeteiligten während der Projektdurchführung auftreten, desto negativer beeinflussen sie den Projekterfolg.	Konflikthäufigkeit und -intensität der Projektbeteiligten im Controllerbereich verringern den Projekterfolg.		
24	72	Die bewusste Zusammenarbeit von Technikern und Kaufleuten im Projektteam steht in einer signifikant positiven Beziehung zum wirtschaftlichen Erfolg des Projekts.	Die Zusammenarbeit im Team steigert den Projekterfolg.	SF <sub>IN_4</sub> : <b>Kooperative Zusammenarbeit steigert den Projekterfolg.</b>	A
31	42f., 52	Die Qualität der Teamarbeit übt einen wesentlichen positiven Einfluss auf die Leistung von Teams und das Potenzial der Teammitglieder für zukünftige Teamarbeit aus.	Die Qualität der Teamarbeit erhöht den Projekterfolg.		
41	46	Die Interdisziplinarität des Projektteams besitzt eine hohe Bedeutung für den erfolgreichen Projektabschluss.	Interdisziplinäre Zusammenarbeit steigert den Erfolg des Projektabschlusses.		

Tab. 12 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
70	260	Affektive Konflikte beeinflussen die Entscheidungsqualität negativ.	Affektive Konflikte verringern die Entscheidungsqualität.	SF <sub>IN_4</sub> (Fortsetzung)	A
77	440, 445	Der Grad der Interorganisationalität hat einen positiven Einfluss auf den Teamerfolg.	Interorganisationale Zusammenarbeit steigert den Projekterfolg.		
88	216	Aufgrund der Rivalität bzw. des Wettbewerbsverhältnisses zwischen zentralem und dezentralem Controllerebereich entstehen Zuständigkeitskonflikte.	Rivalität zwischen zentralem und dezentralem Controllerebereich fördert die Entstehung von Zuständigkeitskonflikten.	SF <sub>IN_5</sub> : <b>Zunehmende Rivalität verschlechtert die kooperative Zusammenarbeit im Controlling.</b>	A
107	233, 237, 252	Je höher der Rivalitätsgrad von Controllerebereich und Strategieabteilung, desto geringer die Güte der Kooperation beider Bereiche.	Zunehmende Rivalität von Controllerebereich und Strategieabteilung verschlechtert die Kooperation beider Bereiche.		
108	203, 207f.	Je höher der Rivalitätsgrad ist, desto schlechter ist die Kooperation von Controllerebereich und Innenrevision.	Wachsende Rivalität von Controllerebereich und Innenrevision verschlechtert die Kooperation beider Bereiche.		
124	265, 270, 293	Der Rivalitätsgrad von Zentral- und Bereichscontrolling wirkt negativ auf die Güte der Kooperation beider Bereiche.	Rivalität von Zentral- und Bereichscontrolling verschlechtert die Kooperation beider Bereiche.		
125	192	In dem Zusammenspiel von zentralem und dezentralem Controlling spiegelt sich das Zusammenspiel von zentraler und dezentraler Führung wider. Konflikte und ungelöste Kompetenzen dort wirken sich unmittelbar negativ auf die Zusammenarbeit der Controller aus.	Konflikte und ungelöste Kompetenzen zwischen zentralem und dezentralem Controlling verschlechtern deren Zusammenarbeit.		

Tab. 12 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
56	16	Zwischen der Nutzung eines Planungshandbuchs und der Zufriedenheit mit der Kommunikation und Zusammenarbeit im Rahmen der Planung besteht eine positive Korrelation.	Planungshandbücher verbessern die Zusammenarbeit im Rahmen der Planung.	<b>SF<sub>IN,6</sub>:</b> <b>Zwischen der Institutionalisierung von Normen und Standards und der kooperativen Zusammenarbeit im Controlling besteht eine umgekehrt U-förmige Beziehung.</b>	C
79	794, 801f.	Die Präsenz von Normen wirkt sich bis zu einem bestimmten Grad positiv und dann negativ auf das Ausmaß der Kooperation innerhalb eines Teams sowie auf die Prozessqualität der Entscheidungsfindung eines Teams aus.	Bis zu einer mittleren Ausprägung verbessert die Institutionalisierung von Normen die Zusammenarbeit im Controlling.		
29	148	Ein solches, durch Misstrauen geprägtes Controlling innerhalb der Konzernstruktur zeichnet sich durch die fehlende Kooperation zwischen zentralen und dezentralen Controllingeinheiten aus und fördert entsprechend das isolierte Streben nach Optimierung der jeweiligen Bereichsinteressen, sprich der dezentralen Beteiligungsgesellschaften oder der Konzernspitzeneinheit.	Misstrauen zwischen Zentral- und Bereichscontrolling verringert die Kooperationsbereitschaft beider Bereiche.	<b>SF<sub>IN,7</sub>:</b> <b>Zunehmendes Vertrauen verbessert die kooperative Zusammenarbeit im Controlling.</b>	A
40	143, 161	Das Vertrauen der Nutzer beeinflusst die instrumentelle, konzeptionelle und symbolische Informationsnutzung positiv.	Vertrauen der Nutzer von Controllinginformationen verbessert die Nutzung der Informationen.		
107	230, 235, 252	Das im Unternehmen vorhandene Organisationsvertrauen wirkt positiv auf die Güte der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung.	Vertrauen von Controllerbereich und Strategieabteilung verbessert die Kooperation beider Bereiche.		
108	202, 207f.	Je ausgeprägter das Organisationsvertrauen ist, desto besser ist die Kooperation von Controllerbereich und Innenrevision.	Steigendes Vertrauen von Controllerbereich und Innenrevision verbessert die Kooperation beider Bereiche.		

Tab. 12 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
124	263, 269, 293	Das Organisationsvertrauen wirkt positiv auf die Güte der Kooperation von Zentral- und Bereichscontrolling.	Vertrauen von Zentral- und Bereichscontrolling verbessert die Kooperation beider Bereiche.	SF <sub>IN_7</sub> (Fortsetzung)	A
141	379	Auf Prozessebene wirkt es sich negativ auf den Meetingerfolg aus, wenn eine breite Vertrauensbasis fehlt und Verhaltensnormen (Spielregeln) nicht eingehalten werden.	Eine fehlende Vertrauensbasis verringert den Meetingerfolg im Controlling.		
126	111, 193, 200	Vertrauen, das dem Controllerebereich von seinem Kunden entgegengebracht wird, beeinflusst den Controllerebereichserfolg positiv.	Wachsendes Vertrauen der internen Kunden gegenüber dem Controllerebereich steigert den Erfolg des Controllerebereichs.	SF <sub>IN_8</sub> : <b>Zunehmendes Vertrauen gegenüber dem Controllerebereich steigert den Erfolg der institutionalisierten Controllerearbeit.</b>	C
107	240f.	Role Making des Controllerebereichs wirkt positiv auf die Güte der Kooperation von Controllerebereich und Strategieabteilung.	Role Making des Controllerebereichs verbessert die Kooperation von Controllerebereich und Strategieabteilung.	SF <sub>IN_9</sub> : <b>Role Making des Controllerebereichs verbessert die kooperative Zusammenarbeit im Controlling.</b>	B
108	213, 218f.	Je stärker der Controllerebereich die Rolle eines Role Makers einnimmt, desto besser ist die Kooperation von Controllerebereich und Innenrevision.	Zunehmendes Role Making des Controllerebereichs verbessert die Kooperation von Controllerebereich und Innenrevision.		
124	278ff.	Role Making des Zentralcontrollings trägt zu einer Verbesserung der Kooperation von Zentral- und Bereichscontrolling bei.	Role Making des Zentralcontrollings verbessert die Kooperation von Zentral- und Bereichscontrolling.		

Tab. 12 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
126	112, 193f., 200	Die Gestaltungsfreiheit des Controllerbereichs beeinflusst den Controllerbereichserfolg positiv.	Gestaltungsfreiheit des Controllerbereichs steigert den Erfolg des Controllerbereichs.	SF <sub>IN_10</sub> : <b>Role Making des Controllerbereichs steigert den Erfolg der institutionalisierten Controllerarbeit.</b>	C
26	94, 151	Räumliche Nähe der Teammitglieder wirkt positiv auf die Qualität der Teamarbeit.	Räumliche Nähe der Teammitglieder im Controlling verbessert die Qualität der Teamarbeit.		A
88	269	Räumliche Nähe von Controllerbereich und zuständigem Management erleichtert einen engen Kontakt zwischen beiden Parteien.	Räumliche Nähe von Controllerbereich und Management erleichtert deren enge Interaktion.		
107	212f., 217, 252	Das Ausmaß räumlicher Nähe von Controllerbereich und Strategieabteilung wirkt positiv auf die Güte der Kooperation beider Bereiche.	Zunehmende räumliche Nähe von Controllerbereich und Strategieabteilung verbessert die Kooperation beider Bereiche.	SF <sub>IN_11</sub> : <b>Zunehmende räumliche Nähe verbessert die kooperative Zusammenarbeit im Controlling.</b>	
108	185, 189f.	Je näher Controllerbereich und Innenrevision räumlich beieinander liegen, desto besser ist die Kooperation von Controllerbereich und Innenrevision.	Wachsende räumliche Nähe von Controllerbereich und Innenrevision verbessert die Kooperation beider Bereiche.		
112	17f.	Das Zusammenführen von Projektteams an einem Standort wirkt sich positiv auf den Projekterfolg aus.	Räumliche Nähe der Projektteams im Controlling steigert den Projekterfolg.		
124	235f., 242, 293	Die räumliche Nähe von Zentral- und Bereichscontrolling wirkt positiv auf die Güte der Kooperation beider Bereiche.	Räumliche Nähe von Zentral- und Bereichscontrolling verbessert die Kooperation beider Bereiche.		

Tab. 12 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
29	146	Die Schaffung von Akzeptanz des Controllings auf allen Managementebenen des Konzerns erfolgt durch die Durchführung von Controllertagen als Forum zum Austausch von Informationen und zur Förderung der zwischenmenschlichen Kommunikation.	Die Durchführung von Controllertagen als Forum zum Informationsaustausch verbessert die Akzeptanz des Controllings auf allen Managementebenen.		
49	1292	Konferenzveranstaltungen helfen, Informationsdefizite zwischen zentralem und lokalem Controlling abzubauen und Verbesserungsvorschläge zur Effizienzsteigerung des Controlling-systems auszuarbeiten.	Konferenzveranstaltungen reduzieren Informationsdefizite und fördern die Effizienz des Controllings.		
101	70	Ein Forum zur regelmäßigen Diskussion von Anpassungen der Controllingssysteme ist besonders geeignet, um Methodendiskussionen produktiv zu bündeln und um ein gemeinsames Verständnis des Managementteams über die Datenbasis zu erlangen.	Die Institutionalisierung eines Forums verbessert das Methodenverständnis und die Zusammenarbeit im Controlling.	<b>SF<sub>IN,12</sub>:</b> <b>Diskussionsforen verbessern die kooperative Zusammenarbeit im Controlling.</b>	A
114	169	Diskussionen während der Anpassung von Controllingssystemen unterstützen die Abstimmung der Manager untereinander und verbessern das Verständnis der Manager über die Bedeutung der Controllinginformationen.	Diskussionen verbessern das Verständnis und die Zusammenarbeit im Controlling.		



Tab. 12 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
123	160	Die Unternehmen setzen im Wesentlichen auf gemeinsame Projekte, Workshops und die Arbeit in interfunktionalen Teams sowie operative Treffen, um die Zusammenarbeit in der Controlling-Community zu fördern. Dieses Verhalten lässt sich für alle Unternehmen fast durchgängig ausmachen. Es sind auch genau diese Instrumente, die von den befragten Unternehmen als besonders wichtig und zur Intensivierung einer Zusammenarbeit im Controllerbereich besonders förderlich erachtet werden.	Gemeinsame Workshops verbessern die Zusammenarbeit im Controlling.	SF <sub>IN_12</sub> (Fortsetzung)	A
125	192	Die Controllingleiter versuchen, die Zusammenarbeit durch gemeinsame Treffen von zentralem und dezentralem Controllerbereich zu verbessern.	Gemeinsame Treffen von zentralem und dezentralem Controllerbereich verbessern die Zusammenarbeit beider Bereiche.		
128	265	Die Zusammenarbeit eines Teams oder unterschiedlicher organisatorischer Bereiche kann in einem Portal durch Kommentierungs-, Kommunikations- und Kollaborationsmöglichkeiten, wie beispielsweise Team Rooms, Chats oder Diskussionsforen, unterstützt werden.	Portale mit Kommentierungs-, Kommunikations- und Kollaborationsmöglichkeiten verbessern die Zusammenarbeit im Controlling.		
29	146	Die Schaffung von Akzeptanz des Controlling auf allen Managementebenen des Konzerns erfolgt durch konzernübergreifende Arbeitsgruppen.	Konzernübergreifende Arbeitsgruppen verbessern die Akzeptanz des Controllings auf allen Managementebenen.	SF <sub>IN_13</sub> :	
49	1292	Mangelnde Kommunikation zwischen dem zentralen Controlling und dem lokalen Controlling behindert deren Zusammenarbeit.	Mangelnde Kommunikation behindert die Zusammenarbeit von zentralem und lokalem Controlling.	<b>Interfunktionale Teams verbessern die kooperative Zusammenarbeit im Controlling.</b>	A
80	422, 428	Die Integration mit anderen Teams wirkt positiv auf den Erfolg eines Teams.	Die Integration mit anderen Teams steigert den Teamerfolg im Controlling.		

Tab. 12 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
107	209f., 216, 252	Die Häufigkeit des Einsatzes interfunktionaler Teams von Controllerbereich und Strategieabteilung wirkt positiv auf die Güte der Kooperation beider Bereiche.	Interfunktionale Teams von Controllerbereich und Strategieabteilung verbessern die Kooperation beider Bereiche.		
108	179, 188ff.	Je häufiger interfunktionale Teams eingesetzt werden, desto besser ist die Kooperation von Controllerbereich und Innenrevision.	Zunehmender Einsatz interfunktionaler Teams von Controllerbereich und Innenrevision verbessert die Kooperation beider Bereiche.		
123	160	Die Unternehmen setzen im Wesentlichen auf gemeinsame Projekte, Workshops und die Arbeit in interfunktionalen Teams sowie operative Treffen, um die Zusammenarbeit in der Controlling-Community zu fördern. Dieses Verhalten lässt sich für alle Unternehmen fast durchgängig ausmachen. Es sind auch genau diese Instrumente, die von den befragten Unternehmen als besonders wichtig und zur Intensivierung einer Zusammenarbeit im Controllerbereich besonders förderlich erachtet werden.	Interfunktionale Teams verbessern die Zusammenarbeit im Controllerbereich.	SF <sub>IN_13</sub> (Fortsetzung)	A
124	233, 241, 293	Die Nutzung abteilungsübergreifender Teams von Zentral- und Bereichscontrolling wirkt positiv auf die Güte der Kooperation beider Bereiche.	Abteilungsübergreifende Teams von Zentral- und Bereichscontrolling verbessern die Kooperation beider Bereiche.		
125	192	Die Controllingleiter versuchen, die Zusammenarbeit durch einen regelmäßigen Personalaustausch zwischen zentralem und dezentralem Controllerbereich zu verbessern.	Personalaustausch von zentralem und dezentralem Controllerbereich verbessert die Zusammenarbeit beider Bereiche.		

Tab. 12 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
107	210f., 216, 252	Die Häufigkeit des Einsatzes interfunktionaler Trainingsmaßnahmen von Controllerbereich und Strategieabteilung wirkt positiv auf die Güte der Kooperation beider Bereiche.	Zunehmender Einsatz interfunktionaler Trainingsmaßnahmen von Controllerbereich und Strategieabteilung verbessert die Kooperation beider Bereiche.	<b>SF<sub>IN_14</sub>:</b> <b>Interfunktionale Fortbildungsmaßnahmen verbessern die kooperative Zusammenarbeit im Controlling.</b>	B
108	181f., 188ff.	Je häufiger eine interfunktionale Mitarbeiterfortbildung stattfindet, desto besser ist die Kooperation von Controllerbereich und Innenrevision.	Zunehmende interfunktionale Mitarbeiterfortbildung von Controllerbereich und Innenrevision verbessert die Kooperation beider Bereiche.		
124	234, 241, 293	Die Nutzung abteilungsübergreifender Fortbildungen von Zentral- und Bereichscontrolling wirkt positiv auf die Güte der Kooperation beider Bereiche.	Abteilungsübergreifende Fortbildungen von Zentral- und Bereichscontrolling verbessern die Kooperation beider Bereiche.		
17	801	Die Durchsetzung der strategischen Planung wird durch mentale Hindernisse und mangelndes strategisches Bewusstsein erschwert, sodass ein Bedarf an strategiebezogenen Schulungs- und Einweisungsmaßnahmen entsteht, die die notwendige Akzeptanz und den Abbau von Widerständen fördern.	Schulungs- und Einweisungsmaßnahmen verbessern das Mitarbeiterbewusstsein für die strategische Planung und die Akzeptanz der durchzusetzenden Strategemaßnahmen.	<b>SF<sub>IN_15</sub>:</b> <b>Fortbildungsmaßnahmen steigern den Erfolg der institutionalisierten Controllerarbeit.</b>	A
45	152f.	Der Kenntnisstand des Benutzers (User-Know-how) beeinflusst die Qualität der Kostenrechnung.	Wachsender Kenntnisstand des Nutzers steigert die Qualität der Kostenrechnung.		
69	190, 204	Die Ausbildung der Kostenrechner beeinflusst die wahrgenommene Dienstleistungsqualität der Kostenrechnung positiv.	Wachsender Ausbildungsgrad der Kostenrechner steigert die Qualität der Kostenrechnung.		
86	84	Ein häufig genannter Grund für die fehlende unternehmensinterne Transparenz der eingeführten Steuerungssysteme ist die mangelnde Information und Schulung von Management und Mitarbeitern.	Mangelnde Weiterbildung verringert die Qualität der Controllerarbeit.		

Tab. 12 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
125	217	Ein zentraler Erfolgsfaktor für die Durchsetzung der wertorientierten Steuerung liegt in der umfassenden und umfangreichen Schulung der relevanten Manager. Umfangreich gilt dabei sowohl in inhaltlicher als auch in zeitlicher Hinsicht. Wer glaubt, das Know-how-Problem mit einem einmaligen Schulungsprojekt gelöst zu haben, geht völlig fehl. Erforderlich ist vielmehr ein permanenter Schulungsprozess.	Permanente und umfangreiche Schulungsmaßnahmen erhöhen den Durchsetzungserfolg der wertorientierten Steuerung.	SF <sub>IN_15</sub> (Fortsetzung)	A
125	256	Ein Weg, den gesteigerten fachlichen Anforderungen zu genügen, wird im Aufbau eines Wissensmanagements im Controllerbereich gesehen. Ein Unternehmen hat hierfür ein umfassendes Weiterbildungsprogramm aufgesetzt, was sich in ähnlicher Form in vielen der DAX 30-Unternehmen findet.	Weiterbildungsprogramme verbessern die Qualität der Controllerarbeit.		
16	662	Leistungsfähigkeit ist das wichtigste, auf die Mitarbeiter im Controlling bezogene Effizienzmerkmal.	Fachliche Kompetenz steigert die Effizienz der Controllerarbeit.		
31	44-47, 51ff.	Die Qualität der Teamarbeit hängt von der Teambesetzung ab, d.h. von der sozialen und methodischen Kompetenz, der Präferenz für Teamarbeit sowie des Homogenitäts-, Wissens- und Fähigkeitsstands des Teams.	Soziale und fachliche Kompetenzen erhöhen die Qualität der Teamarbeit im Controlling.	SF <sub>IN_16</sub> : <b>Erfahrung sowie fachliche und insbesondere soziale Kompetenzen steigern den Erfolg der institutionalisierten Controllerarbeit.</b>	A
45	152f.	Der Kenntnisstand des Benutzers (User-Know-how) beeinflusst die Qualität der Kostenrechnung.	Fachliche Kompetenzen steigern die Qualität der Kostenrechnung.		
69	190, 204	Die Ausbildung der Kostenrechner beeinflusst die wahrgenommene Dienstleistungsqualität der Kostenrechnung positiv.	Fachliche Kompetenzen erhöhen die Qualität der Kostenrechnung.		

Tab. 12 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
87	978, 986f.	Die personenbezogenen Merkmale der Fachkompetenz, Sozialkompetenz und Teamorientierung wirken sich direkt positiv auf den Teamerfolg aus.	Fachkompetenz, Sozialkompetenz und Teamorientierung steigern den Teamerfolg im Controlling.		
88	269f.	Die Verbindung von Geschäfts-Know-how, großer monetärer Bewertungskompetenz, ausgeprägter Kommunikationsfähigkeit und breiter betriebswirtschaftlicher Fachkompetenz stellt eine Kernkompetenz von Controllern dar. Das längerfristige Fehlen dieser Kernkompetenz kann zu einem Verlust der organisatorischen Ressourcen und schließlich auch zur Auflösung als eigenständiger Controllerbereich führen.	Das Fehlen sozialer und fachlicher Kernkompetenzen verringert den Erfolg der Controllerarbeit.		
89	56f.	Für den beruflichen Erfolg von Controllern sind fachliche und insbesondere soziale Kompetenzen (z.B. Fähigkeit zum kritischen Hinterfragen, Kommunikations- und Teamfähigkeit) sehr bedeutend.	Fachliche und insbesondere soziale Kompetenzen fördern den beruflichen Erfolg von Controllern.	SF <sub>IN,16</sub> (Fortsetzung)	A
113	77	Langjährige Erfahrungen der Konzerncontroller sowie Kenntnisse über die Persönlichkeit des dezentral Verantwortlichen fördern das Verständnis für die Planung der strategischen Geschäftseinheiten.	Erfahrungen und Menschenkenntnisse fördern das Verständnis für die Planung der strategischen Geschäftseinheiten.		
117	78	Je besser sich Controller für die Herausforderungen unter IFRS gewappnet sehen, desto höher schätzen Manager deren Einfluss auf bzw. Bedeutung für ihre Entscheidungen ein.	IFRS-basierte Kompetenzen der Controller erhöhen deren Einfluss auf Managemententscheidungen.		

Tab. 12 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
125	127f.	Insgesamt ergibt sich ein eindeutiges Bild: Für die Controllingleiter sind die fachlichen Fähigkeiten eher Pflicht, nicht Kür. Sie werden als gegeben vorausgesetzt. Controller dürfen sich hier keine Blöße geben. Ob die Controllingleiter wirklich Wirkung im Unternehmen erzeugen, wird weniger durch die fachlichen Fähigkeiten bestimmt, sondern vielmehr durch Fähigkeiten, die auf die Interaktion mit den Managern gerichtet sind. Sie haben als ‚weiche‘ Faktoren die härteste Wirkung auf den Erfolg der Controllertätigkeit, und genau das wird auch von den Controllingleitern der DAX 30-Unternehmen so gesehen.	Neben fachlichen Kompetenzen als Grundvoraussetzung fördern insbesondere die sozialen Kompetenzen den beruflichen Erfolg von Controllern.		
138	622	In der Unternehmenspraxis kommt den verhaltensbezogenen Qualifikationen des Controllers eine relativ große Bedeutung zu. Alle Gesprächspartner haben deutlich gemacht, wie wichtig ihnen die sozialen Kompetenzen des Controllers sind. Vor diesem Hintergrund sollten angehende Controller neben den fachlichen Fähigkeiten ihren Fokus auf die Förderung ihrer sozialen Kompetenzen legen.	Neben fachlichen Fähigkeiten fördern insbesondere die sozialen Kompetenzen den beruflichen Erfolg von Controllern.	SF <sub>IN_16</sub> (Fortsetzung)	A
141	380	Relativ hohe Bedeutung für den Meetingerfolg haben eine ausreichende Informationsbasis sowie Erfahrungsstand, Intuition, Ausbildung und Moderationstalent der Teilnehmer.	Eine ausreichende Informationsbasis, Erfahrung sowie fachliche und soziale Kompetenzen steigern den Meetingerfolg im Controlling.		

Tab. 12 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
33	158, 180	Die wahrgenommene Dienstleistungsqualität der Kostenrechnung wird von der Kontakthäufigkeit der Manager zur Kostenrechnung positiv beeinflusst.	Zunehmende Kontakthäufigkeit der Manager zur Kostenrechnung steigert die wahrgenommene Qualität der Kostenrechnung.		
33	160, 181	Die wahrgenommene Dienstleistungsqualität der Kostenrechnung wird von der Stärke der Einbeziehung der Manager in den Entwurf und die Gestaltung der Kostenrechnungssysteme positiv beeinflusst.	Zunehmender Grad der Einbeziehung der Manager in die Gestaltung der Kostenrechnungssysteme steigert die wahrgenommene Qualität der Kostenrechnung.		
40	142, 161	Die Häufigkeit des Kontakts beeinflusst die instrumentelle und symbolische Informationsnutzung positiv.	Steigende Kontakthäufigkeit erhöht die instrumentelle und symbolische Informationsnutzung.	<b>SF<sub>IN_17</sub>:</b> <b>Wachsende Kontakthäufigkeit zum Management steigert den Erfolg der institutionalisierten Controllerarbeit.</b>	A
88	269	Enge Kontakte zum Manager stellen in allen betrachteten Unternehmen eine wichtige Ressource des Controllerbereichs dar.	Enge Kontakte zum Manager verbessern die Controllerarbeit.		
114	173	Fehlendes Feedback zu den bereitgestellten Controllinginformationen führt zu einer Verschlechterung zukünftiger Analysen und Interpretationen von strategischen Sachverhalten.	Fehlendes Feedback der Berichtsempfänger verschlechtert die Qualität der Informationsversorgung.		
140	724, 730f.	Der Grad der Verbundenheit zwischen den Bereichen (in der Studie verstanden als formeller und informeller Kontakt innerhalb des Unternehmens, Anm. des Verf.) wirkt positiv auf die Informationsverteilung und die Reaktion auf diese Informationen; die Zuwächse durch eine Steigerung der Verbundenheit sinken jedoch mit steigendem Verbundenheitsgrad.	Zunehmender Kontakt zwischen den Bereichen verbessert die Informationsverteilung und Reaktion auf diese Informationen.		

### 9.3 Zwischenfazit und weiterer Forschungsbedarf

Die Institutionalisierung der Controllerarbeit repräsentiert nach den Aktionsfeldern der Planung und des Berichtswesens ein weiteres Aktionsfeld, für das die empirische, erfolgsfaktorenbezogene Controllingforschung bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt einen relativ umfangreichen Wissensstand aufgebaut hat.<sup>734</sup> Überblicksartig kommt dies in Abb. 49 zum Ausdruck, in der die Menge aller gut und durchschnittlich gestützten Stylized Facts zu diesem Aktionsfeld zusammengefasst wird.

Es bestehen dennoch zahlreiche Ansatzpunkte für weiterführende Forschungsarbeiten. So lässt sich aus Abb. 49 zunächst ableiten, dass insbesondere der Zusammenhang zwischen dem Erfolg der institutionalisierten Controllerarbeit und dem Controlling- und Unternehmenserfolg näher überprüft werden sollte. Des Weiteren ist es wünschenswert, potenzielle Einflüsse zwischen den einzelnen Untersuchungsfeldern der Institutionalisierung zu analysieren. Zu denken ist diesbezüglich beispielsweise an die mögliche Auswirkung einer erhöhten Mitarbeiterkompetenz im Controlling auf dessen Kontakthäufigkeit und Zusammenarbeit mit dem Management.

Hinsichtlich des Konstrukts der Zusammenarbeit ist zukünftig außerdem genauer zu differenzieren, inwieweit sich die Einflüsse der dargestellten Gestaltungsdimensionen auch auf die Zusammenarbeit zwischen Controllerbereich und anderen, bislang nicht explizit adressierten Funktionsbereichen, wie dem Marketing oder dem Risikomanagement, beziehen lassen. Gleiches gilt entsprechend für die Zusammenarbeit zwischen dem Zentralcontrolling und funktionspezifischen Controllerbereichen, wie dem Marketing- oder Risikocontrolling.

Weiterer Forschungsbedarf ergibt sich auch vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen in der Unternehmenspraxis. So stellt sich die Frage, inwieweit die Gestaltung und der Erfolg der aufbau- und ablaufbezogenen Organisation des Controllerbereichs durch laufende Veränderungen in dessen Umfeld beeinflusst werden. Konkret angesprochen sei an dieser Stelle die Entwicklung einer zunehmend integrierten und IFRS-basierten Rechnungslegung oder die (damit teils einhergehende) Bündelung von Controllingfunktionen in Shared Service Centern.<sup>735</sup> Auch der Einfluss des zunehmenden Wettbewerbs um die Aufmerksamkeit des Managements, dem der Controllerbereich aufgrund zahlreicher Schnittstellen mit anderen Bereichen der Finanzorganisation

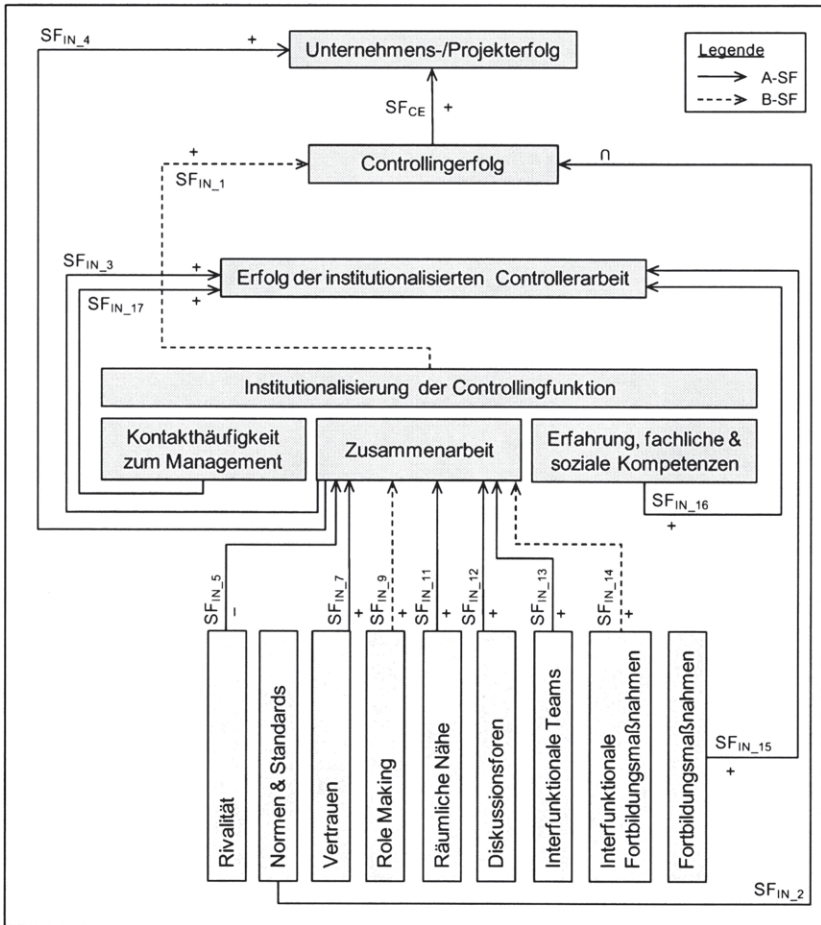
---

<sup>734</sup> Vgl. Abschnitt C.2.3.

<sup>735</sup> Vgl. ähnlich *Keuper/Glahn* (2006), S. 84f.



(z.B. Bilanzierung, Interne Revision, Strategieabteilung) aktuell ausgesetzt ist,<sup>736</sup> sollte in diesem Zusammenhang detailliert untersucht werden.



**Abb. 49: Stylized Facts zur Wirkung der institutionalisierten Controllerarbeit im Überblick**

<sup>736</sup> Vgl. Weber et al. (2006), S. 48f.

## 10 Stylized Facts zu den Rollenbildern der Controller

### 10.1 Erfolgswirkungen der Controllerrollen als unerforschtes Untersuchungsfeld

Die Fragestellung, ob die unterschiedlichen Ausprägungsformen der Controllerrollen<sup>737</sup> – d.h. die Rolle des Controllers als betriebswirtschaftlicher Berater des Managements, als Methoden- und Systemdienstleister sowie als Informationsdienstleister für die Bilanzierung – eine Wirkung auf den Erfolg des Controllings, seiner Aktionsfelder oder auf den Unternehmenserfolg ausüben, bleibt bis zum jetzigen Stand der empirischen Controllingforschung nach Kenntnis des Verfassers unbeantwortet.

Dennoch stellen die controllerbezogenen Rollenbilder und ihre entsprechenden Kontextfaktoren kein gänzlich unerforschtes Feld dar. So existieren zum einen Studien, die sich mit der gegenwärtigen und zukünftigen Bedeutung der Rollenverständnisse für die Controllerpraxis beschäftigen. Gemäß den daraus resultierenden Forschungsergebnissen wird für Controller zukünftig die Rolle des betriebswirtschaftlichen Beraters eine dominierende Bedeutung haben. Zum anderen liegen auch zahlreiche empirische Arbeiten vor, die den Einfluss von für die Wahrnehmung der Controllerrollen bedeutenden Kontextfaktoren auf den Controllingserfolg untersuchen.

### 10.2 Bedeutung und Kontextfaktoren der Controllerrollen: Stylized Facts

Tab. 13: Stylized Facts zu den Controllerrollen

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
30	232f.	Die Entwicklung der Controller- und Controlling-ähnlichen Stellen von 1990 bis 1994 entspricht der Prognose der Theorie, dass sich Controller aufgrund der gewachsenen Veränderungsbedarfe im Unternehmen allmählich zum internen Management Consultant entwickeln. Dem Gebiet der internen Beratung kommt im Rahmen der skizzierten Veränderungen das höchste Wachstumspotenzial zu.	Controller entwickeln sich zunehmend zum internen Management Consultant.	<b>SFRB.1: Die Rolle des Beraters besitzt sowohl gegenwärtig als auch zukünftig für Controller eine dominierende Bedeutung.</b>	A

<sup>737</sup> Vgl. hierzu Abschnitt B.1.2.2.

Tab. 13: Stylized Facts zu den Controllerrollen

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
38	24	Auffallend ist die große Bedeutung der Beratungsfunktion des Konzerncontrollers. Dieses Ergebnis belegt nicht nur die klassische Unterstützungsfunktion des Controlling, sondern zeigt auch den zunehmenden Trend zum Controller als internem Consultant auf.	Konzerncontroller nehmen zunehmend die Rolle als interner Consultant des Managements ein.		
88	259f.	Es besteht ein grundlegender Konsens in der leitbildbezogenen Zielsetzung der Controllerbereiche, nicht nur Informationslieferant, sondern auch betriebswirtschaftlicher Berater und Sparringpartner des Managements werden zu wollen.	Controller möchten stärker die Rolle des betriebswirtschaftlichen Beraters und Sparringpartners des Managements einnehmen.		
89	45	Controller streben an, von ihrem Management zukünftig primär und mit weitem Abstand vor anderen Rollenbildern als interner Berater wahrgenommen zu werden und diese Rolle im Vergleich zum aktuellen Stand weiter auszubauen.	Controller streben zukünftig einen Ausbau ihrer Rolle als interner Berater des Managements an.	SF <sub>RB,1</sub> (Fortsetzung)	A
109	139	Während hinsichtlich der Aufgaben des Beteiligungscontrollers im Jahr 2004 noch die Informationsversorgung auf Platz eins rangierte, nimmt im Jahr 2006 die Aufgabe der Beratung, Betreuung und Unterstützung die Spitzenreiterposition ein. In der zeitlichen Entwicklung von 2004 bis 2006 erfuhr die Beratungs- und Unterstützungsfunktion über alle Aufgaben hinweg den größten Bedeutungszuwachs.	Von 2004 bis 2006 erfuhr die Beratungs- und Unterstützungsfunktion des Beteiligungscontrollers den größten Bedeutungszuwachs und nimmt seitdem die Spitzenreiterposition ein.		

Tab. 13 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
117	74	Controller streben an, ihre Rolle als Methoden- und Systemdienstleister des Managements zu reduzieren, während sie beabsichtigen, zukünftig mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit mit den unmittelbar entscheidungsunterstützenden Aufgaben als betriebswirtschaftlicher Berater des Managements auszufüllen.	Controllern streben an, ihre Rolle als betriebswirtschaftlicher Berater des Managements zukünftig auszuweiten, um damit stärker unmittelbar entscheidungsunterstützend agieren zu können.		
120	733	Über 60% der Teilnehmer der Umfrage nannten den ‚Berater‘ als die derzeit am häufigsten vorzufindende Rolle des Controllers in ihrem Unternehmen. Der ‚Berater‘ erhielt zudem auch die größte Zustimmung für die gewünschte zukünftige Rolle des Controllers.	Controller streben zukünftig einen Ausbau ihrer Rolle als Berater des Managements an.		
128	231f.	Zukünftig erstrebenswert ist für strategische Controller in erster Linie die Rolle des internen Beraters. Diese Rolle leben gegenwärtig bereits zwei Drittel der Befragten, knapp die Hälfte der Controllingleiter ist darüber hinaus der Meinung, als interner Berater im Unternehmen wahrgenommen zu werden.	Strategische Controller streben zukünftig primär die Rolle als interner Berater des Managements an.	SF <sub>RB_1</sub> (Fortsetzung)	A
130	174	In deutschen Unternehmen kommt den Controllern in der Finanz- und Wirtschaftskrise stärker die Rolle eines Beraters zu. Damit steigt bei den stark von der Finanz- und Wirtschaftskrise betroffenen Unternehmen der Einfluss der Controller auf die Entscheidungen des Managements.	Controller nehmen gegenwärtig in Zeiten der Finanz- und Wirtschaftskrise verstärkt die Rolle des Beraters wahr.		
138	622	Damit können die Ergebnisse von <i>Weber</i> bestätigt werden, dass sich der erfolgreiche Controller vor allem in der Rolle des internen Beraters, Kommunikators und Innovators sieht.	Controller sehen sich in erster Linie in der Rolle des internen Beraters.		

Tab. 13 (Fortsetzung)

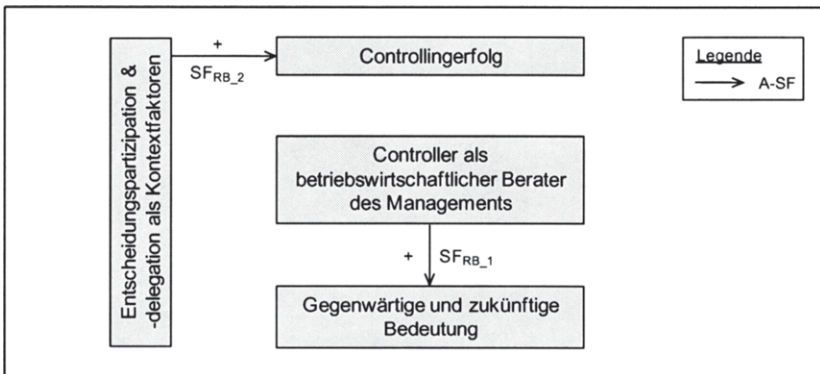
Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
10	299, 339	Die Verwirklichung von controllinggerechten Führungsformen, die sich insbesondere durch einen kooperativen Führungsstil und eine kooperative Zielvereinbarung kennzeichnen, kann als Voraussetzung für die Effizienz des Controllings betrachtet werden.	Kooperativer Führungsstil und kooperative Zielvereinbarung steigern die Controllingeffizienz.		
16	663f.	Die Beteiligung des Controllings an wichtigen Entscheidungen im Unternehmen gehört zu den beiden wichtigsten der auf die Zusammenarbeit des Controllings mit dem Management und den Fachbereichen bezogenen Effizienzmerkmale.	Die Beteiligung des Controllings bei der Entscheidungsfindung steigert die Controllingeffizienz.		
25	444	Die Partizipation von Team und Projektleiter an den strategischen Projektentscheidungen fördert die Qualität der Planung und Steuerung sowie der Information und Kommunikation.	Partizipation des Projektteams an strategischen Projektentscheidungen steigert die Qualität des Projektcontrollings.	<b>SF<sub>RB, 2</sub>:</b> <b>Eine durch Entscheidungspartizipation und -delegation gekennzeichnete Führungsform steigert den Controlling-erfolg.</b>	A
31	44, 47f., 51-54	Die Qualität der Teamarbeit hängt von der Teamführung ab, d.h. von der Zielqualität, des Teamziel-Commitments, des Feedbacks und der Partizipation in Entscheidungsprozesse.	Partizipation eines Teams in Entscheidungsprozesse steigert die Qualität der Teamarbeit im Controlling.		
32	1150, 1152f., 1154, 1157	Eine zu starke Zentralisierung von Entscheidungen im Hinblick auf das tägliche Geschäft bei der Unternehmensführung führt aufgrund beschränkter Managementkapazität zu einer Vernachlässigung strategischer Entscheidungen.	Starke Zentralisierung von Entscheidungen beim Management führt zu einer Vernachlässigung strategischer Entscheidungen.		
39	141f.	Koordination durch persönliche Weisung beeinflusst die Entscheidungsqualität negativ.	Koordination durch persönliche Weisung verringert die Entscheidungsqualität.		

Tab. 13 (Fortsetzung)

Nr.	Seite	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
52	467	Mittelständische Unternehmen, die einen zentralistischen Führungsstil aufweisen, erzielen einen geringeren Controllingenerfolg als mittelständische Unternehmen, die einen partizipativen Führungsstil aufweisen. Mittelständische Unternehmen, in denen die Delegation als Führungsinstrument eine bedeutende Rolle spielt, erzielen einen größeren Controllingenerfolg als Unternehmen, in denen Delegation eine geringere Bedeutung als Führungsinstrument aufweist.	Eine partizipative und delegative Führungsform steigert den Controllingenerfolg.		
58	227ff.	Partizipation, Delegation und konstruktive Transparenz als Kennzeichen der Führungskultur haben eine signifikant positive Bedeutung für die Rolle des Controllers als Sicherer der Prozessrationalität.	Partizipation, Delegation und konstruktive Transparenz fördern die Rolle des Controllers als Sicherer der Prozessrationalität.	SF <sub>RB_2</sub> (Fortsetzung)	A
98	11, 20	Die Partizipation beeinflusst die Effektivität und Effizienz der Budgetierung positiv.	Partizipation steigert die Effektivität und Effizienz der Budgetierung.		
140	723f., 729f.	Der Grad an Autonomie und Entscheidungsmacht niedriger Hierarchiestufen (in der Studie als Dezentralisierung bezeichnet, Anm. des Verf.) wirkt positiv auf die Informationsgenerierung; die Zuwächse durch eine Steigerung des Dezentralisierungsgrads sinken jedoch mit steigendem Dezentralisierungsgrad.	Zunehmende Autonomie und Entscheidungsmacht niedriger Hierarchiestufen verbessert die Informationsgenerierung.		

### 10.3 Zwischenfazit und weiterer Forschungsbedarf

Die empirische Forschung im Bereich der controllerbezogenen Rollenbilder befindet sich derzeit – wie die zusammenfassende Abb. 50 zeigt – noch in einem sehr frühen Stadium. Trotz der vergleichsweise geringen Anzahl relevanter Forschungsbeiträge in diesem Feld konnten mit SF<sub>RB\_1</sub> und SF<sub>RB\_2</sub> zwei jeweils gut gestützte Stylized Facts abgeleitet werden. Gemäß SF<sub>RB\_2</sub> wird der Erfolg des Controllings, das in dezentralisierten Unternehmen durch die Interaktion von entscheidungsverantwortlichen Managern und entscheidungsberatenden Controllern gekennzeichnet ist,<sup>738</sup> durch offene, gestaltete, partizipative und delegative Entscheidungsfindungsprozesse verbessert. Da der Beratungsbedarf des Managements aufgrund aktuell fortschreitender Dezentralisierung von Unternehmens- und damit auch Entscheidungsstrukturen wächst, steht das Ergebnis von SF<sub>RB\_2</sub> offensichtlich im Einklang mit SF<sub>RB\_1</sub>, nach dem die Rolle des Controllers als betriebswirtschaftlicher Berater des Managements zukünftig eine dominierende Bedeutung einnehmen wird.



**Abb. 50: Stylized Facts zu den Controllerrollen im Überblick**

Im Themengebiet der Controllerrollen besteht für zukünftige Studien ein noch breites Spektrum unbearbeiteter Forschungsaspekte. Eine besonders interessante Fragestellung ist gewiss darin zu sehen, ob ausgehend von den Controllerrollen ‚Berater‘, ‚Methoden- und Systemdienstleister‘ sowie ‚Informationsdienstleister‘ für die Bilanzierung‘ grundsätzlich unmittelbare Erfolgswirkungen auf die Controllerarbeit nachzuweisen sind und inwieweit sich die potenziellen Wirkungen dieser Rollen in ihrer Stärke und Richtung voneinander unterscheiden. Dabei erscheint es in einem ersten

<sup>738</sup> Vgl. die Abschnitte B.1.2.1-2.

Schritt sinnvoll, die potenziellen Einflüsse der Rollenbilder differenziert nach den originären und derivativen Aktionsfeldern zu untersuchen. So könnte analysiert werden, inwieweit Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen beispielsweise im Bereich der Planung durch eine intensivere Wahrnehmung der Beraterrolle oder im Bereich des Berichtswesens durch eine konsequenterere Verfolgung der Rolle als Informationsdienstleister für die Bilanzierung realisierbar sind.

## 11 Zusammenfassender Überblick über die Stylized Facts zu den Erfolgsfaktoren des Controllings

**Tab. 14: Übersicht der abgeleiteten Stylized Facts**

Stylized Fact (SF)		
SF <sub>CE</sub>	Controllingerfolg steigert den Unternehmenserfolg.	A
SF <sub>PL_1</sub>	Planungserfolg steigert den Projekt-/Unternehmenserfolg.	A
SF <sub>PL_2</sub>	Planung steigert den Controllingerfolg.	C
SF <sub>PL_3</sub>	Abnehmende Planungsdauer steigert den Planungserfolg.	A
SF <sub>PL_4</sub>	Wachsende Planungs Offenheit steigert den Projekt-/Unternehmenserfolg.	A
SF <sub>PL_5</sub>	Wachsende Planungs Offenheit steigert den Controllingerfolg.	C
SF <sub>PL_6</sub>	Wachsende Planungs Offenheit steigert den Planungserfolg.	A
SF <sub>PL_7</sub>	Zwischen wachsender Planungsintensität und Unternehmenserfolg besteht eine umgekehrt U-förmige Beziehung.	B
SF <sub>PL_8</sub>	Zwischen wachsender Planungsintensität und Planungserfolg besteht eine umgekehrt U-förmige Beziehung.	A
SF <sub>PL_9</sub>	Wachsende Planungsintegration steigert den Controllingerfolg.	C
SF <sub>PL_10</sub>	Wachsende Planungsintegration steigert den Planungserfolg.	A
SF <sub>PL_11</sub>	Zunehmende Integration von Planung und Anreizsystem steigert den Planungserfolg.	B
SF <sub>PL_12</sub>	Wachsende Planungs rationalität steigert den Projekt-/Unternehmenserfolg.	A
SF <sub>PL_13</sub>	Wachsende Planungs rationalität steigert den Controllingerfolg.	C
SF <sub>PL_14</sub>	Wachsende Planungs rationalität steigert den Planungserfolg.	A
SF <sub>PL_15</sub>	Wachsende Planungs formalisierung steigert den Unternehmenserfolg.	C
SF <sub>PL_16</sub>	Wachsende Planungs formalisierung steigert den Controllingerfolg.	C
SF <sub>PL_17</sub>	Wachsende Planungs formalisierung steigert den Planungserfolg.	A
SF <sub>PL_18</sub>	Zunehmende Strategieorientierung steigert den Unternehmenserfolg.	C
SF <sub>PL_19</sub>	Zunehmende Strategieorientierung steigert den Controllingerfolg.	B



Tab. 14 (Fortsetzung)

Stylized Fact (SF)		
SF <sub>PL_20</sub>	Kontrollerfolg steigert den Unternehmenserfolg.	C
SF <sub>PL_21</sub>	Kontrollerfolg steigert den Controllingenerfolg.	B
SF <sub>PL_22</sub>	Zunehmende Informationsqualität steigert den Kontrollerfolg.	B
SF <sub>PL_23</sub>	Wachsende Kontrollintensität steigert den Planungserfolg.	B
SF <sub>PL_24</sub>	Wachsende Kontrollintensität steigert den Kontrollerfolg.	B
SF <sub>PL_25</sub>	Prämissenkontrollen steigern den Planungserfolg.	B
SF <sub>PL_26</sub>	Zunehmende Integration von Kontrolle und Anreizsystem steigert den Kontrollerfolg.	C
SF <sub>PL_27</sub>	Zunehmende Kontrollregelmäßigkeit steigert den Kontrollerfolg.	C
SF <sub>PL_28</sub>	Zunehmende Kontrollfokussierung steigert den Kontrollerfolg.	C
SF <sub>PL_29</sub>	Zunehmende Kompetenz steigert den Projekterfolg.	A
SF <sub>PL_30</sub>	Zunehmende Kompetenz steigert den Planungserfolg.	B
SF <sub>PL_31</sub>	Zunehmender Opportunismus verringert den Planungserfolg.	A
SF <sub>PL_32</sub>	Zunehmendes Vertrauen steigert den Controllerbereichserfolg.	C
SF <sub>PL_33</sub>	Zunehmendes Vertrauen steigert den Planungserfolg.	B
SF <sub>PL_34</sub>	Wachsende Konsensorientierung steigert den Unternehmenserfolg.	C
SF <sub>PL_35</sub>	Wachsende Konsensorientierung steigert den Controllingenerfolg.	C
SF <sub>PL_36</sub>	Wachsende Konsensorientierung steigert den Planungserfolg.	C
SF <sub>PL_37</sub>	Zunehmende Unterstützung durch das Top-Management steigert den Projekterfolg.	A
SF <sub>PL_38</sub>	Zunehmende Unterstützung durch das Top-Management steigert den Kontrollerfolg.	C
SF <sub>PL_39</sub>	Wachsende Motivation der Projektbeteiligten steigert den Projekterfolg.	B
SF <sub>BW_1</sub>	Zunehmende Qualität des Berichtswesens steigert den Unternehmenserfolg.	B
SF <sub>BW_2</sub>	Zunehmende Qualität des Berichtswesens steigert den Controllingenerfolg.	A
SF <sub>BW_3</sub>	Zunehmende Qualität der Informationsversorgung steigert die Informationsnutzung.	B
SF <sub>BW_4</sub>	Fokussierung des Informationsumfangs verbessert die Informationsversorgung.	A
SF <sub>BW_5</sub>	Zunehmende Aktualität der Informationen verbessert die Informationsversorgung.	A
SF <sub>BW_6</sub>	Wachsende Zuverlässigkeit der Informationen verbessert die Informationsversorgung.	B
SF <sub>BW_7</sub>	Steigende Relevanz der Informationen verbessert die Informationsversorgung.	B
SF <sub>BW_8</sub>	Nichtmonetäre Informationen verbessern die Informationsversorgung.	A

Tab. 14 (Fortsetzung)

Stylized Fact (SF)		
SF <sub>BW_9</sub>	Zusammenarbeit im Informationsversorgungsprozess verbessert die Informationsversorgung.	B
SF <sub>BW_10</sub>	Zunehmende Informationsnutzung steigert den Unternehmenserfolg.	A
SF <sub>BW_11</sub>	Zunehmende Informationsnutzung steigert den Controllingenerfolg.	C
SF <sub>BW_12</sub>	Zunehmende Kommentierungen in den Berichten verbessern die Informationsnutzung.	B
SF <sub>BW_13</sub>	Intensivere grafische und tabellarische Aufbereitung der Berichte steigert die Informationsnutzung.	A
SF <sub>BW_14</sub>	Zunehmende Kontakthäufigkeit steigert die Informationsnutzung.	A
SF <sub>BW_15</sub>	Zunehmendes Nutzer-Know-how steigert die Informationsnutzung.	B
SF <sub>BW_16</sub>	Kostenrechnung und Kostenmanagement steigern den Unternehmenserfolg.	A
SF <sub>BW_17</sub>	Zunehmende Komplexität verringert die Qualität der Kostenrechnung.	B
SF <sub>BW_18</sub>	Zunehmende Intensität moderner Kostenrechnungsverfahren steigert den Erfolg des Kostenmanagements bzw. des Controllings.	C
SF <sub>BW_19</sub>	Zunehmender Einsatz von Kennzahlen steigert den Projekt-/Unternehmenserfolg.	B
SF <sub>BW_20</sub>	Zusammenhang zwischen Kennzahlen steigert die Qualität der Kennzahlen.	C
SF <sub>BW_21</sub>	Die Balanced Scorecard fördert den Controllingenerfolg.	B
SF <sub>BW_22</sub>	Informelle Berichtswege steigern den Controllingenerfolg.	A
SF <sub>BW_23</sub>	Wachsende interne Kundenorientierung steigert die Qualität des Berichtswesens.	A
SF <sub>BW_24</sub>	Integration der Rechnungslegung steigert den Controllingenerfolg.	C
SF <sub>PM_1</sub>	Anreizsysteme steigern den Unternehmenserfolg.	A
SF <sub>PM_2</sub>	Anreizsysteme unterstützen die Verhaltenssteuerung.	A
SF <sub>PM_3</sub>	Verknüpfung des Anreizsystems mit Planung und Kontrolle steigert den Controllingenerfolg.	A
SF <sub>PM_4</sub>	Schnelligkeit der Leistungsbeurteilung unterstützt die Verhaltenssteuerung.	B
SF <sub>PM_5</sub>	Fokussierung der Kontrolle unterstützt die Verhaltenssteuerung.	C
SF <sub>PM_6</sub>	Marktorientierte Verrechnungspreise unterstützen die Verhaltenssteuerung.	B
SF <sub>PM_7</sub>	Wertorientierung steigert den Unternehmenserfolg.	C
SF <sub>IT_1</sub>	Der Einsatz von controllingrelevanten IT-Systemen steigert den Projekt-/Unternehmenserfolg.	B
SF <sub>IT_2</sub>	Der Einsatz von controllingrelevanten IT-Systemen steigert den Controllingenerfolg.	A

Tab. 14 (Fortsetzung)

Stylized Fact (SF)		
SF <sub>IT_3</sub>	Der Einsatz von ERP-Systemen steigert den Unternehmenserfolg.	C
SF <sub>IT_4</sub>	Der Einsatz von Data-Warehouse-Systemen erhöht den Controllingenerfolg.	A
SF <sub>IT_5</sub>	Der Einsatz von Führungsinformationssystemen erhöht den Controllingenerfolg.	B
SF <sub>IT_6</sub>	Wachsende Integration der controllingrelevanten IT-Systeme steigert den Controllingenerfolg.	A
SF <sub>IT_7</sub>	Zunehmende Flexibilität der controllingrelevanten IT-Systeme steigert den Controllingenerfolg.	B
SF <sub>IT_8</sub>	Steigende Benutzerfreundlichkeit erhöht den Erfolg von Führungsinformationssystemen.	B
SF <sub>IT_9</sub>	Informationsaggregierbarkeit steigert den Erfolg von Führungsinformationssystemen.	C
SF <sub>IN_1</sub>	Die Institutionalisierung der Controllingfunktion steigert den Controllingenerfolg.	B
SF <sub>IN_2</sub>	Zwischen der Institutionalisierung von Normen und Standards und dem Controllingenerfolg besteht eine umgekehrt U-förmige Beziehung.	A
SF <sub>IN_3</sub>	Kooperative Zusammenarbeit steigert den Erfolg der institutionalisierten Controllerarbeit.	A
SF <sub>IN_4</sub>	Kooperative Zusammenarbeit steigert den Projekterfolg.	A
SF <sub>IN_5</sub>	Zunehmende Rivalität verschlechtert die kooperative Zusammenarbeit im Controlling.	A
SF <sub>IN_6</sub>	Zwischen der Institutionalisierung von Normen und Standards und der kooperativen Zusammenarbeit im Controlling besteht eine umgekehrt U-förmige Beziehung.	C
SF <sub>IN_7</sub>	Zunehmendes Vertrauen verbessert die kooperative Zusammenarbeit im Controlling.	A
SF <sub>IN_8</sub>	Zunehmendes Vertrauen gegenüber dem Controllerbereich steigert den Erfolg der institutionalisierten Controllerarbeit.	C
SF <sub>IN_9</sub>	Role Making des Controllerbereichs verbessert die kooperative Zusammenarbeit im Controlling.	B
SF <sub>IN_10</sub>	Role Making des Controllerbereichs steigert den Erfolg der institutionalisierten Controllerarbeit.	C
SF <sub>IN_11</sub>	Zunehmende räumliche Nähe verbessert die kooperative Zusammenarbeit im Controlling.	A
SF <sub>IN_12</sub>	Diskussionsforen verbessern die kooperative Zusammenarbeit im Controlling.	A
SF <sub>IN_13</sub>	Interfunktionale Teams verbessern die kooperative Zusammenarbeit im Controlling.	A
SF <sub>IN_14</sub>	Interfunktionale Fortbildungsmaßnahmen verbessern die kooperative Zusammenarbeit im Controlling.	B
SF <sub>IN_15</sub>	Fortbildungsmaßnahmen steigern den Erfolg der institutionalisierten Controllerarbeit.	A

Tab. 14 (Fortsetzung)

Stylized Fact (SF)		
SF <sub>IN_16</sub>	Erfahrung sowie fachliche und insbesondere soziale Kompetenzen steigern den Erfolg der institutionalisierten Controllerarbeit.	A
SF <sub>IN_17</sub>	Wachsende Kontakthäufigkeit zum Management steigert den Erfolg der institutionalisierten Controllerarbeit.	A
SF <sub>RB_1</sub>	Die Rolle des Beraters besitzt sowohl gegenwärtig als auch zukünftig für Controller eine dominierende Bedeutung.	A
SF <sub>RB_2</sub>	Eine durch Entscheidungspartizipation und -delegation gekennzeichnete Führungsform steigert den Controllingserfolg.	A

## 12 Kritische Würdigung der abgeleiteten Stylized Facts

Im Rahmen dieses Kapitels wurde untersucht, inwieweit innerhalb der Controllingforschung des deutschsprachigen Raums im zwanzigjährigen Zeitraum von 1990 bis 2009 empirische Erkenntnisse zum Zusammenhang zwischen der erfolgreichen Gestaltung des Controllings, seiner Aktionsfelder sowie aufgabenträgerbezogenen Rollenbilder und dem Unternehmenserfolg erarbeitet wurden, die zu Stylized Facts verdichtet werden können.

Die vorgenommene Ableitung der Stylized Facts erfolgte unter sorgfältiger Beachtung aller in Abschnitt C.1.3 erörterten Anforderungen, insbesondere der Kriterien Theorienneutralität und Erklärungsrelevanz:<sup>739</sup>

Wenngleich die Forderung nach Theorienneutralität im strengen Sinne gar nicht erfüllbar ist, da eine empirische Datenerhebung und -analyse aufgrund bestehender Vorkenntnisse immer zumindest implizit theoriegeleitet ist,<sup>740</sup> kann eine explizit theoriegebundene Ermittlung der hier vorgestellten Stylized Facts aber dennoch ausgeschlossen werden. Gemäß der methodenübergreifenden Faktengenerierung, die die klassische Anforderung der Theorienneutralität präzisiert, sind die in Tab. 6 dargestellten Studien, aus denen letztlich die Stylized Facts gewonnen wurden, sowohl durch Methoden- als auch Theoriepluralismus gekennzeichnet, denn die zitierten Studien setzen quantitative und/oder qualitative Methoden ein und beruhen darüber hinaus auf teils abweichenden theoretischen Controllingkonzeptionen. Durch Erfüllung der Anforde-

<sup>739</sup> Vgl. auch im Folgenden *Weißberger/Löhr* (2007), S. 358f.

<sup>740</sup> Vgl. *Schwerin* (2001), S. 94f. und S. 100.

rungen der methodenübergreifenden Faktengenerierung wird somit gleichzeitig auch den Grundprinzipien der Methoden- und Theorien-Triangulation entsprochen.

Erklärungsrelevanz besitzen die generierten Stylized Facts insofern, als dass sich alle extrahierten Aussagen auf die verfolgte Zielsetzung dieses Kapitels beziehen und somit einen – wenn auch lückenbehafteten – Erkenntnisbeitrag zur Beziehung zwischen Unternehmenserfolg, Controllingenerfolg und der Ausgestaltung der einzelnen Aktionsfelder des Controllings bzw. der Controllerrollen liefern.

Aufgrund des unvermeidbar subjektiven Elements bei der Verdichtung von Aussagen zu Implikationen und der Aggregation von Implikationen zu Stylized Facts muss sich die Vorgehensweise der Stilisierung dem Einwand stellen, dass die hergeleiteten Stylized Facts nicht als intersubjektiv ‚wahr‘ im strengen Sinne gelten können: Die fehlende Existenz einer allgemein anwendbaren Regel für den Abstraktionsschritt steht quasi im Konflikt mit der traditionell geforderten Nichtstrittigkeit von Stylized Facts.<sup>741</sup> Die Tragweite dieses Trade-offs ist jedoch zu relativieren. Zum einen ist mithilfe einer hinreichenden Zustimmung der Controlling-Community zumindest eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit herstellbar. Sofern ein solcher Konsens besteht, ist dies schon als den wissenschaftlichen Fortschritt förderndes Ergebnis festzuhalten.<sup>742</sup> Zum anderen stellt sich grundsätzlich die Frage, ob es aus wissenschaftstheoretischer Perspektive überhaupt wünschenswert ist, unstrittige Stylized Facts zu ermitteln. Da die Weiterentwicklung der Forschung von einer durch neue Erfahrungen induzierten Überprüfung der bestehenden Wissensbasis abhängig ist, erscheint es im Sinne *Kaldors* gerade sinnvoll, mithilfe von als Hypothesen interpretierbaren Stylized Facts zu untersuchen, welche Erkenntnisse noch zum akzeptierten Theoriekern z.B. der Controllingforschung gehören.

Abgesehen davon sei kritisch darauf hingewiesen, dass die Festlegung einer Grenze, ab der die abgeleiteten Stylized Facts als gut, durchschnittlich oder schwach gestützt eingestuft werden, eine ebenfalls schwer objektivierbare Entscheidung darstellt. Die Bildung eines Kategoriensystems, in dem auch Grenzfälle eindeutig zugeordnet werden können, stellt jedoch eine der Wissenschaft in gewissem Maße immanente Problematik dar. Insofern ist auch diesem Argument, wie zuvor dargestellt, durch einen konstruktiven Diskurs zu begegnen. Deuten zukünftige Studienergebnisse auf einen Beleg der oben hergeleiteten Stylized Facts hin, ist dies als ein Zeichen ihrer Repräsentativitätsverbesserung zu betrachten. Sollten künftig publizierte Ergebnisse jedoch

---

<sup>741</sup> Vgl. auch im Folgenden *Schwerin* (2001), S. 95f. und S. 107f.

<sup>742</sup> Vgl. *Heine/Meyer/Strangfeld* (2007), S. 587.

auf einen Widerspruch hinweisen, ist deren Rechtfertigung gemäß der geforderten Offenheit gegenüber dem wissenschaftlichen Fortschritt kritisch zu prüfen.<sup>743</sup>

Da eine Vielzahl mittels quantitativer Methoden gewonnener Erkenntnisse in die Herleitung der Stylized Facts mit einfließen, muss sich die Stylized Facts-Methodik schließlich ebenfalls dem der Metaanalyse vorgeworfenen Kritikpunkt des ‚publication bias‘<sup>744</sup> unterziehen. Gerade bei betriebswirtschaftlichen Untersuchungen besteht die Gefahr, dass signifikante Ergebnisse in Primärstudien eher publiziert werden als nicht signifikante Ergebnisse. Dieser Kritikpunkt muss allerdings grundsätzlich für jede Forschungsmethodik vermutet werden, die auf einer bestehenden Literaturliteraturbasis aufsetzt.

Insgesamt zeigen die Ausführungen dieses Kapitels, dass die empirische Controllingforschung im deutschsprachigen Raum zum einen bezogen auf die hier untersuchte Fragestellung bis heute einen schon wesentlichen Beitrag zum Verständnis des Controllings als Führungsteilfunktion geleistet hat. Verschiedenste Aussagen zur erfolgreichen Gestaltung des Controllings, seiner Aktionsfelder und der controllerbezogenen Rollenbilder können daher in handlungsleitender Form an die Unternehmenspraxis zurückgespielt werden. Zum anderen induzieren die vorliegenden Ergebnisse vielfältigen wissenschaftlichen Handlungsbedarf. So sollte eine weitergehende, methodisch verfeinerte Untersuchung der betrachteten Konstrukte, insbesondere bei den lediglich schwach bzw. durchschnittlich gestützten Stylized Facts erfolgen. Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass die betrachteten Studien Bestandsaufnahmen zu einem gegebenen Zeitpunkt darstellen. Bedeutsam wären jedoch auch Längsschnittstudien, mit deren Hilfe die zeitliche Stabilität der jeweiligen Stylized Facts besser überprüft werden könnte.

---

<sup>743</sup> Vgl. *Heine/Meyer/Strangfeld* (2007), S. 591.

<sup>744</sup> Vgl. hierzu Abschnitt C.1.2.

## **D Normative Gestaltungsvorschläge für ein integriertes Risikocontrolling**

### **1 Abgrenzung des sachlich-analytischen und Stylized Facts-basierten Integrationsansatzes**

Die Zielsetzung des folgenden Kapitels besteht darin, einen normativen Gestaltungsrahmen für ein in die Führungsprozesse integriertes Risikocontrolling zu entwickeln. Hinsichtlich der Vorgehensweise wird dabei zwischen einem sachlich-analytischen Integrationsansatz und einem Stylized Facts-basierten Integrationsansatz unterschieden. Gemeinsamkeiten beider Ansätze bestehen zum einen in der Zielsetzung, die in Abschnitt B.5.2 erläuterte Forschungslücke zum integrierten Risikocontrolling zu verringern. Zum anderen wird bei beiden Ansätzen als Bezugsrahmen der strukturellen Ausarbeitung, wie in Abschnitt B.5.2 bereits skizziert, erneut auf die Systematik des ‚House of Controlling‘ zurückgegriffen.<sup>745</sup>

Unterschiede beider Ansätze bestehen darin, dass im Zuge des sachlich-analytischen Ansatzes das breite Spektrum möglicher Einsatzfelder für ein integriertes Risikocontrolling herausgearbeitet werden soll, während sich der Stylized Facts-basierte Ansatz mit der Ermittlung von Gestaltungsmerkmalen für eine möglichst effektive und effiziente Ausübung des integrierten Risikocontrollings beschäftigt. Gemäß der zweiten Forschungsfrage dieser Arbeit lauten die von beiden Ansätzen primär verfolgten Fragestellungen:

- a) Worin liegen geeignete Einsatzfelder bzw. Aktivitäten für eine Ausübung des integrierten Risikocontrollings? (Sachlich-analytischer Integrationsansatz)
- b) Welche Charakteristika sollte das Risikocontrolling aufweisen, damit die unter a) erörterten Aktivitäten erfolgreich wahrgenommen werden können? (Stylized Facts-basierter Integrationsansatz)

Bei der Herleitung sachlich-analytischer Integrationspotenziale werden in komprimierter Form verschiedenste Synergievorteile analysiert, die durch Abstimmung der Bewertungsaufgaben des Risikocontrollings mit den traditionellen Führungsprozessen eines Unternehmens realisiert werden können. Dabei wird in erster Linie die Perspektive des Controllings eingenommen und entsprechend untersucht, inwiefern sich die Informationen des Risikocontrollings zielgerecht in die allgemeine Controllershship einbinden lassen. So können z.B. bei der Planung risikospezifische Plausibilitätskontrol-

---

<sup>745</sup> Vgl. dazu insbesondere Abb. 27 in Abschnitt B.5.2.

len durchgeführt, innerhalb des Standard-Berichtswesens integrierte Risikoberichte erstellt oder bei der Performance-Messung risikoadjustierte Kapitalkosten für diversifizierte Geschäftsbereiche ermittelt werden.

Die Vorteile einer engen Abstimmung sollen bei diesem Ansatz zudem aus Perspektive des Risikocontrollings betrachtet werden. Wenngleich die Nutzensvorteile schwerpunktmäßig auf Seiten des Controllings als Empfänger risikospezifischer Informationen liegen, profitiert stellenweise auch das spezialisierte Risikocontrolling von einer stärkeren Verzahnung mit den allgemeinen Führungsprozessen und -systemen. Gerade im Zentralcontrolling werden teilweise implizite oder gar explizite Informationen über risikobehaftete Sachverhalte generiert, die konsequent durch das Risikocontrolling genutzt werden können. So lassen sich z.B. die risikobezogenen Ergebnisse einer im Rahmen der strategischen Planung durchgeführten Marktanalyse direkt in das Risikocontrolling überführen, wodurch sich dessen Datenbasis und mithin die Qualität der einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses verbessern.<sup>746</sup> Der sachlich-analytische Integrationsansatz erfolgt dementsprechend in beiden Richtungen (vgl. Abb. 51).

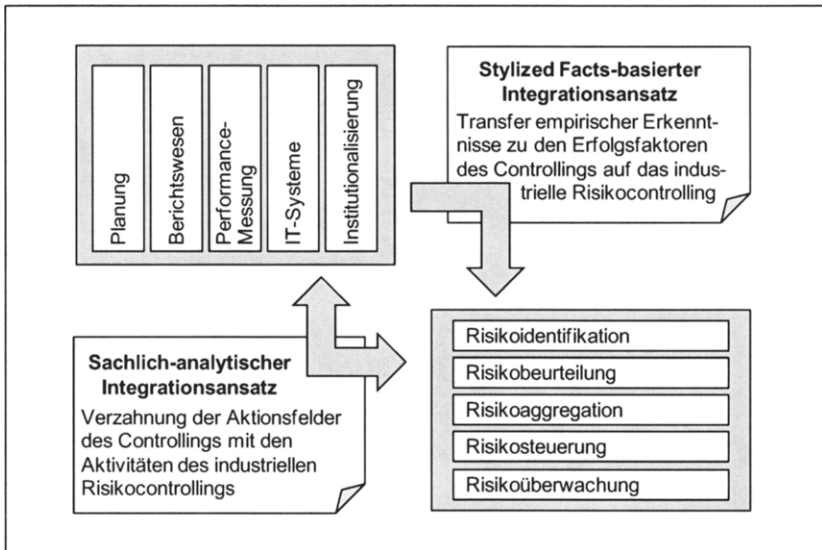
Im Rahmen des Stylized Facts-basierten Integrationsansatzes, der in Abschnitt B.5.3 zur Einführung in die empirische Literatursynthese des voranstehenden Kapitels C bereits in seinen Grundzügen skizziert worden ist, werden die zuvor erarbeiteten, gut bis durchschnittlich gestützten Stylized Facts gemäß dem Forschungsansatz des Multi-level Research<sup>747</sup> auf die Aktivitäten des Risikocontrollings übertragen. Da die vom Stylized Facts-basierten Ansatz verfolgte Fragestellung speziell auf die erfolgversprechenden Charakteristika des integrierten Risikocontrollings abzielt, erfolgt dieser Ansatz nur in einer Richtung (vgl. Abb. 51). Zum gegenwärtigen Zeitpunkt bestehen nach Kenntnis des Verfassers ohnehin noch keine aussagekräftigen und belastbaren empirischen Ergebnisse zur erfolgreichen Gestaltung des Risikocontrollings, die ihrerseits in umgekehrter Richtung auf die allgemeine Controllingship übertragen werden könnten.

---

<sup>746</sup> Vgl. ähnlich *Horváth/Gleich* (2000), S. 108.

<sup>747</sup> Vgl. hierzu Abschnitt B.5.3.





**Abb. 51: Sachlich-analytischer und Stylized Facts-basierter Integrationsansatz**

Als Ergebnis beider Integrationsansätze sollen die skizzierten Aktivitäten und Erfolgscharakteristika eines integrierten Risikocontrollings jeweils in Thesenform zusammengefasst werden. Dies bietet für zukünftige Forschungsarbeiten im Feld des integrierten Risikocontrollings einen geeigneten Ansatzpunkt für die Formulierung empirisch zu überprüfender Hypothesen.

## 2 Sachlich-analytische Herleitung von Einsatzfeldern des integrierten Risikocontrollings

### 2.1 Integration von Planung und Risikocontrolling

Planung als gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns stellt auch ein wesentliches Aktionsfeld des Risikocontrollings dar, da Risiken als Ursachen möglicher Planabweichungen gelten und sich somit stets auf eine bestimmte Planungsposition beziehen. Allerdings findet eine eigenständige Risikoplanung innerhalb der Unternehmensplanung i.d.R. nicht bzw. höchstens mittelbar über die allgemeinen Planungsprozesse statt, sodass sich ableiten lässt, dass die Prozesse des Risikocontrollings und der Pla-

nung zur Wahrnehmung von Effizienz- und Effektivitätsvorteilen eng miteinander abgestimmt werden sollten.<sup>748</sup>

Die Darstellung der Vorteilhaftigkeit eines in die Planung integrierten Risikocontrollings orientiert sich im Folgenden anhand der Kategorisierung von Planungsaufgaben nach der Regelmäßigkeit ihrer Durchführung und dem zeitlichen Horizont ihrer Planinhalte. Somit lassen sich die ausgewählten Integrationspotenziale strategischen, taktischen oder operativen Planungsaktivitäten zuordnen, die entweder laufend oder fallweise durchgeführt werden.

### 2.1.1 Strategische Planung

Die laufende strategische Planung erfüllt ihre Aufgabe, langfristige Erfolgspotenziale zu entdecken und durch zielgerechte Wettbewerbsstrategien aufzubauen durch Anwendung strategischer Planungsinstrumente,<sup>749</sup> wie z.B. der strategischen Erfolgsfaktorenanalyse, der SWOT-Analyse, der Gap-Analyse oder der Portfolio-Analyse.<sup>750</sup> Da sich diese klassischen Instrumente der strategischen Controllingpraxis explizit mit den Unsicherheiten der internen und externen Unternehmensentwicklung befassen, erscheint es aus Synergiegründen naheliegend, sie mit dem Risikocontrolling zu verknüpfen.<sup>751</sup> In diesem Sinne ist das Risikocontrolling als Partner der strategischen Planung zu verstehen, an den sämtliche Informationen mit Risikobezug unabhängig ihrer Herkunft gemeldet werden. Exemplarisch bedeutet dies für die Ergebnisse einer SWOT-Analyse, dass die systematisch ermittelten Schwächen und Bedrohungen eines Unternehmens in das strategische Risikoinventar des Risikocontrollings überführt werden.

Weitreichende Vorteile ergeben sich aus der engen Abstimmung des Risikocontrollings mit der strategischen Planung zudem insbesondere für das allgemeine Controlling. Zum einen profitiert das Controlling von der Datenbasis des Risikocontrollings: Die in die Planung einbezogenen, durch das Controlling autonom festgestellten Unsicherheiten können mit den funktions- und divisionsübergreifend erfassten Risiken verglichen werden, die das Risikocontrolling mithilfe seiner strategisch ausgerichteten Methoden zur Risikoidentifikation,<sup>752</sup> hauptsächlich durch Einsatz eines Früherken-

<sup>748</sup> Vgl. *Lazanowski* (2006), S. 100; *Gleißner* (2005), S. 2; *Denk/Exner-Merkelt/Ruthner* (2008), S. 244.

<sup>749</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2008), S. 247.

<sup>750</sup> Vgl. *Gehrig* (2009), S. 99-106.

<sup>751</sup> Vgl. ähnlich *Gleißner/Mott* (2008), S. 58.

<sup>752</sup> Zu den strategisch orientierten Methoden im Rahmen der Risikoidentifikation, vgl. Abschnitt B.4.1.2-3.

nungssysteme und der Szenario-Analyse, erkannt hat.<sup>753</sup> Indem die Ergebnisse der strategischen Risikoidentifikation in den strategischen Entscheidungsprozess mit einfließen, können Unvollständigkeiten und Redundanzen in den strategischen Plänen unmittelbar geprüft und darin enthaltene überholte Prämissen modifiziert werden.<sup>754</sup>

Zum anderen kann die Güte der strategischen Planung erhöht werden, indem ergänzend zur zweidimensionalen Strategieplanung von Geschäftsfeldern und Funktionsbereichen nun auch Strategien für bedeutende Einzelrisiken als dritte Dimension umfassend geplant werden.<sup>755</sup> Darüber hinaus leistet das integrierte Risikocontrolling einen direkten Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, wenn es Risiken identifiziert, bei deren Übernahme das eigene Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz einen komparativen Wettbewerbsvorteil besitzt.<sup>756</sup>

Fallweise Planungen mit strategischer Bedeutung nehmen insbesondere im Zusammenhang mit der Fusion oder Akquisition (Mergers and Acquisitions, M&A) eines Unternehmens eine hohe Bedeutung ein. Da M&A-Transaktionen zu den komplexesten und risikoreichsten Führungsentscheidungen zählen, werden die an sie gestellten Erwartungen häufig nicht in vollem Umfang erfüllt; empirische Belege deuten gar auf hohe Misserfolgsquoten hin.<sup>757</sup> Fehlentscheidungen resultieren insbesondere aus der mangelnden Organisation und Durchführung des M&A-Prozesses sowie den darin nicht hinreichend risikobewusst handelnden und analysierenden Personen.<sup>758</sup> Um diesen Gefahrenquellen entgegenzuwirken, sollten Risikocontroller als Experten für risikobezogene Aspekte aktiv in den Prozess der Due Diligence<sup>759</sup> eingebunden werden. Unterstützungspotenziale bieten sich u.a. bei der Auswahl und Anwendung passender Methoden zur Risikoidentifikation und -beurteilung, in der Simulation risikobedingter Ausprägungen einzelner Bilanz- und GuV-Posten des Zielobjekts sowie in der risiko-

---

<sup>753</sup> Vgl. auch im Folgenden *Meyer-Schönherr* (1992), S. 80.

<sup>754</sup> Vgl. ähnlich *Weber/Weißberger/Liekweg* (1999a), S. 1715f.; *Welge/Eulerich* (2007), S. 70; *Vogler/Gundert* (1998), S. 2382; *Brebeck/Herrmann* (1997), S. 386; *Mikus* (1999), S. 94.

<sup>755</sup> Vgl. *Hoeve/Schweizer* (2001), S. 110f.

<sup>756</sup> Vgl. *Gates* (2006), S. 88; *Pritsch/Hommel* (1997), S. 685 sowie ähnlich *Remy* (1994), S. 35f.

<sup>757</sup> Im Durchschnitt können mehr als 60% aller Transaktionen das Ziel einer zusätzlichen Wertsteigerung aus Perspektive der Anteilseigner des Erwerbers nicht erreichen, vgl. *Wesner* (2002), S. 479f.

<sup>758</sup> Vgl. hierzu und für eine detaillierte Beschreibung potenzieller Risiken und Rationalitätsdefizite im Akquisitionsprozess *Eberl* (2009) sowie *Blex/Marchal* (1990).

<sup>759</sup> Darunter ist die sorgfältige Analyse und Prüfung eines potenziellen Kaufobjekts zu verstehen, die zur Kaufpreisfeststellung darauf abzielt, mit dem Objekt verbundene Chancen sowie insbesondere Risiken u.a. in Bezug auf strategische, organisatorische, finanzielle, steuerliche, rechtliche sowie produktions-, personal- und umweltbezogene Sachverhalte aufzudecken, vgl. *Schmitting* (2008), S. 239f.

spezifischen Kontrolle gesetzter M&A-Prämissen. Voraussetzung für die Realisierung all dieser Potenziale ist jedoch, dass den Risikocontrollern unbeschränkte Rechte für die Teilnahme an allen wesentlichen Sitzungen und der Einblick in alle relevanten Dokumente und Maßnahmen gewährt werden.<sup>760</sup>

Als Ergebnis der Unterstützungs- und Beratungstätigkeit des Risikocontrollings erhalten die in den M&A-Prozess eingebundenen verantwortlichen Akteure einen umfassenderen und zuverlässigeren Einblick in die Risikostruktur der potenziellen Fusion oder Akquisition. Die Berücksichtigung der risikorelevanten Informationen trägt somit zur verbesserten Güte der Gesamtplanung des M&A-Prozesses bei.<sup>761</sup>

Die Vorteile der Einbindung des Risikocontrollings in M&A-Entscheidungen gelten analog auch für jene fallweisen Planungsprozesse, die sich mit dem potenziellen Eingehen einer strategischen Unternehmenspartnerschaft beschäftigen. Diese Partnerschaften sind je nach Branche auf unterschiedliche Funktionsbereiche fokussiert. Während in der Pharmabranche häufig F&E-Lieferbeziehungen (Angebot und Nachfrage von F&E-Leistungen) vorzufinden sind,<sup>762</sup> ist die Automobilbranche durch hochgradig spezialisierte Material-Zulieferbeziehungen gekennzeichnet.<sup>763</sup> Sofern sich Unternehmen für das Outsourcing (risikoreicher) Geschäftsprozesse entscheiden, reduzieren sie infolgedessen ihren eigenen Wertschöpfungsanteil zugunsten des Ausbaus der unternehmensübergreifenden Lieferkette (Supply Chain). Wenngleich durch diese Auslagerung grundsätzlich wirtschaftlichere Produktionsstrukturen realisiert werden, entsteht doch gleichzeitig eine erhöhte Abhängigkeit gegenüber den externen Partnerunternehmen.<sup>764</sup> Die Liste damit verbundener Kooperationsrisiken erstreckt sich von der verspäteten oder minderwertigen Durchführung von Wertschöpfungsprozessen über den Lieferantestreik bzw. vollständigen Lieferantenausfall bis hin zur Preisgabe wettbewerbskritischer Informationen über Produkte, Prozesse/Technologien oder geplante Neueinführungen. Daher sollte auch in diesem Kontext sowohl vor als auch nach der endgültigen Entscheidung über den Eintritt in eine strategische Wertschöpfungspartnerschaft stets eine eingehende, risikospezifische Analyse des anvisierten Partnerunternehmens erfolgen, bei der auch die Auswirkungen des Lieferbündnisses

---

<sup>760</sup> Vgl. ähnlich *Eberl* (2009), S. 84ff.

<sup>761</sup> Vgl. ähnlich *Weißberger* (2007a), S. 178; *Keller* (2002), S. 44f. und S. 99ff. sowie *Schmitting* (2008), S. 255-260.

<sup>762</sup> Vgl. auch im Folgenden *Kloyer* (2003), S. 149ff.

<sup>763</sup> Vgl. ebenfalls im Folgenden *Roth/Latwein* (2008), S. 219ff.

<sup>764</sup> Vgl. *Conte/Renneke* (2008), S. 97ff.; *Eßig* (2008), S. 179ff.; *Pfohl/Gallus/Köhler* (2008), S. 99.

auf die Stabilität der gesamten Supply Chain berücksichtigt werden.<sup>765</sup> Gerade bei Unternehmen mit hohem Grad an erfolgskritischen Lieferbeziehungen ist die Prüfung der geplanten unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit durch das Risikocontrolling außerordentlich wichtig.

### 2.1.2 Taktische Planung

Bei der laufenden taktischen Planung als Bindeglied zwischen strategischer und operativer Planungsebene werden neben den GuV-Größen als „Herzstück der Planung“<sup>766</sup> insbesondere Cashflow-Größen, Investitionen und Mitarbeiterzahlen mittelfristig geplant.<sup>767</sup> Dabei obliegt dem Risikocontrolling die risikoorientierte Abstimmung dieser Größen, die richtige Erfassung von Risikointerdependenzen sowie ihre Koordination zwischen strategischer, taktischer und operativer Planungsebene sowie zwischen sachlich abgegrenzten Teilplanungen.<sup>768</sup>

Durch Einbindung der mittels Monte-Carlo-Simulation<sup>769</sup> generierten, risikoaggregationsbezogenen Informationen in die taktische Planung können Streuungsbänder der mittelfristig geplanten Zielgrößen (z.B. EBIT) ermittelt werden (vgl. Abb. 52).<sup>770</sup> Auf diese Weise wird die traditionelle Mittelfristplanung, die auf eine Berücksichtigung risikoaggregationsspezifischer Informationen verzichtet und die Zielgrößen lediglich für eine geringe Anzahl an Standardszenarien plant, durch eine risikoorientierte taktische Planung ersetzt. Diese berücksichtigt anstelle der willkürlichen Punktschätzungen ein breites Spektrum realistischer Szenarien, die mit jeweils unterschiedlichen Ausprägungen der mittelfristig geplanten Größen einhergehen.<sup>771</sup> Die unmittelbare Integration dieser Informationen des Risikocontrollings in die Unternehmensplanung dürfte im Vergleich zur traditionellen Planung trotz der mit dem Simulationsmodell behafteten Probleme (vgl. Abschnitt B.4.3.2) zu aussagekräftigeren Plänen führen.<sup>772</sup> Jedoch sei kritisch darauf hingewiesen, dass nach Kenntnis des Verfassers zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch keine empirischen Hinweise existieren, die die planungsbezogene

---

<sup>765</sup> Vgl. Power (2009), S. 853; Reichmann/Richter (2008), S. 186ff.; Seiter (2006), S. 147f. sowie detailliert Kajüter (2007) und Bernecker/Präuer (2006).

<sup>766</sup> Hirsch/Hufschlag/Pieroth (2005), S. 256.

<sup>767</sup> Vgl. Hirsch/Hufschlag/Pieroth (2005), S. 253f.

<sup>768</sup> Vgl. Pedell (2004), S. 6; Vogler/Gundert (1998), S. 2382; Hoeve/Schweizer (2001), S. 113f.

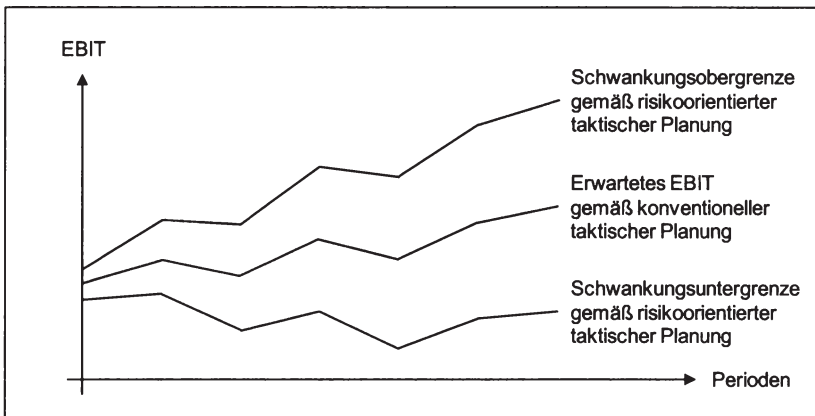
<sup>769</sup> Vgl. hierzu Abschnitt B.4.3.2.

<sup>770</sup> Vgl. auch im Folgenden Gleißner (2004c), S. 210 sowie Denk/Exner-Merkelt/Ruthner (2008), S. 244.

<sup>771</sup> Vgl. Gleißner (2008a), S. 84.

<sup>772</sup> Vgl. Günther et al. (2009), S. 52 sowie Gleißner (2001), S. 125.

Überlegenheit (auch in Bezug auf das Kosten- und Nutzen-Verhältnis) der Simulationsergebnisse gegenüber den Punktschätzungen dokumentieren.



**Abb. 52: Risikoorientierte taktische Planung**<sup>773</sup>

Auch bei den fallweise durch das Investitionscontrolling zu fundierenden Entscheidungen über die Genehmigung beantragter Investitionsprojekte sollten die Informationen und Kompetenzen des Risikocontrollings in Anspruch genommen werden. Dabei hat das Investitionscontrolling allgemein zu prüfen, welche von den dezentralen Bereichen beantragten Projekte tatsächlich realisiert werden sollten. Dies richtet sich nach der Erfolgsträchtigkeit der beantragten Projekte, die daher im Rahmen der Bearbeitung von Investitionsanträgen monetär bewertet werden müssen.<sup>774</sup> Die eingereichten Investitionsanträge sind jedoch häufig durch unrealistische, übertrieben optimistische Annahmen gekennzeichnet. Gleichzeitig wird eine explizit risikospezifische Prüfung der Investitionsanträge teilweise vernachlässigt.<sup>775</sup> Wenngleich diese Anträge stets einen Prozess rationaler Analysen, Diskussionen und Einschätzungen durchlaufen haben, stellen sie bei fehlender Einbeziehung risikobezogener Informationen doch bestenfalls eine scheinrationale Vorausschau auf den mit dem Investitionsprojekt verbundenen Erfolg dar. Zur Bewertung von Investitionsalternativen sollte daher im Vorfeld der Investitionsgenehmigung – sowie bei ihrer Durchführung auch projektbegleitend – stets auf Informationen des Risikocontrollings über identifizierte, beurteilte und insbe-

<sup>773</sup> Abb. basierend auf *Gleißner* (2008a), S. 85.

<sup>774</sup> Vgl. *Ewert/Wagenhofer* (2008), S. 463f. sowie *Wolf* (2006), S. 363ff.

<sup>775</sup> Vgl. *Lehner* (2005), S. 4f.

sondere unter Risikotragfähigkeitsaspekten aggregierte Projektrisiken zurückgegriffen werden.<sup>776</sup>

Lücken in der adäquaten Risikoberücksichtigung treten häufig auch dann auf, wenn das entsprechende Projekt bereits durch das Investitionscontrolling genehmigt worden ist: Mit der Umsetzung des Projekts beauftragte Akteure, die Ziele der technischen Machbarkeit des Projekts häufig zu Lasten ökonomischer Effektivitäts- und Effizienzziele priorisieren, verdrängen unangenehme Entwicklungen des Projekts, zögern deren Berichterstattung vor dem Hintergrund hoffnungsvoller Erwartungen hinaus und müssen die eingetretenen Fehlentwicklungen oftmals doch eingestehen.<sup>777</sup> Diesen durch unzureichendes Risikobewusstsein gekennzeichneten kognitiven Verzerrungen ist durch das Risikocontrolling entgegenzutreten, das die Anträge der Investitionsprojekte auf risikospezifische Plausibilität, Relevanz und Vollständigkeit hin überprüft und die Investitionsdurchführung projektbegleitend überwacht.<sup>778</sup> Sollten unplausible Annahmen zum Projektverlauf nicht revidiert werden, sind sie als drohende Risiken in das Risikoinventar einzubetten.<sup>779</sup>

### 2.1.3 Operative Planung

Anknüpfungspunkte für eine Integration des Risikocontrollings bestehen des Weiteren im Kontext der laufenden operativen Budgetierungsprozesse, die hinsichtlich ihres Zentralisationsgrads typischerweise in das Top-down-Verfahren, das Bottom-up-Verfahren und das Gegenstromverfahren unterschieden werden:<sup>780</sup> Während bei der Top-down-Planung sämtliche Planinhalte durch die Zentrale als oberste Planungsinstanz vorgegeben werden, erfolgt bei der Bottom-up-Planung eine Aggregation der Gesamtplanung aus dezentralen Teilplänen; die Zentrale nimmt hierbei lediglich eine Abstimmungs- und Koordinationsfunktion ein. Beim Gegenstromverfahren, auf das deutsche Großkonzerne gemäß jüngsten empirischen Erkenntnissen mit deutlicher Mehrheit am häufigsten zurückgreifen,<sup>781</sup> handelt es sich um eine sequenziell durchgeführte Top-down- und Bottom-up-Planung, wobei dieses Verfahren meist durch eine Top-down-Eröffnung gekennzeichnet ist.

---

<sup>776</sup> Vgl. Wolf (2006), S. 366; Dannenberg (2009), S. 249; Denk/Exner-Merkelt/Ruthner (2008), S. 244.

<sup>777</sup> Vgl. Littkemann (1998), S. 72; Mahlendorf (2008), S. 106; Tödtmann (2007), S. 1.

<sup>778</sup> Vgl. Johanning/Ams (2008), S. 284; Lutz (2007), S. 102; Wolf (2006), S. 366ff.

<sup>779</sup> Vgl. Berger/Gleißner (2007), S. 67.

<sup>780</sup> Vgl. auch im Folgenden Weber/Schäffer (2008), S. 248 sowie Weber/Weißberger/Aust (1998), S. 390.

<sup>781</sup> Vgl. Nevries/Strauß/Goretzki (2009), S. 238f.

Im Hinblick auf eine risikoorientierte Ausgestaltung des in der Praxis bevorzugten Gegenstromverfahrens bietet es sich zunächst an, das Risikocontrolling in die top-down durchgeführte Prämissenbildung einzubinden, indem es die zentral getroffenen Planungsannahmen mit den Ergebnissen seiner operativ ausgerichteten, risikoidentifizierenden Methoden (insbesondere der Früherkennungssysteme) abgleicht und auf Plausibilität hin überprüft. Werden die zentral formulierten Vorgabewerte von den dezentralen Einheiten des Unternehmens als unrealistisch eingeschätzt, sollten die Gründe für die mangelnde Akzeptanz dieser Vorgabewerte genauer analysiert werden, da eine ablehnende, unmotivierte Haltung gegenüber Zielvorgaben bei deren Aufrechterhaltung i.d.R. mit einer vorprogrammierten Zielverfehlung gleichzusetzen ist. Außerdem können die Ursachen der fehlenden Akzeptanz möglicherweise implizite Hinweise auf bisher unerkannte Risiken im operativen Bereich liefern. Bei den im Zuge der Bottom-up-Planung daraufhin anstehenden Abstimmungsrunden ist das Risikocontrolling als Mediator in allen risikobezogenen Diskussionspunkten einzuschalten.

Neben der Budgetierung können die Informationen und Dienstleistungen des Risikocontrollings auch im Kontext der operativen Materialbedarfsplanung<sup>782</sup> herangezogen werden. Zur Verhinderung von materialbezogenen Fehlmengen und zur Sicherstellung eines kontinuierlichen Produktionsablaufs besteht insbesondere bei starkem Marktdruck und schwankender Nachfrage die Notwendigkeit, einen Sicherheitsbestand für die betreffenden Werkstoffe einzuhalten. Dieser Mindestbestand ist jedoch aufgrund der damit einhergehenden Lager- und Kapitalbindungskosten stets begrenzt. Daher sind insbesondere bei erfolgskritischen, kapitalintensiven Materialien sorgfältige Bestellabwicklungen notwendig, die intensive Markt- und Lieferantanalysen erforderlich machen. Genau hierin besteht die Schnittstelle zum Risikocontrolling, das frühzeitig warnende Informationen über Beschaffungsmarktrisiken übermitteln kann. Neben den Hinweisen der allgemein durchgeführten Risikoidentifikation sind diesbezüglich vor allem jene Informationen von primärer Bedeutung, die aus der risikospezifischen Lieferantenbewertung entstammen.<sup>783</sup> Im Falle, dass sich Lieferengpässe aufgrund unentdeckter Beschaffungsmarktrisiken nicht vermeiden lassen, sind die dafür verantwortlichen Ursachen zur Auslösung einer kontrollbezogenen Feed-forward-Funktion unmittelbar an das Risikocontrolling zu melden.

---

<sup>782</sup> Dabei handelt es sich um die Planung der Menge an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, die zu einem bestimmten Termin und für eine bestimmte Periode benötigt wird, um ein vorgegebenes Produktionsprogramm zu erfüllen, vgl. auch im Folgenden *Wannenswetsch* (2010), S. 27ff.

<sup>783</sup> Vgl. Abschnitt D.2.1.1.



Fallweise Planungen mit operativer Bedeutung ergeben sich vornehmlich im Bereich der Auftragsfertigung von Produktionsunternehmen. Die auftragsorientierte Fertigung ist neben auftretenden Diskontinuitäten im Auftragseingang durch einen geringen Wiederholungsgrad in der Erbringung gleicher Leistungsspezifikationen und eine geringe Standardisierung in der Vertragsgestaltung gekennzeichnet.<sup>784</sup> Letztere äußert sich vor allem in der Berücksichtigung kundenindividueller Vorstellungen zu Liefervorgaben, spezifischen Finanzierungs- und Zahlungsmodalitäten sowie verlängerten Gewährleistungsfristen. Diese Charakteristika auftragsfertigender Unternehmen führen zu erschwerten Planungsbedingungen, die außerdem mit einer Vielzahl auftragsbezogener Risiken einhergehen. Beispielsweise können Gewährleistungs- oder Entsorgungsansprüche, die lange Zeit nach der Auftragsbefreiung geltend gemacht werden, Kosten in hohem Ausmaß implizieren. Identifizierte und im Rahmen einer simulationsbasierten Lebenszyklusrechnung aggregierte Projektrisiken sollten daher als kostenwirksame Bestandteile in die Kalkulation des Auftrags einfließen, um risikoadjustierte Preisuntergrenzen zu ermitteln, anhand derer entschieden werden kann, ob der Auftrag angenommen werden sollte oder nicht.<sup>785</sup> Diese Verzahnung von Kosten- und Risikoinformationen zur erfolgreichen Entscheidungsfundierung und Auftragsfertigung verdeutlicht demzufolge ein weiteres Integrationspotenzial zwischen dem unterstützenden Risikocontrolling einerseits und einer klassischen Controllingaufgabe, in diesem Fall der Kostenrechnung, andererseits.

Insgesamt führen die hier dargestellten Möglichkeiten einer Verzahnung von Risikocontrolling und Unternehmensplanung zu Effizienz- bzw. Effektivitätsvorteilen, die in einer verbesserten Planungsqualität und einem reduzierten Risikoumfang zum Ausdruck kommen. Die Integration von Informationen des Risikocontrollings in die Planung und vice versa ermöglicht somit eine verbesserte Vorausschau der zukünftigen Unternehmensentwicklung sowie eine Reduktion der als Risiken zu verstehenden Planabweichungen.<sup>786</sup>

## 2.2 Integration von Berichtswesen und Risikocontrolling

Neben den Aktivitäten im Bereich der Planung existieren auch im Berichtswesen vielfältige Controlleraufgaben, bei denen durch die Einbindung risikospezifischer Informationen in die interne und externe Berichterstattung Synergiepotenziale wahrge-

---

<sup>784</sup> Vgl. auch im Folgenden *Guserl* (1996), S. 522ff.; *Troßmann/Baumeister* (2004), S. 75f.; *Schön* (2004), S. 287ff.

<sup>785</sup> Vgl. *Guserl* (1996), S. 529f.; *Rapp* (2002), S. 12ff.; *Troßmann/Baumeister* (2008), S. 99ff.; *Gleißner/Mott* (2008), S. 58.

<sup>786</sup> Vgl. *Gleißner* (2005), S. 4.

nommen werden können.<sup>787</sup> Die Darstellung dieser Potenziale gliedert sich im Folgenden anhand der Kategorisierung des Berichtswesens in die laufende bzw. fallweise interne Informationsversorgung einerseits und die gesetzlich normierte bzw. freiwillig ergänzende externe Informationsversorgung andererseits.

### 2.2.1 Interne Berichterstattung

Im Kontext der laufenden internen Berichterstattung ergeben sich vor allem bei der Durchführung von Abweichungsanalysen Synergien der Verzahnung von Controlling und Risikocontrolling.<sup>788</sup> Sofern eine durch das Controlling festgestellte Planabweichung auf eine bestimmte, dem Risikocontrolling bis dahin unbekannte Ursache zurückzuführen ist, impliziert dies die Erfassung eines neuen Risikos. Zur Verbesserung der risikospezifischen Datenbasis eines Unternehmens ist es daher sinnvoll, die aus Abweichungsanalysen resultierenden Ergebnisse direkt an das Risikocontrolling weiterzuleiten.<sup>789</sup> Bei mehrfach wiederholten Abweichungsanalysen kann infolgedessen eine Zeitreihe von Planabweichungen erstellt werden, die sich zur quantitativen Beurteilung der eingetretenen Risiken heranziehen lässt.<sup>790</sup> Zukünftige Budgetierungsrunden sollten diese risikospezifischen Informationen einbeziehen, um im Sinne der Feed-forward-Kontrolle realistischere Planvorgaben zu determinieren, in denen das in der Vergangenheit eingetretene Risikoausmaß schon in gewissem Maße einkalkuliert ist.<sup>791</sup> Im gleichen Kontext stiftet das Risikocontrolling einen Nutzen für das Controlling, indem es bei künftigen Analysen von (trotz realistischen Vorgaben) aufgetretenen Abweichungen beratend zur Seite steht und mithilfe seiner Datenbasis zur Ermittlung weiterer Ursachen z.B. für Beschäftigungsabweichungen im Rahmen der Plankostenrechnung beiträgt.<sup>792</sup>

Unabhängig von der Dienstleistung des Risikocontrollings bei Abweichungsanalysen liegt es außerdem nahe, Kernaussagen der für das Risikomanagement generierten, risikospezifischen Berichte in das laufende, interne Berichtswesen des Controllings zu integrieren, um dessen Informationsbasis innerhalb der dargestellten Planungsprozesse entsprechend zu verbessern.<sup>793</sup> Während die Risikoberichte zur Entscheidungsfundie-

<sup>787</sup> Vgl. *Vogler/Gundert* (1998), S. 2382; *Wittmann* (2001), S. 278, Tz. 348; *Gleißner/Grundmann* (2003), S. 463; *Alvarez* (2004), S. 295; *Diederichs* (2004), S. 236.

<sup>788</sup> Vgl. *Johanning/Ams* (2008), S. 284; *Shenkir/Walker* (2006), S. 38; *Gates* (2006), S. 88.

<sup>789</sup> Vgl. *Berens/Schmitting* (2003), S. 369.

<sup>790</sup> Vgl. *Gleißner* (2005), S. 5.

<sup>791</sup> Vgl. ähnlich *Berens/Schmitting* (2003), S. 369.

<sup>792</sup> Vgl. *Pollanz* (1999b), S. 398.

<sup>793</sup> Vgl. *Vogler/Gundert* (1998), S. 2382 sowie *Burger/Buchhart* (2002a), S. 177.

rung des Risikomanagements allerdings noch eine Vielzahl risikospezifischer Detailinformationen enthalten, sollten die an das Zentralcontrolling gerichteten Risikoberichte vielmehr darauf abzielen, auf stark verdichtetem Niveau ausschließlich über wesentliche Veränderungen der wichtigsten Einzelrisiken des Unternehmens zu unterrichten. Dies setzt u.a. eine Konsolidierung der bottom-up erhaltenen Risikoberichte lokaler Risk Owner voraus.

Neben dieser vertikalen Abstimmung risikorelevanter Informationen besteht ein weiterer Vorteil der in das traditionelle Berichtswesen eingebundenen Risikoberichterstattung darin, dass auch eine horizontale, interorganisationale Abstimmung bereichs- oder unternehmensübergreifender Risiken erreicht werden kann. Mit Bezug auf die in den Abschnitten D.2.1.1 und D.2.1.3 erläuterte risikoorientierte Lieferantenbewertung und Materialbedarfsplanung sollten die an einer Lieferkette beteiligten Unternehmen dementsprechend auch ihr individuelles Risikoberichtswesen systematisch abstimmen, um im Zuge der gegenseitigen Berichterstattung interdependenter Risiken, die sich über die Supply Chain zu Lasten aller Beteiligten verstärken können, Informationsasymmetrien abzubauen.<sup>794</sup> Infolgedessen lässt sich im Rahmen der Materialbedarfsplanung die Gefahr des sog. Peitschenschlageffekts (Bullwhip-Effekts) verringern. Dieser Effekt kommt bei mehrstufigen Lieferketten darin zum Ausdruck, dass unvorhergesehene Schwankungen der Endnachfrage auf jeder weiter zurückliegenden Stufe der Supply Chain zu immer größeren Streuungen der Bedarfsmengen führen.<sup>795</sup>

Möglichkeiten zur Verzahnung des Risikocontrollings mit der laufenden Berichterstattung bestehen außerdem in Bezug auf einzelne Instrumente des Berichtswesens. In der Literatur wird diesbezüglich insbesondere die Verknüpfung risikospezifischer Aspekte mit dem Kennzahlensystem der Balanced Scorecard (BSC) vorgeschlagen.<sup>796</sup> Die Nutzensvorteile dieser Verknüpfung liegen erneut sowohl auf Seiten des Zentralcontrollings als auch auf Seiten des Risikocontrollings.<sup>797</sup> Wird von einer im Unternehmen bereits existierenden, dem klassischen Konzept von *Kaplan/Norton*<sup>798</sup> folgenden BSC ausgegangen, ergeben sich zunächst bedeutende Integrationsvorteile für das Risikocontrolling. Diese bestehen darin, dass die in den einzelnen Perspektiven der BSC enthaltenen Ziele und Kennzahlen als Basis für die Identifikation damit verbun-

---

<sup>794</sup> Vgl. *Pedell* (2004), S. 8f.; *Seiter* (2006), S. 160f.; *Kajüter* (2007), S. 22; *Pfohl/Gallus/Köhler* (2008), S. 135.

<sup>795</sup> Vgl. hierzu *Lee/Padmanabhan/Whang* (1997).

<sup>796</sup> Vgl. unter vielen *Wehrheim/König* (2007).

<sup>797</sup> Vgl. ähnlich *Beasley et al.* (2006), S. 52f.

<sup>798</sup> Vgl. *Kaplan/Norton* (1992).

dener Risiken herangezogen werden können.<sup>799</sup> Außerdem eignen sich die in der BSC erfassten Ursache-Wirkungs-Beziehungen, die Ziele und Kennzahlen der einzelnen Perspektiven zur Strategieabbildung in Beziehung setzen, als Ansatzpunkte für die Ermittlung von Interdependenzen der mit diesen Zielen verbundenen Risiken. Insofern kann das im Rahmen der laufenden BSC-Nutzung implizit entstehende Wissen des Zentralcontrollings über tatsächliche oder mögliche Zielverfehlungen, deren Einflussfaktoren sowie die damit einhergehenden Kausalitäten an das Risikocontrolling übermittelt und dort weiter konkretisiert werden.<sup>800</sup>

Aufbauend auf der bestehenden ‚Reinform‘ kann die BSC schließlich auch zu einer risikoangepassten Scorecard weiterentwickelt werden. In der Literatur haben sich bereits einige risikomodifizierte BSC-Konzepte<sup>801</sup> herausgebildet und – wie einige Sammelrezensionen dazu unterstreichen –<sup>802</sup> durchaus etabliert. Allgemein wird von diesen Ansätzen angestrebt, risikospezifische Informationen in den konzeptionellen Rahmen der klassischen BSC einzufügen. Wenngleich die für ein Unternehmen relevanten Risiken bzw. Risikointerdependenzen niemals vollständig und daher nur vereinfacht in einer risikoadjustierten BSC berücksichtigt werden können,<sup>803</sup> ergeben sich für das Zentralcontrolling dennoch wesentliche Vorteile. Zunächst können Risikoaspekte in der allgemeinen Strategieorientierung sowie in den konkreten Führungsentscheidungen besser verankert werden. Durch die Kommunikation der risikospezifischen Einflussfaktoren und die kaskadenförmige Ausbreitung<sup>804</sup> der modifizierten BSC ist zudem mit einem verbesserten Risikobewusstsein aller Mitarbeiter im Unternehmen zu rechnen.<sup>805</sup>

<sup>799</sup> Vgl. auch im Folgenden *Homburg/Stephan/Haupt* (2005), S. 1069 und S. 1072ff.

<sup>800</sup> Infolge der Ausgewogenheit der Kennziffern in einer BSC kann dabei neben objektiv bewertbaren Risiken auch auf nur subjektiv bewertbare Risiken zurückgeschlossen werden, vgl. *Homburg/Stephan/Haupt* (2005), S. 1073.

<sup>801</sup> Verwiesen wird auf die Ansätze von *Weber/Weißenberger/Liekweg* (1999b), S. 31f.; *Pollanz* (1999a), S. 1279ff.; *Wurl/Mayer* (2001), S. 199-203 und *Reichmann/Form* (2000), S. 190ff.

<sup>802</sup> Vgl. *Form* (2005), S. 134-140; *Homburg/Stephan/Haupt* (2005), S. 1074f.; *Amann/Seyffert* (2009), S. 61ff.

<sup>803</sup> Vgl. *Homburg/Stephan/Haupt* (2005), S. 1075.

<sup>804</sup> Darunter ist zu verstehen, dass aus der BSC der Gesamtorganisation individuelle BSCs für Geschäftsfelder, Abteilungen bis hin zu einzelnen Mitarbeitern abgeleitet werden. Strategische Ziele, Einflussfaktoren und Maßnahmen werden somit aus organisatorisch übergeordneten Einheiten in die BSCs untergeordneter Einheiten übergeleitet, um die Ausrichtung operativer Aktivitäten an der Strategie des Gesamtunternehmens zu unterstützen, vgl. *Kaplan/Norton* (1996), S. 202.

<sup>805</sup> Vgl. *Homburg/Stephan/Haupt* (2005), S. 1074.

Ferner ist damit zu rechnen, dass die zwischen den Perspektiven wirkenden Ursache-Wirkungs-Beziehungen<sup>806</sup> an Stärke gewinnen werden. Ausgehend von einer intensiver auf Risikoaspekte gerichteten Lern- und Entwicklungsperspektive und einem mithin gesteigerten risikospezifischen Humankapital des Unternehmens wird auch die nachgelagerte Geschäftsprozessperspektive positiv beeinflusst. Je stärker die mit den kritischen Geschäftsprozessen verbundenen Risiken berücksichtigt und vermieden werden, desto besser werden wiederum die in der Kundenperspektive enthaltenen, wesentlichen Kundenbedürfnisse erfüllt. In Verbindung mit der generell stärkeren Aufmerksamkeit auf kundenspezifische Risiken werden sich diese positiven Wirkungen anschließend in der finanzwirtschaftlichen Perspektive vorteilhaft niederschlagen.<sup>807</sup>

Sollten schließlich durch das Risikocontrolling unerwartete, außerordentliche Risiken festgestellt werden, die eine wesentliche Auswirkung auf die betreffenden Bereiche oder Funktionen entfalten können, ist dies im Zuge des fallweisen, internen Berichtswesens, vorbei an den laufenden Berichtswegen, neben dem Risikomanagement auch den betreffenden Instanzen unmittelbar zu melden. In Folge dieser integrierten Sofort-Berichterstattung außergewöhnlicher Risiken, die z.B. durch die Bildung strategischer Allianzen bei Wettbewerbern oder das kurzfristige Wegbrechen wesentlicher Marktanteile entstehen, kann eine rechtzeitige Fundierung geeigneter Reaktionsmaßnahmen sichergestellt werden. Ausgelöst wird die Sofort-Berichterstattung dabei durch das Überschreiten einer vorab definierten Schwelle hinsichtlich Schadenausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. durch die frühzeitige Identifikation bislang noch nicht berücksichtigter, aber erfolgs- und existenzbedrohender Risiken.<sup>808</sup>

## 2.2.2 Externe Berichterstattung

Die Schnittstelle zwischen dem normierten externen Berichtswesen und dem Risikocontrolling ist zunächst durch die Gesetzesnovellierungen des KonTraG, BilReG und BilMoG sowie durch den DRS 5 zu begründen, die allesamt explizite Forderungen nach einer verpflichtenden Berichterstattung über Unternehmensrisiken im (Konzern-) Lagebericht enthalten.<sup>809</sup>

---

<sup>806</sup> Für empirische Erkenntnisse, die diese Kausalbeziehungen in Form eines ‚closed loop‘ bestätigen, vgl. *Wallenburg/Weber* (2006).

<sup>807</sup> Vgl. ähnlich *Beasley et al.* (2006), S. 53.

<sup>808</sup> Vgl. *Vogler/Gundert* (1998), S. 2382 sowie *Burger/Buchhart* (2002a), S. 178.

<sup>809</sup> Vgl. hierzu Abschnitt B.2.2.2 sowie *Kajüter* (2009a), S. 126 und *Henselmann* (2001), S. 31. Da die von § 315 HGB geforderten Angaben im Konzernlagebericht gemäß § 315a HGB ausdrücklich auch für jene Konzerne gelten, die befreiend nach IFRS bilanzieren, induzieren die entsprechenden HGB-Vorgaben auch eine Schnittstelle zwischen Risikocontrolling und IFRS-Berichterstattung, vgl. *Weissenberger* (2007a), S. 184 sowie *Maier* (2009), S. 69.

Traditionell wurden im Lagebericht die Abschnitte des Risikoberichts als einseitige Berichterstattung über negative Entwicklungsmöglichkeiten und des Prognoseberichts als Dokumentation positiver und negativer Sachverhalte unterschieden. Mit Erlass des BilReG hat der Gesetzgeber diese formale Trennung zugunsten einer Verschmelzung beider Berichtsteile aufgehoben.<sup>810</sup> Wenngleich Risiken nach wie vor das zentrale Element der zukunftsorientierten Lageberichterstattung konstituieren, wird von dem integrierten Prognose- und Risikobericht eine zusammengefasste, jedoch nicht miteinander vermengte oder aufgerechnete Offenlegung positiver und negativer Entwicklungsmöglichkeiten gefordert. Während Informationen über positive Entwicklungsmöglichkeiten primär aus den Ergebnissen der strategischen und taktischen Planung resultieren,<sup>811</sup> dient das Risikocontrolling zur Bereitstellung von entscheidungsrelevanten, verlässlichen und gleichsam nicht zu wettbewerbsstrategischen Nachteilen führenden Informationen über negative Entwicklungsmöglichkeiten.<sup>812</sup> Das Risikocontrolling leistet daher einen wesentlichen Beitrag zur Erstellung des Lageberichts und somit zur Entlastung des Controllings bzw. der Bilanzierung.<sup>813</sup> Sollte nach Veröffentlichung des Lageberichts die tatsächliche stark von der prognostizierten Entwicklung abweichen, ist durch das Risikocontrolling zu prüfen, ob gemäß des Emittentenleitfadens der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) die Prognose des Lageberichts durch eine Ad-hoc-Meldung zu korrigieren ist.<sup>814</sup>

Die zweite Ursache für eine enge Schnittstelle zwischen dem gesetzlich geregelten externen Berichtswesen und dem Risikocontrolling liegt in der wechselseitigen, durch den Management Approach getriebenen Verzahnung der Finanzberichterstattung nach IFRS und dem Controllinginstrumentarium. Diese Verzahnung führt dazu, dass originäre, umfangreiche Controllerinformationen für Bilanzierungszwecke bereitgestellt werden müssen.<sup>815</sup> Bei einigen IAS/IFRS-Standards ist das Controlling dabei auf die risikospezifische Informationslieferung des Risikocontrollings angewiesen,<sup>816</sup> das

<sup>810</sup> Vgl. auch im Folgenden *Kirsch/Scheele* (2005), S. 1152f.

<sup>811</sup> Vgl. *Gehrig* (2009), S. 16 sowie *Wolf* (2004), S. 213.

<sup>812</sup> Vgl. *Freidank/Steinmeyer* (2005), S. 2515f. sowie *Kajüter/Winkler* (2003), S. 217.

<sup>813</sup> Vgl. *Weißberger* (2008), S. 13f. sowie *Maier* (2009), S. 67 und S. 134ff.

<sup>814</sup> Vgl. *Freidank/Steinmeyer* (2005), S. 2516 sowie *Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht* (2005), S. 43f.

<sup>815</sup> Vgl. *Weißberger/Maier* (2006), S. 2077 sowie *Kajüter* (2009a), S. 126.

<sup>816</sup> Vgl. *D'Arcy* (2006), S. 211; *Weißberger* (2007b), S. 325; *Weißberger* (2007a), S. 184; *Kirsch/Steinhauer* (2003), S. 428f.; *Maier* (2009), S. 129f.

diesbezüglich über ein höheres Detailwissen verfügt. Konkret handelt es sich maßgeblich um die folgenden Standards und die daraus abgeleiteten Informationsbedarfe.<sup>817</sup>

- IFRS 8 (Geschäftssegmente): Im Zuge der gesonderten Berichterstattung über einzelne Geschäftssegmente gestattet IFRS 8.12, zwei oder mehrere Segmente zusammenzufassen, sofern sie durch vergleichbare wirtschaftliche Merkmale gekennzeichnet sind.<sup>818</sup> Zur Begründung der zusammengefassten Berichterstattung können die durch das Risikocontrolling erstellten risikospezifischen Segmentprofile mit Hinweisen zu homogenen Risiko-Rendite-Strukturen herangezogen werden.<sup>819</sup> Erfolgt die Abgrenzung der Segmente auf Basis einer risikobezogenen Beschreibung, dann müssen die entsprechenden Informationen bei konsequenter Umsetzung des Management Approachs allerdings auch an den Berichtswegen und sonstigen formalisierten Prozessen des Risikocontrollings ablesbar sein.<sup>820</sup>
- IAS 36 (Wertminderung von Vermögenswerten):<sup>821</sup> Nach IFRS bilanzierende Unternehmen sind gemäß IAS 36.9 aufgefordert, an jedem Abschlussstichtag zu überprüfen, ob Anhaltspunkte für eine außerplanmäßige Wertminderung von Vermögenswerten vorliegen. Sollten aufgrund bestimmter Ereignisse (sog. triggering events) Anzeichen für eine Wertminderung vorliegen, ist der sog. erzielbare Betrag<sup>822</sup> des entsprechenden Vermögenswerts zu bestimmen und mit dessen Buchwert zu vergleichen. Im Falle, dass der Buchwert größer ist als der erzielbare Betrag, muss der Vermögenswert in Höhe des Differenzbetrags abgewertet werden (IAS 36.59).<sup>823</sup> Das Risikocontrolling kann in diesem Zusammenhang einen wichtigen Beitrag für die Identifikation und Kommunikation von triggering events leis-

---

<sup>817</sup> Eine darüber hinausgehende Übersicht mit detaillierten Erläuterungen zu weiteren Schnittstellen zwischen Risikocontrolling und IFRS-bezogenen Themen liefert *Weißberger* (2007a), S. 82f. i.V.m. den im dortigen Anhang enthaltenen IFRS-Steckbriefen.

<sup>818</sup> Die geforderte Vergleichbarkeit bezieht sich insbesondere auf folgende Kriterien: Art der Produkte, Dienstleistungen und Produktionsprozesse, Art oder Gruppe der Kunden für die erstellten Produkte und Dienstleistungen, Methoden des Vertriebs der Produkte bzw. der Erbringung von Dienstleistungen sowie, falls erforderlich, Art der regulatorischen Rahmenbedingungen, vgl. IFRS 8.12.

<sup>819</sup> Vgl. *Weißberger* (2007a), S. 184 sowie *Weißberger* (2008), S. 13.

<sup>820</sup> Vgl. *Maier* (2009), S. 142ff. und S. 155f.

<sup>821</sup> Zum Anwendungsbereich des IAS 36 zählen das Sachanlagevermögen nach IAS 16, die immateriellen Vermögenswerte nach IAS 38, der derivative Goodwill nach IFRS 3 und Beteiligungen nach IAS 27, 28 und 31 im Einzelabschluss, vgl. auch *Maier* (2009), S. 37.

<sup>822</sup> Der erzielbare Betrag ergibt sich gemäß IAS 36.18 aus dem „höheren der beiden Beträge aus beizulegendem Zeitwert abzüglich der Verkaufskosten und Nutzungswert eines Vermögenswerts“.

<sup>823</sup> Vgl. *Lenz/Tilch* (2008), S. 101f. sowie auch im Folgenden die detaillierten Ausführungen von *Maier* (2009), S. 37-40 und S. 146f.

ten, die gemäß IAS 36.12 sowohl auf externe Ursachen (z.B. Erhöhung der Marktzinssätze) als auch auf interne Ursachen (z.B. physischer Schaden eines Vermögenswerts) zurückgeführt werden können.

- IAS 39 i.V.m. IAS 32 und IFRS 7 (Finanzinstrumente): In Bezug auf den Ansatz, die Bewertung und die Darstellung von Finanzinstrumenten leistet das Risikocontrolling einen wichtigen Beitrag, indem es für Zwecke des Hedge Accounting die gemäß IAS 39.88 geforderte Dokumentation von eingegangenen Sicherungsbeziehungen (Hedging)<sup>824</sup> und den damit einhergehenden Zielsetzungen und Strategien gewährleistet.<sup>825</sup> Die Rolle des Informationsdienstleisters für die externe Berichterstattung nimmt das Risikocontrolling zudem wahr, indem es zur Erfüllung der Vorschriften in IFRS 7.31-42 beiträgt, die eine Reihe von qualitativen und quantitativen Angaben über Art und Ausmaß der mit Finanzinstrumenten verbundenen Risiken verlangen.<sup>826</sup>

Schließlich nimmt das Risikocontrolling auch bei der freiwilligen externen Unternehmenspublizität (sog. Value Reporting) eine weitere wichtige Unterstützungsfunktion ein. Zielsetzung des Value Reportings ist es, bestehende Informationsasymmetrien zwischen Unternehmensleitung und Kapitalmarktteilnehmern durch Kommunikation gesetzlich nicht normierter, wert- und risikoorientierter, monetärer und nichtmonetärer sowie zukunfts- und vergangenheitsbezogener Informationen zu verringern.<sup>827</sup> Aufgrund der zusätzlich zur externen Rechnungslegung bereitgestellten Informationen können die Kapitalmarktteilnehmer präzisere Rendite-Risiko-Prognosen treffen und den Unternehmenswert besser einschätzen.<sup>828</sup> Es bestehen Hinweise darauf, dass sich infolge der besser zu beurteilenden Corporate Governance des Unternehmens und der besseren Informationslage der Analysten mithin auch das Rating verbessert, sodass sich als Konsequenz verringerte Kapitalkosten einstellen, die c.p. zu einer Erhöhung des Unternehmenswerts führen.<sup>829</sup> Zur Wahrnehmung dieser spezifischen Vorteile des Value Reportings kann das Risikocontrolling einen Beitrag leisten, indem es für den Prognose- und Risikobericht ergänzende, allerdings nicht wettbewerbskritische Infor-

<sup>824</sup> Vgl. hierzu Abschnitt B.4.4.2.

<sup>825</sup> Vgl. Maier (2009), S. 129f. und S. 148-155.

<sup>826</sup> Vgl. D'Arcy (2006), S. 211; Weißenberger (2007a), S. 184; Kajüter (2009a), S. 126.

<sup>827</sup> Vgl. Fischer (2006), S. 4ff. und S. 13.

<sup>828</sup> Vgl. Pellens/Hillebrandt/Tomaszewski (2000), S. 178.

<sup>829</sup> Vgl. Graham/Harvey/Rajgopal (2005), S. 53-57; Gates (2006), S. 88; Wagenhofer/Ewert (2007), S. 334; Sharfman/Fernando (2008), S. 573; Labhart (1999), S. 223f.; Denk/Exner-Merkel/Ruthner (2006), S. 32f.



mationen über den unternehmensindividuellen Ablauf des Risikomanagementprozesses und dessen Verzahnung mit den klassischen Controllingaufgaben bereitstellt.<sup>830</sup>

## 2.3 Integration von Performance-Messung und Risikocontrolling

Ansatzpunkte für eine Integration des Risikocontrollings bestehen auch im Bereich der Performance-Messung.<sup>831</sup> Die im Folgenden diesbezüglich dargestellten Integrationspotenziale beziehen sich zum einen auf die wertorientierten Anreiz- und Verrechnungssysteme sowie zum anderen auf die Investitionssteuerung und die risikoadjustierte Kapitalkostenbestimmung.

### 2.3.1 Kapitalkostenbestimmung

Bei börsennotierten Unternehmen werden die Eigenkapitalkosten, wie bereits in Abschnitt B.2.2.3 skizziert, i.d.R. kapitalmarkttheoretisch über das CAPM hergeleitet. Auf Geschäftsfeldebene besteht in diesem Zusammenhang jedoch das Problem, dass einzelne Geschäftsbereiche meist nicht als eigenständige Unternehmen am Kapitalmarkt auftreten. Daher können die erforderlichen Informationen über den rein auf systematische Risiken abstellenden, vergangenheitsbezogenen Betafaktor  $\beta$  nicht unmittelbar vom Kapitalmarkt hergeleitet und somit die Eigenkapitalkosten nicht direkt über das CAPM berechnet werden. Demzufolge lassen sich auch die Gesamtkapitalkosten, die durch die einzelnen Geschäftsbereiche als Mindestrendite für das bereitgestellte Kapital zu erwirtschaften sind, nicht eindeutig bestimmen.<sup>832</sup>

Agieren die Geschäftsbereiche des Gesamtunternehmens in unterschiedlichen Branchen, können ihre individuellen Risikoprofile, z.B. aufgrund branchenbezogen differierender Konjunkturentwicklungen, erheblich voneinander abweichen.<sup>833</sup> In diesem Fall führt ein einheitlicher Eigenkapitalkostensatz zu einer suboptimalen Kapitalallokation, da Geschäftsbereiche mit einer im Vergleich zum Gesamtunternehmen geringeren (höheren) Risikoposition zu hohe (niedrige) Kapitalkosten zu erwirtschaften hätten (vgl. Abb. 53). Infolgedessen ergibt sich ein Über- bzw. Unterinvestitionsproblem mit dem Resultat einer erhöhten Volatilität des Unternehmenserfolgs.<sup>834</sup>

Dieses Problem kann durch Einbindung des Risikocontrollings entschärft werden, das mithilfe seiner Methoden und Systeme im Risikomanagementprozess eine höhere

---

<sup>830</sup> Vgl. Gebhardt/Mansch (2001) sowie Fischer (2006), S. 10.

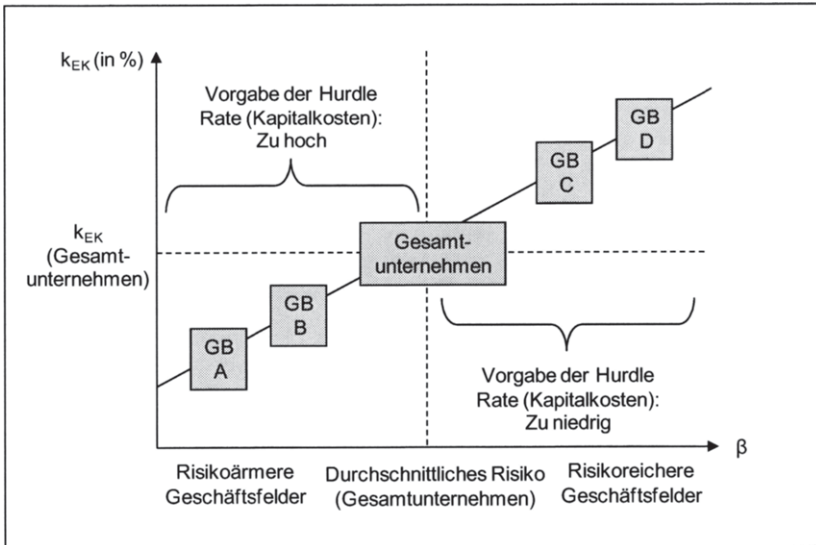
<sup>831</sup> Vgl. Pollanz (1999a), S. 1277.

<sup>832</sup> Vgl. Hahn/Hungenberg (2001), S. 162ff. sowie Pollanz (1999a), S. 1278.

<sup>833</sup> Vgl. Hachmeister (2006), S. 146f.

<sup>834</sup> Vgl. Freygang (1993), S. 248f.; Hahn/Hungenberg (2001), S. 163; Arbeitskreis „Finanzierung“ (1996), S. 550; Steinle/Krummacker/Lehmann (2007), S. 204f.

Transparenz über die Risikoposition der einzelnen Geschäftsbereiche schafft. Zukunftsorientierte Informationen über die Risikoprofile der Bereiche können dementsprechend zur Herleitung divisionaler, risikoadjustierter Eigenkapitalkosten herangezogen werden.<sup>835</sup> Konkret kann das Risikocontrolling hinsichtlich der folgenden, in der Literatur etablierten Verfahren zur risikoadjustierten Ermittlung divisionaler Eigenkapitalkosten einen entscheidenden Beitrag leisten:<sup>836</sup>



**Abb. 53: Gefahren konzernweit einheitlicher Eigenkapitalkostensätze**<sup>837</sup>

- Analogieverfahren: Der Ansatzpunkt dieser Verfahren besteht darin, Ersatzbetawerte aus den Marktdaten von börsennotierten, durch vergleichbare Risikostrukturen gekennzeichneten Unternehmen abzuleiten. Als bedeutende Ausformungen der Analogieverfahren werden die Varianten pure play beta, industry beta und peer group beta unterschieden.<sup>838</sup> Der Beitrag des Risikocontrollings besteht bei diesen

<sup>835</sup> Vgl. *Bufka/Schiereck/Zinn* (1999), S. 116; *Denk/Exner-Merkelt/Ruthner* (2008), S. 216; *Pollanz* (1999a), S. 1278.

<sup>836</sup> Vgl. im Folgenden und für eine detaillierte Übersicht dieser Verfahren *Pfister* (2003) sowie *Freygang* (1993), S. 253-275; *Hahn/Hungenberg* (2001), S. 164ff.; *Arbeitskreis „Finanzierung“* (1996), S. 552-558; *Bufka/Schiereck/Zinn* (1999), S. 117-120; *Steinle/Krummacker/Lehmann* (2007), S. 206ff.

<sup>837</sup> Abb. basierend auf *Freygang* (1993), S. 248 sowie *Hahn/Hungenberg* (2001), S. 163.

<sup>838</sup> Während der pure play beta-Ansatz auf einer sorgfältigen Auswahl eines einzelnen Unternehmens basiert, das dem Geschäftsfeld sowohl in objektiven (z.B. Branche, Unternehmensgröße,

Ansätzen in der Bereitstellung zuverlässiger risikospezifischer Informationen, zum einen in Bezug auf die eigenen Geschäftsbereiche, zum anderen in Bezug auf die Existenz potenzieller Referenzunternehmen. Vorteile der Analogieverfahren kommen hauptsächlich in ihrer einfachen Anwendbarkeit und intuitiven Verständlichkeit zum Ausdruck. Nachteile bestehen in der teils mangelnden Verfügbarkeit börsennotierter Vergleichsunternehmen sowie in der methodischen Anlehnung an das durch restriktive Annahmen gekennzeichnete und rein auf systematische Risiken abstellende CAPM.<sup>839</sup>

- Quantitative Analyseverfahren: Sollten die im Rahmen der Analogieansätze erforderlichen Marktdaten nicht verfügbar sein, können die risikoadjustierten Kapitalkosten auch über die sog. quantitativen Analyseansätze ermittelt werden, deren Grundidee darin besteht, die fehlenden Informationen des Kapitalmarkts durch eine fundierte Analyse der buchhalterischen Risikoindikatoren herzuleiten. Mithilfe von quantitativ-statistischen Methoden wird versucht, einen empirisch belegbaren Zusammenhang zwischen dem Marktrisiko und den Daten des Rechnungswesens herauszufiltern.<sup>840</sup> Die Bestimmung buchhalterischer Betawerte geht von der Annahme aus, dass rechnungswesenbezogene Daten einerseits und Marktpreise andererseits grundsätzlich durch dieselben Ereignisse beeinflusst werden. Voraussetzung für die Anwendbarkeit dieser ebenfalls auf dem CAPM aufbauenden Verfahren ist die Existenz einer für die Geschäftsbereiche getrennten Rechnungslegung.<sup>841</sup>

Als weitere Datenquelle kann in diesem Zusammenhang auch auf Informationen des Risikocontrollings zurückgegriffen werden. Durch Einbeziehung risikobezo-

---

Produktionsprogramm, Absatzmärkte) als auch subjektiven Kriterien (z.B. Wettbewerbspositionierung, Flexibilität) entspricht, werden bei der industry beta-Variante die in der gleichen Branche agierenden, börsennotierten Unternehmen herangezogen und ein durchschnittlicher Branchenbetawert berechnet. Der Vorteil des letztgenannten Verfahrens gegenüber dem pure play beta-Ansatz besteht darin, Ausreißer und Schätzfehler zu reduzieren. Bei der peer group beta-Variante wird eine möglichst große Anzahl vergleichbarer, börsennotierter Unternehmen herangezogen, um einen repräsentativen Durchschnittsbetawert zu berechnen. Durch die selektive Zusammensetzung der peer group können spezifische Gegebenheiten des Geschäftsbereichs besser berücksichtigt werden als dies beim industry beta-Ansatz der Fall ist, vgl. detailliert *Freygang* (1993), S. 253ff.

<sup>839</sup> Vgl. *Pfister* (2003), S. 118.

<sup>840</sup> Nach Maßgabe des herangezogenen Datenmaterials wird dabei die earning beta-Variante (rein jahresabschlussorientierte Gewinngrößen), die accounting beta-Variante (Gewinngrößen und weitere rechnungswesenbasierte Risikoindikatoren, z.B. der operating leverage) und die fundamental beta-Variante (Jahresabschluss- und Brancheninformationen sowie weitere unternehmens- und umfeldbezogene Risikoindikatoren) unterschieden, vgl. *Steinle/Krummacker/Lehmann* (2007), S. 207; *Arbeitskreis „Finanzierung“* (1996), S. 555f.; *Freygang* (1993), S. 274ff.

<sup>841</sup> Vgl. *Arbeitskreis „Finanzierung“* (1996), S. 556.

gener Kennzahlen, die aus der Risikoaggregation resultieren und die Risikosituation der Geschäftsfelder reflektieren, werden die der quantitativen Analyse zu Grunde liegenden Risikoindikatoren objektiviert, die Ausgangsdaten ergänzt und die Ergebnisse der statistischen Berechnung entsprechend verbessert.

- Managementbefragungen: Bei diesem qualitativen, teilweise auch als pragmatisch<sup>842</sup> bezeichneten Ansatz werden die Eigenkapitalkosten durch eine seitens der Führungskräfte vorgenommene subjektive Einschätzung des geschäftsfeldbezogenen Risikos ermittelt.<sup>843</sup> Zu den bekanntesten pragmatischen Ansätzen zählt ein von der *Boston Consulting Group* vorgeschlagenes Scoring-Modell, bei dem die Eigenkapitalkosten der Geschäftsfelder auf Basis eines die wesentlichen Risikoindikatoren beinhaltenden Kriterienrasters bestimmt werden.<sup>844</sup>

Als Kritikpunkt dieses intuitiv verständlichen Verfahrens ist die Gefahr der Scheinrationalität zu nennen, denn sowohl die Kriterienauswahl und -gewichtung als auch die Beantwortung bzw. Bewertung durch das Management können zu subjektiv verzerrten Ergebnissen führen. Dem kann jedoch durch Einsatz des Risikocontrollings entgegengewirkt werden, indem die aus dem geschäftsfeldbezogenen Risikomanagementprozess resultierenden Risikoprofile als Validierungsgrundlage der subjektiven Risikoeinschätzung herangezogen werden. Zudem bietet sich speziell in diesem Kontext die Anwendung der Delphi-Methode<sup>845</sup> an. Die damit

<sup>842</sup> Vgl. *Hahn/Hungenberg* (2001), S. 166 sowie *Bufka/Schiereck/Zinn* (1999), S. 118.

<sup>843</sup> Vgl. *Steinle/Krummacker/Lehmann* (2007), S. 207; *Hahn/Hungenberg* (2001), S. 166f.; *Arbeitskreis „Finanzierung“* (1996), S. 556f.

<sup>844</sup> Das Modell enthält folgende sechs Kriterien: Kontrolle, Markt, Wettbewerber, Produkte/Konzepte, Markteintrittsbarrieren und Kostenstruktur. Die befragten Führungskräfte vergeben je Kriterium gemäß ihrer Einschätzung des damit verbundenen spezifischen Risikos einen Punktwert zwischen 1 und 5. Zur besseren Orientierung dient das Gesamtunternehmen dabei als Referenzpunkt, dem somit bei jedem Kriterium eine mittlere Ausprägung in Höhe des Werts 3 beizumessen ist. Zeichnet sich z.B. die Kostenstruktur durch einen hohen Fixkostenanteil aus oder sind die Produkte substituierbar bzw. durch kurze Lebenszyklen gekennzeichnet, sind dementsprechend grundsätzlich hohe Punktwerte zu vergeben. Die geschäftsfeldbezogenen Kapitalkosten ergeben sich schließlich, indem der gewichtete Eigen- und Fremdkapitalkostensatz (WACC, vgl. hierfür unter vielen *Hahn/Hungenberg* (2001), S. 159ff.) des Gesamtunternehmens multipliziert wird mit dem Quotienten aus der Summe der je Geschäftsfeld insgesamt vergebenen Punkte und dem normierten Referenzwert des Gesamtunternehmens (in Höhe von 18). Um Abweichungen in ungewollter Höhe zwischen den je Geschäftsbereich berechneten Kapitalkosten zu begrenzen und die Akzeptanz der Kapitalkosten entsprechend zu erhöhen, kann anstelle der linearen Anpassung auch eine Anpassungsspanne (z.B.:  $k_{GU} - 2\% \leq k_{GB} \leq k_{GU} + 2\%$ ) für die geschäftsfeldbezogenen Kapitalkosten festgelegt werden, vgl. *Bufka/Schiereck/Zinn* (1999), S. 118f.; *Arbeitskreis „Finanzierung“* (1996), S. 557; *Pfister* (2003), S. 226ff. Für Modifikationsvorschläge dieser Methode, die an der im Zuge der Normierung entstehenden Nichtadditivität der Segmentkapitalkosten zu den Gesamtkapitalkosten ansetzen, vgl. *Fröhling* (1999) und *Bufka/Schiereck* (1999).

<sup>845</sup> Vgl. Abschnitt B.4.1.3.

einhergehenden Vorteile der informationellen Rückkopplungsmechanismen, der anonymen Befragung und der Konvergenz mehrerer Einzelantworten zu einem von mehreren Führungskräften getragenen Konsens über die risikoadjustierten divisionalen Eigenkapitalkosten können die angesprochene Gefahr der Scheinrationalität wesentlich entkräften.<sup>846</sup>

Sofern es die spezifischen Gegebenheiten eines Unternehmens zulassen, sollten die oben stehenden Methoden parallel zum Einsatz kommen, um damit die Plausibilität der ermittelten Ergebnisse zu überprüfen.<sup>847</sup> Als Konsequenz der risikoadjustierten Berechnung divisionaler Eigenkapitalkosten werden im Gegensatz zu konzernweit einheitlichen Mindestrenditen insgesamt gerechtere Vorgaben über die Höhe zu erwirtschaftender Kapitalkosten gesetzt. Dadurch können Motivationsverluste bei den Führungskräften einzelner Geschäftsfelder begrenzt und Vorteile einer effizienteren Kapitalallokation wahrgenommen werden.<sup>848</sup>

### 2.3.2 Investitionssteuerung

Entscheidungen der Unternehmensleitung über die Steuerung von Investitionen orientieren sich i.d.R. an Erfolgsmaßen, die durch das Zentralcontrolling zur Verfügung gestellt werden. Während traditionelle Performance-Maße (z.B. Return on Investment (ROI))<sup>849</sup> jedoch nur den erwarteten Erfolg einer Investitionsalternative berücksichtigen und das damit einhergehende Risiko vernachlässigen, messen klassische Risikokennzahlen (z.B. VaR oder CFaR)<sup>850</sup> lediglich das Risiko einer Alternative, bei Abstraktion des damit verbundenen Erfolgs. Risikoadjustierte Erfolgskennzahlen überwinden diese isolierte Betrachtungsweise, indem sie eine Verknüpfung herstellen zwischen traditionellen Performance-Maßen auf der einen Seite und klassischen Risikokennzahlen auf der anderen Seite.<sup>851</sup>

Mithilfe der (einperiodigen) risikoadjustierten Performance-Kennzahl Return on Risk Adjusted Capital (RORAC) kann die Rentabilität von Unternehmen, Geschäftsbereichen oder Investitionen unter Risikoaspekten verglichen werden. Der RORAC stellt den (erwarteten, absoluten) risikobehafteten Gewinn des Betrachtungsobjekts ins

---

<sup>846</sup> Vgl. ähnlich Pfister (2003), S. 222.

<sup>847</sup> Vgl. Arbeitskreis „Finanzierung“ (1996), S. 558.

<sup>848</sup> Vgl. Pellens/Tomaszewski/Weber (2000), S. 1830.

<sup>849</sup> Zum ROI vgl. grundlegend Ewert/Wagenhofer (2008), S. 481 ff. und S. 528 ff.

<sup>850</sup> Vgl. hierzu Abschnitt B.4.3.4.

<sup>851</sup> Vgl. Homburg/Stephan (2004), S. 317; Form (2005), S. 360f.; Auer (2007), S. 299.

Verhältnis zum Risikokapital, das zur Deckung potenzieller Verluste eingesetzt wird.<sup>852</sup>

$$RORAC = (\text{erwarteter}) \text{ Gewinn} / \text{Risikokapital} \quad (1)$$

Aus dem RORAC ergibt sich somit der (erwartete) Gewinn pro Einheit Risikokapital. Bei der Fundierung von Entscheidungen folgt jedoch aus einem positiven RORAC nicht zwingend, dass das betrachtete Investitionsobjekt tatsächlich realisiert werden sollte. Zur Durchführung der Investition bedarf es der Erreichung eines unternehmens-internen Ziel-RORAC als Hurdle Rate.<sup>853</sup> Demnach muss beim Vergleich zweier Alternativen eine risikoreichere Aktivität, welche ein entsprechend höheres Risikokapital erfordert, einen höheren Gewinn generieren, um den Ziel-RORAC zu erreichen.<sup>854</sup>

Ein mit dem RORAC verwandtes Performance-Maß ist der Risk Adjusted Return on Capital (RAROC), bei dem nicht nur das eingesetzte Kapital risikoadjustiert wird, sondern auch der (erwartete) Gewinn. Der RAROC setzt den Residualgewinn (Gewinn nach Abzug der Risikoprämie) des Betrachtungsobjekts in Bezug zu seinem Risikokapital.<sup>855</sup>

$$RAROC = [(\text{erwarteter}) \text{ Gewinn} - \text{Risikoprämie}] / \text{Risikokapital} \quad (2)$$

Der RAROC gibt somit den (erwarteten) Residualgewinn pro Einheit Risikokapital an. Die benötigte Risikoprämie resultiert dabei aus dem Produkt des zur Verfügung gestellten Risikokapitals und dem Ziel-RORAC, sodass sich Formel (2) auch wie folgt ausdrücken lässt:

$$RAROC = [(\text{erwarteter}) \text{ Gewinn} - \text{Risikokapital} * RORAC_{\text{Ziel}}] / \text{Risikokapital} \quad (3)$$

<sup>852</sup> Vgl. *Albrecht* (1998), S. 239 sowie *Form* (2005), S. 362. Alternativ kann bei der Berechnung des RORAC anstelle des Gewinns auch auf andere (erwartete) Erfolgsgrößen zurückgegriffen werden; vorgeschlagen wird in der Literatur z.B. der EVA, vgl. *Wolf* (2003a), S. 131 sowie *Wolf* (2006), S. 366.

<sup>853</sup> Vgl. *Fröhling* (2000), S. 8f.; *Homburg/Stephan* (2004), S. 317; *Viemann* (2005), S. 378. Als Ziel-RORAC kann dabei auch auf den berechneten Gesamtkapitalkostensatz zurückgegriffen werden, vgl. *Auer* (2007), S. 301 sowie *Gleißner/Lienhard* (2001), S. 275.

<sup>854</sup> Die Vergleichbarkeit von Ziel-RORAC und Ist-RORAC bezüglich zweier Alternativen erfordert für das jeweils zur Verfügung gestellte Risikokapital ein gleiches Konfidenzniveau sowie einen einheitlichen Zeithorizont, vgl. *Homburg/Stephan* (2004), S. 318.

<sup>855</sup> Vgl. *Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber* (2007), S. 343ff.

Wird nun Formel (1) in Formel (3) eingesetzt, ergibt sich folgende Beziehung:<sup>856</sup>

$$RAROC = RORAC - RORAC_{Ziel} \quad (4)$$

Der Unterschied zwischen RAROC und RORAC besteht darin, dass ein positiver RAROC direkt die Vorteilhaftigkeit einer Entscheidungsalternative impliziert. Sämtliche Maßnahmen zur Risikosteuerung wirken somit auf die Höhe des RAROC, der daher als zentrale risikoadjustierte Erfolgskennzahl des integrierten Risikocontrollings zu verstehen ist. Im Rahmen der Fundierung von Investitionssteuerungsentscheidungen sollte das Zentralcontrolling somit auch den RAROC dazu heranziehen, das zur Verfügung stehende Kapital des Unternehmens unter Berücksichtigung einhergehender Risikopotenziale zu den erfolgreichsten Investitionsalternativen oder Geschäftsbereichen zu lenken.<sup>857</sup>

### 2.3.3 Kapitalallokation

Die RAROC-basierte Steuerung von Geschäftsbereichen setzt, wie in den Formeln (1) bis (3) zum Ausdruck kommt, fundierte Kenntnisse über die Höhe des erforderlichen Risikokapitals voraus. Somit ergibt sich die Frage, welcher Anteil des unternehmensweit zur Verfügung stehenden Risikokapitals unter Berücksichtigung von risikoaggregationsbezogenen Portfolio- bzw. Diversifikationseffekten auf die einzelnen Geschäftsbereiche zu verteilen ist. Als mögliche Vorgehensweisen zur Bestimmung dieses Anteils an Risikokapital, das als vorgegebenes Risikolimit durch die Gesamtheit geschäftsbereichsbezogener Aktivitäten und Investitionen nicht überschritten werden darf, bestehen die nachstehend skizzierten Methoden.<sup>858</sup>

- Vor-Diversifikations-Methode: Diversifikationseffekte bzw. Korrelationen zwischen den Risiken der Geschäftsbereiche werden bei dieser Methode nicht berücksichtigt. Die Kapitalallokation richtet sich direkt nach der Höhe des Risikokapitals, das für jeden Geschäftsbereich individuell berechnet wird („stand alone“-Verfahren).<sup>859</sup> Dementsprechend ist die Summe des allokierten Risikokapitals i.d.R. höher als das Risikokapital auf Gesamtunternehmensebene (Nichtadditivität). Den Vorteilen der einfachen Berechnung und einheitlichen Anwendbarkeit im Unternehmen steht somit der Nachteil eines zu hohen Verzinsungsanspruchs an die

<sup>856</sup> Vgl. auch im Folgenden *Homburg/Stephan* (2004), S. 318.

<sup>857</sup> Vgl. ähnlich *Deutsche Bundesbank* (1998), S. 70.

<sup>858</sup> Vgl. *Auer* (2007), S. 297ff.

<sup>859</sup> Vgl. *Homburg/Scherpereel* (2005), S. 300.

Geschäftsbereiche entgegen, der die Gefahr von Fehlallokationen und Akzeptanzproblemen in sich birgt.<sup>860</sup>

- Nach-Diversifikations-Methode: Diese Methode bezieht Diversifikationseffekte explizit mit ein, indem das Korrelationen berücksichtigende Risikokapital des Gesamtunternehmens additiv auf die Geschäftsbereiche verteilt wird. Der Schlüssel zur Verteilung ergibt sich aus dem Quotienten des je Geschäftsbereich individuell berechneten Risikokapitals und der Summe aller individuellen Risikokapitalbeträge. Vorteile dieses Verfahrens bestehen neben der ebenfalls einfachen Nachvollziehbarkeit und einheitlichen Anwendbarkeit vor allem in der Beachtung von Verbundeffekten und daraus abgeleitet in angemessenen Verzinsungsansprüchen. Die Additivität der allokierten Kapitalbeträge gilt allerdings jeweils nur für eine bestimmte Aggregationsstufe.
- Methode nach dem Marginalprinzip (inkrementelle Methode): Auch bei dieser Methode werden Diversifikationseffekte explizit berücksichtigt. Die Allokation basiert hierbei auf dem marginalen Risikokapital eines Geschäftsbereichs.<sup>861</sup> Darunter ist jenes Kapital zu verstehen, das durch die Aufnahme des betrachteten Geschäftsbereichs in den Unternehmensverbund zusätzlich bereitzustellen ist.<sup>862</sup> Ausgangspunkt zur Allokation ist wiederum das additiv zu verteilende Risikokapital des Gesamtunternehmens. In diesem Fall ergibt sich der Schlüssel zur Verteilung durch den Anteil des marginalen Risikokapitals je Geschäftsbereich an der Summe der marginalen Risikokapitalbeträge aller Geschäftsbereiche. Aufgrund ihrer Grenzbetrachtung eignet sich diese Methode insbesondere zur Fundierung strategischer Einzelfallentscheidungen, wie sie z.B. im M&A-Kontext vorliegen. Gegen den laufenden Einsatz dieser Allokationsmethode spricht neben der reinen Marginalbetrachtung auch die Tatsache, dass abweichende Größenverhältnisse der Geschäftsbereiche langfristig zu einer über- bzw. unterproportionalen Zuteilung an Risikokapital führen können.

Unabhängig von der herangezogenen Methode ist bei der Zuteilung des Risikokapitals und daraus abgeleitet bei der Investitionssteuerung mittels risikoadjustierter Performance-Maße stets einschränkend zu berücksichtigen, dass rein qualitativ beurteilbare Einzelrisiken und Risikointerdependenzen, wie in Abschnitt B.4.3.2 ausgeführt, nicht

<sup>860</sup> Vgl. hierzu und auch zu den beiden folgenden Methoden *Auer* (2007), S. 297ff. sowie *Gleißner/Lienhard* (2001), S. 276-283.

<sup>861</sup> Vgl. *Homburg/Scherpereel* (2005), S. 300.

<sup>862</sup> Das marginale Risikokapital entspricht daher jenem Risikopotenzial, das durch das Gesamtunternehmen nicht zu tragen wäre, wenn der betreffende Geschäftsbereich nicht zum Verbund des Gesamtunternehmens gehören würde.



in die simulationsbasierte Risikoaggregation einbezogen werden können. Da diese Einzelrisiken lediglich ergänzend in Form eines expliziten Sonderpostens ausgewiesen werden, sind sie im quantifizierten Risikokapital nicht unmittelbar enthalten.<sup>863</sup> Diese der Risikoaggregation (zumindest bei Industrieunternehmen) naturgemäß innewohnende Grenze ist zur Vermeidung von scheinrationalen Entscheidungen bei allen mit dem Risikokapital zusammenhängenden Sachverhalten unbedingt zu berücksichtigen.

### 2.3.4 Anreizsystemgestaltung

Risikoadjustierte Performance-Maße können durch ihre funktionale Verknüpfung mit der finanziellen Entlohnung von Führungskräften auch als Bestandteil von Anreizsystemen fungieren. Die Notwendigkeit zur Anreizgestaltung bei dezentralen Führungsstrukturen ergibt sich aufgrund der Existenz von Ressourcen-, Ziel- und Risikointerdependenzen zwischen einzelnen Geschäftsbereichen. Risikointerdependenzen treten auf, wenn bereichsspezifische Maßnahmen (z.B. zur Absatzsteigerung) aufgrund sachlicher Verbundeffekte nicht nur die Risikoposition des dafür verantwortlichen Bereichs beeinflussen, sondern gleichzeitig auch das Risikoprofil anderer Bereiche innerhalb des Unternehmens verändern.<sup>864</sup> In diesem Kontext leistet das Risikocontrolling – in Zusammenarbeit mit dem Personalmanagement und dem Zentralcontrolling – durch Entwicklung risikoorientierter Anreizsysteme einen Beitrag, das Verhalten der Geschäftsbereiche so zu koordinieren, dass aus Sicht des Gesamtunternehmens eine möglichst vorteilhafte Risikoposition realisiert wird.<sup>865</sup> Wichtige Entscheidungen der Geschäftsbereiche sollten daher stets die mit anderen Bereichen bestehenden Risikointerdependenzen berücksichtigen, die in Folge der implementierten Anreizsysteme idealtypischerweise bereits im Entscheidungskalkül internalisiert werden.

Die Bedeutung risikoorientierter Anreizsysteme ist auch durch die Ursachen der aktuellen Wirtschaftskrise hervorgetreten. Einseitig chancenorientiert ausgestaltete Incentivierungssysteme hatten eine zu starke, durch die risikobezogenen Interessen der Eigentümer nicht legitimierte Risikofreude eigennutzenverfolgender Akteure zur Folge.<sup>866</sup> Zur Mäßigung übertriebenen Risikoappetits, der bei M&A-Transaktionen häufig in Form eines unkontrollierten „Jagdfiebers“<sup>867</sup> entscheidungsverantwortlicher Manager zu beobachten ist, sind risikospezifische Ziele und Performance-Maße in den An-

---

<sup>863</sup> Vgl. Auer (2007), S. 297.

<sup>864</sup> Vgl. Pedell (2004), S. 6f.

<sup>865</sup> Vgl. Winter (2007a), S. 232f. Zur risikoorientierten Ausgestaltung von Anreizsystemen vgl. Doherty (2000), S. 214-221.

<sup>866</sup> Vgl. ähnlich Power (2009), S. 854.

<sup>867</sup> Eberl (2009), S. 85.

reizsystemen zu verankern und Zuwiderhandlungen negativ zu sanktionieren.<sup>868</sup> Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit, dass risikobezogene Überlegungen tatsächlich stärker in das Entscheidungskalkül einbezogen werden.

### 2.3.5 Verrechnungspreisbestimmung

Ein weiterer Vorteil der Verzahnung von Risikocontrolling und Performance-Messung ergibt sich im Zusammenhang mit der Bestimmung von Verrechnungspreisen, bei der in Folge des Verzichts auf die regulierende Wirkung des externen Markts häufig kontroverse Diskussionen zwischen den i.d.R. erfolgsabhängig vergüteten Bereichsmanagern entstehen. Während der Manager des liefernden Bereichs aufgrund der mit den erstellten Leistungen verbundenen Risiken und den mit den Verrechnungspreisen einhergehenden Erfolgswirkungen einen hohen Verrechnungspreis präferiert, versucht der Manager des empfangenden Bereichs im Gegensatz dazu, einen möglichst niedrigen Verrechnungspreis durchzusetzen und folglich nicht für die Kompensation des Risikos bei der Leistungserstellung aufkommen zu müssen.<sup>869</sup>

Als Ergebnis sollten sich jedoch Verrechnungspreise einstellen, die einerseits zur Fundierung unternehmenszielkonformer Entscheidungen dienen und andererseits zur Motivationssteigerung aller Bereichsmanager beitragen. Daher werden in der Unternehmenspraxis z.B. auch Absatz- oder Preisrisiken, die im Zusammenhang mit der Erstellung der jeweiligen Leistung stehen, häufig auf beide Vertragsparteien verteilt und entsprechend im Verrechnungspreis einkalkuliert.<sup>870</sup> Notwendig dafür sind Informationen über die Risikosituation der Unternehmensbereiche.<sup>871</sup> Da diese risikospezifischen Informationen ohnehin durch das Risikocontrolling erfasst werden, können sie zur Bestimmung gesamt optimaler Verrechnungspreise herangezogen werden, ohne dass dabei weitere Ressourcen des Unternehmens verzehrt werden.

## 2.4 Integration von controllingrelevanten IT-Systemen und Risikocontrolling

Die IT-Systemlandschaft des Controllings setzt sich im Wesentlichen aus ERP-, Data-Warehouse- und Führungsinformationssystemen zusammen. Da auch die Aufgaben des Risikocontrollings nur mithilfe unterstützender IT-Systeme zu bewältigen sind,<sup>872</sup>

<sup>868</sup> Vgl. *Hiendlmeier/Maier* (2009), S. 123; *Berens/Schmitting* (2003), S. 374; *Stulz* (2009), S. 72f.

<sup>869</sup> Vgl. *Pfaff/Stefani* (2006), S. 517.

<sup>870</sup> Vgl. *Beißel* (2005), S. 127 und S. 131.

<sup>871</sup> Vgl. *Kley* (2001), S. 268.

<sup>872</sup> Vgl. *Gleißner/Romeike* (2005), S. 154; *Diederichs/Kaminski* (2003), S. 703; *Scharpf* (1997), S. 740.

sollten oben stehende Systemkomponenten und die damit verbundenen Funktionalitäten ebenfalls für risikospezifische Aufgaben eingesetzt werden.<sup>873</sup> Allerdings ist es aus Kosten- und Synergiegesichtspunkten nicht empfehlenswert, parallel zur bereits existierenden Systemlandschaft des allgemeinen Controllings eine zusätzliche, analog aufgebaute risikospezifische Systemarchitektur aufzubauen.<sup>874</sup> Vielmehr ist es ratsam, die bestehenden controllingrelevanten IT-Systeme zugleich auch für Zwecke des Risikocontrollings zur Verfügung zu stellen und risikospezifische IT-Anforderungen dabei explizit zu berücksichtigen.<sup>875</sup>

Konkret setzt dies im Bereich der ERP-Systeme voraus, dass auch alle risikospezifischen Transaktionen, die aus dem Risikomanagementprozess resultieren, auf der bestehenden Datenbank erfasst und verbucht werden.<sup>876</sup> Infolgedessen werden im Data-Warehouse neben allen extrahierten und transformierten Standardinformationen ohne expliziten Risikobezug, z.B. über Lieferanten, Kunden, Mengen, Erlöse oder Kosten, auch alle risikorelevanten Unternehmensdaten in einem Informationspool zusammengeführt und einheitlich gespeichert.<sup>877</sup> Die Vorteile dieser zentralen, sich über alle Funktionsbereiche streckenden Datenbasis liegen in der Loslösung des impliziten Wissens von den Wissensträgern, der Vereinfachung und Beschleunigung von Informationsrecherchen, einem einheitlichen Aktualitätsniveau der Daten, der Vermeidung einer inkonsistenten und redundanten Datenhaltung und der Bereitstellung sämtlicher Informationen für alle Funktions- und Geschäftsbereiche.<sup>878</sup> Mittels spezieller Analyseverfahren, wie dem OLAP oder dem Data-Mining,<sup>879</sup> kann die Gesamtheit der zentral verwalteten Informationen mit und ohne Risikobezug aus unterschiedlichsten Perspektiven ausgewertet und anschließend mittels Führungsinformationssystemen in Form individuell erstellter und kommentierter Berichte ad hoc abgerufen werden.<sup>880</sup>

Durch die Bereitstellung der controllingrelevanten Systemlandschaft auch für risikospezifische Zwecke werden die IT-bezogenen Rahmenbedingungen des Risikocontrollerebereichs erheblich verbessert. Als Konsequenz ergibt sich ein höheres Maß an Genauigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der generierten Risikoinformationen. Als Folge dieser verbesserten Leistungsfähigkeit des Risikocontrollings erzielt auch das

---

<sup>873</sup> Vgl. hierzu auch die Abschnitte B.4.5.2-3.

<sup>874</sup> Vgl. *Bleuel/Schmitting* (2000), S. 98.

<sup>875</sup> Vgl. ähnlich *Gleißner/Romeike* (2005), S. 162ff.

<sup>876</sup> Vgl. hierzu Abschnitt B.4.5.2 sowie *Gleißner/Romeike* (2005), S. 154f.

<sup>877</sup> Vgl. *Samtleben/Stadlbauer/Hess* (2006), S. 89.

<sup>878</sup> Vgl. *Lazanowski* (2006), S. 108f.

<sup>879</sup> Vgl. Abschnitt B.4.5.2.

<sup>880</sup> Vgl. *Diederichs* (2001), S. 114 sowie *Gleißner/Romeike* (2005), S. 159.

allgemeine Controlling einen direkten Nutzen von der Systembereitstellung, da die Vorteile des in die Führungsprozesse integrierten Risikocontrollings nunmehr verstärkt wahrgenommen werden können.

## 2.5 Integration des Risikocontrollings in die institutionalisierte Controllerarbeit

Die erfolgreiche Wahrnehmung der in den originären Aktionsfeldern bestehenden Verzahnungsvorteile wird neben den IT-Systemen insbesondere auch durch die aufbau- und ablauforganisatorische Einbettung des Risikocontrollings in die institutionalisierte Controllerarbeit gewährleistet.<sup>881</sup>

### 2.5.1 Aufbauorganisation

Die aufbauorganisatorische Einbindung des Risikocontrollings sollte sich zunächst an der Primärorganisation des Unternehmens orientieren, um eine effektive und effiziente Zusammenarbeit mit den dezentralen Organisationseinheiten zu gewährleisten. Allerdings ist eine vollständige Verortung des Risikocontrollings im dezentralen Organisationsbereich nicht zu empfehlen, da ansonsten die Koordination der dezentralen Risikostellen, die Unabhängigkeit der Kontrollfunktion, die Zusammenfassung der dezentralen Informationen sowie die Weiterentwicklung der risikospezifischen Methoden und Systeme gefährdet sind. Daher ist eine vertikale Aufgabenteilung zwischen dezentralen und zentralen Einheiten des Risikocontrollings erforderlich.<sup>882</sup>

Hinsichtlich der hierarchischen Zuordnung kann das Risikocontrolling entweder dem Zentralcontrolling oder dem Risikomanagement unterstellt werden. Da eine einseitige Zuordnung des Risikocontrollings jedoch zu einer Abkopplung vom jeweils anderen Bereich führen kann, sollte auf das Dotted-line-Prinzip zurückgegriffen werden. Im Rahmen dieses integrierten Organisationsansatzes erscheint es aufgrund der damit einhergehenden Vorteile empfehlenswert, das Risikocontrolling disziplinarisch dem Risikomanagement und fachlich dem Zentralcontrolling zu unterstellen. Während die fachliche Anbindung an das Zentralcontrolling die controllingbezogene Methodenkompetenz des Risikocontrollings gewährleistet und die Wahrnehmung der Verzahnungsvorteile durch eine enge Abstimmung beider Instanzen ermöglicht,<sup>883</sup> erhöht die disziplinarische Anbindung an das Risikomanagement dessen Akzeptanz der Risiko-

---

<sup>881</sup> Vgl. *Burger/Buchhart* (2002a), S. 18; *Berens/Schmitting* (2003), S. 369; *Diederichs* (2004), S. 203.

<sup>882</sup> Vgl. *Burger/Buchhart* (2002a), S. 268-271; *Lazanowski* (2006), S. 156ff.; *Kajüter* (2009a), S. 118.

<sup>883</sup> Vgl. ähnlich *Schlichtermann/Wolf* (2004), S. 47.

controller, sodass deren Entscheidungsfundierung auch tatsächlich durch das Risikomanagement genutzt wird.<sup>884</sup>

Im Kontext der aufbauorganisatorischen Integration des Risikocontrollings ist weiterhin zu klären, welche Konzerngesellschaften in den konzernweiten Risikomanagementprozess eingebunden und folglich im sog. Risikokonsolidierungskreis berücksichtigt werden sollen.<sup>885</sup> Aus der Gesetzesbegründung zum KonTraG geht diesbezüglich nur hervor, dass Mutterunternehmen i.S. von § 290 HGB die risikospezifischen Überwachungs- und Organisationspflichten des § 91 Abs. 2 AktG „im Rahmen der bestehenden gesellschaftsrechtlichen Möglichkeiten konzernweit zu verstehen [haben], sofern von Tochtergesellschaften den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen ausgehen können.“<sup>886</sup> *Kajüter* leitet daraus eine entsprechende Einbeziehungspflicht für Zweckgesellschaften ab, da sich gerade durch die jüngste Wirtschaftskrise gezeigt hat, dass auch durch diese Gesellschaften existenzgefährdende Risiken entstehen können.<sup>887</sup> Sollten diese Gesellschaften angesichts fehlender Durchgriffsrechte des Mutterunternehmens auf eine regelmäßige Risikoberichterstattung verzichten, ist eine eng abgestimmte Zusammenarbeit zwischen dem Teilnehmungscontrolling und dem Risikocontrolling erforderlich, um eine umfassende und rechtzeitige Identifikation von Risiken dieser Gesellschaften zu gewährleisten.<sup>888</sup>

Zahlreiche Konzerne sind neben der erwähnten gesellschaftsrechtlichen Struktur zusätzlich durch eine wirtschaftliche Struktur gekennzeichnet. Hinsichtlich der Überlagerung beider Organisationsstrukturen ergeben sich drei mögliche Konstellationen:<sup>889</sup> Die wirtschaftlichen Einheiten (business entities), z.B. strategische Geschäftsfelder oder Profit Center, können entweder bloß einen Teil der legalen Einheit (legal entity) konstituieren, mehrere legale Einheiten beinhalten oder aber identisch mit diesen übereinstimmen. In den zwei erstgenannten Fällen stellt sich für das Risikocontrolling die Frage, ob es seine Aktivitäten im Risikomanagementprozess primär an der rechtlichen oder an der wirtschaftlichen Struktur ausrichten sollte. Für jene Konzerne, die ihr Risikocontrolling nicht nur als rein obligatorische Maßnahme zur Erfüllung gesetzlicher Vorschriften verstehen, sondern es vielmehr auch zur unternehmerischen Steuerung

---

<sup>884</sup> Vgl. *Lazanowski* (2006), S. 155f.

<sup>885</sup> Die Abgrenzung des Risikokonsolidierungskreises ist dabei unabhängig von derjenigen des Konsolidierungskreises für den Konzernabschluss, vgl. auch im Folgenden *Kajüter* (2009a), S. 117f.

<sup>886</sup> *Ernst/Seibert/Stuckert* (1998), S. 53.

<sup>887</sup> Ergänzend wird zudem die Berücksichtigung von wesentlichen Gemeinschaftsunternehmen und assoziierten Unternehmen empfohlen, vgl. auch im Folgenden *Kajüter* (2009a), S. 117f.

<sup>888</sup> Vgl. *Kajüter* (2009b), S. 548.

<sup>889</sup> Vgl. auch im Folgenden *Kajüter* (2009a), S. 117f.

nutzen und dementsprechend in die Führungsprozesse integrieren, lautet die Empfehlung, sich an der wirtschaftlichen Struktur zu orientieren. Dies gewährleistet eine Übereinstimmung von unternehmerischer und risikopolitischer Verantwortung und ermöglicht zudem die konsequente Umsetzung des Management Approachs im Rahmen der Segmentberichterstattung.<sup>890</sup>

## 2.5.2 Ablauforganisation

Zur konsequenten Wahrnehmung aller dargestellten Integrationspotenziale ist im Rahmen der ablauforganisatorischen Einbindung sicherzustellen, dass die Aktivitäten des Risikocontrollings sachlich, zeitlich und personaltechnisch bestmöglich mit den übergeordneten Führungsprozessen abgestimmt werden.<sup>891</sup> Da neben dem Zentralcontrolling auch andere Funktionsbereiche im Unternehmen von den Beratungs-, Methoden- und Systemdienstleistungen des Risikocontrollings profitieren,<sup>892</sup> sind im Zuge einer interfunktionalen Zusammenarbeit Schnittstellenprobleme zu minimieren und Synergien bestmöglich wahrzunehmen. Explizit angesprochen sei im Folgenden die enge Abstimmung zwischen dem Risikocontrolling und dem Personalmanagement.<sup>893</sup>

In diesem Zusammenhang sind neben den Entscheidungen über personalspezifische Auswahlverfahren, Vertragsabschlüsse und Anreizsysteme im Risikocontrollerbereich insbesondere auch die für Risikocontroller geltenden Anforderungsprofile mit dem Personalmanagement zu koordinieren. Zwar lassen sich Anforderungen an die Position eines Risikocontrollers grundsätzlich auch aus dem allgemeinen Controllerprofil<sup>894</sup> ableiten, allerdings sind dabei risikospezifische Anforderungen, wie beispielsweise eine ausgeprägte Kompetenz im Bereich der Statistik, Mathematik und Wirtschaftsinformatik speziell für Zwecke der Risikoaggregation, einzubeziehen. Außerdem ist das Personalmanagement bei der Planung und Entwicklung von Fortbildungsmaßnahmen zur Steigerung des Risikobewusstseins auf Informationen über Besonderheiten der notwendigen Aus- und Weiterbildung im Risikocontrollerbereich angewiesen.<sup>895</sup>

Schließlich trägt das Risikocontrolling auch zur Unterstützung des Personalmanagements bei, indem es bei der Identifikation personalspezifischer Risiken beratend zur Seite steht. Liegt z.B. aus der strategisch ausgerichteten Risikoidentifikation die In-

---

<sup>890</sup> Vgl. *Kajüter* (2009a), S. 118 sowie ähnlich *Maier* (2009), S. 140-146 i.V.m. S. 342.

<sup>891</sup> Vgl. *Burger/Buchhart* (2002a), S. 273.

<sup>892</sup> Vgl. *Lazanowski* (2006), S. 156.

<sup>893</sup> Vgl. *Leidig* (2008), S. 53.

<sup>894</sup> Vgl. hierzu *Hoffjan/Bebek* (2009), S. 620ff. sowie *Weber* (2008a), S. 96f.

<sup>895</sup> Vgl. ähnlich *Winter* (2007a), S. 233.

formation vor, dass sich bestehende Produktionsprozesse aufgrund einer marktseitig getriebenen Entwicklung neuer Technologien mittel- bis langfristig verändern werden, kann dies schon frühzeitig auf die Existenz eines personalbezogenen Engpassrisikos hinweisen. Nach Kenntnis dieser Information wird das Personalmanagement in die Lage versetzt, das für die neuen Produktionsprozesse erforderliche Humanpotenzial durch interne Personalentwicklungsmaßnahmen rechtzeitig aufzubauen bzw. durch eine relativ zur Konkurrenz frühzeitige Suche am Arbeitsmarkt extern zu erwerben.<sup>896</sup>

Eine fallweise durch das Risikocontrolling auszuübende organisationsbezogene Integrationstätigkeit setzt an der in Abschnitt D.2.1.1 erläuterten Unterstützung im M&A-Prozess an. Nachdem die Entscheidung über eine Fusion oder Akquisition getroffen und durch das Kartellamt genehmigt ist, muss zur Wahrnehmung von Synergievorteilen eine adäquate Abstimmung sämtlicher Arbeitsbedingungen der vormals unabhängigen und jetzt verschmolzenen Unternehmen sichergestellt werden.<sup>897</sup> Primär angesprochen sind dabei die Zusammenführung des jeweils eingesetzten Personals, die Harmonisierung von Beschaffungs-, Produktions- und Vertriebsprozessen sowie die Aufbau- und ablauforganisatorische Integration in den administrativen Bereichen.

Letztgenannter Aspekt bezieht sich auch unmittelbar auf das Risikomanagementsystem. In diesem Kontext kommt dem Risikomanagement die Aufgabe zu, das ‚erworbene‘ Risikomanagementsystem an die konzernspezifischen Standards (z.B. Festlegung von risikobezogenen Schwellenwerten) anzugleichen und die hierarchischen Verantwortlichkeiten (z.B. Benennung dezentraler Risikocontroller im akquirierten Unternehmen) zu regeln.<sup>898</sup> Das Risikocontrolling hingegen ist dafür verantwortlich, eine reibungslose Zusammenarbeit mit den dezentralen Organisationseinheiten des erworbenen Unternehmens sicherzustellen. Dies umfasst neben der infrastrukturellen Anbindung an den internen Informationsfluss auch die Durchführung von Schulungen, die darauf ausgerichtet sind, ein einheitliches Verständnis über alle im Risikomanagementprozess enthaltenen Richtlinien und Terminologien sowie eingesetzten Methoden und Systeme aufzubauen.<sup>899</sup> Schließlich muss das Risikocontrolling die routinemäßige Aufgabenausführung koordinieren und die dezentralen Risiken des neu erworbenen Unternehmens in die zentrale Risikokonsolidierung mit aufnehmen.<sup>900</sup>

---

<sup>896</sup> Vgl. *Leidig* (2008), S. 54.

<sup>897</sup> Vgl. *Matuschka* (1990), S. 107.

<sup>898</sup> Vgl. *Kajüter* (2009b), S. 547.

<sup>899</sup> Vgl. ähnlich *Ottersbach/Kolbe* (1990), S. 149.

<sup>900</sup> Die angesprochenen M&A-spezifischen Integrationsaufgaben des Risikocontrollings erweisen sich insbesondere dann als äußerst not- und aufwendig, wenn das erworbene Unternehmen bis

## 2.6 Thesenförmiger Überblick

Im diesem Abschnitt werden die erarbeiteten Aktivitäten zur Integration des Risikocontrollings mit dem Controllingesamtsystem in Thesenform dargestellt. Aus der Übersicht in Tab. 15 geht hervor, dass die Integrationsvorteile im Wesentlichen auf Seiten des allgemeinen Controllings liegen, wenngleich das Risikocontrolling – gemäß dem zu Beginn dieses Kapitels erläuterten, beidseitig ausgerichteten sachlich-analytischen Integrationsansatz – stellenweise auch von seiner Einbindung in die übergeordneten Führungsprozesse profitiert. Die vornehmlich für das Risikocontrolling nutzenstiftenden Integrationspotenziale sind in Tab. 15 mit dem Zusatz [RC] versehen.

**Tab. 15: Thesen zu den Aktivitäten des integrierten Risikocontrollings**

Thesen im Kontext der Planung	
<i>Aktivitäten der Integration von Risikocontrolling und Controllingesamtsystem bestehen darin, ...</i>	
Th <sub>1</sub>	...aus strategischen Planungsinstrumenten resultierende Informationen mit Risikobezug direkt an das Risikocontrolling weiterzuleiten. [RC]
Th <sub>2</sub>	...Ergebnisse der strategischen Risikoidentifikation in die strategische Planung einzubeziehen sowie Unvollständigkeiten und Redundanzen in den strategischen Plänen zu prüfen.
Th <sub>3</sub>	...neben der Strategieplanung von Geschäftsfeldern und Funktionsbereichen auch Strategien für bedeutende Einzelrisiken als dritte Dimension zu planen.
Th <sub>4</sub>	...die Wettbewerbsfähigkeit durch Identifikation von Risiken zu stärken, bei deren Übernahme das eigene Unternehmen einen komparativen Wettbewerbsvorteil besitzt.
Th <sub>5</sub>	...den Due Diligence-Prozess risikospezifisch auszugestalten.
Th <sub>6</sub>	...bei einer unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit das (geplante) Partnerunternehmen im Hinblick auf die Stabilität der gesamten Supply Chain risikospezifisch zu prüfen.
Th <sub>7</sub>	...taktisch geplante Größen risikoorientiert abzustimmen.
Th <sub>8</sub>	...durch Einbindung risikoaggregationspezifischer Informationen in die taktische Planung Streuungsbänder der mittelfristig geplanten Größen zu ermitteln.
Th <sub>9</sub>	...kognitive Verzerrungen der mit der Umsetzung von Investitionsprojekten beauftragten Akteure zu begrenzen, indem die Projekte risikospezifisch geprüft und überwacht werden.
Th <sub>10</sub>	...dem Investitionscontrolling bezüglich der Bewertung und Durchführung von Investitionsprojekten Informationen über projektspezifische Risiken bereitzustellen.

lang noch kein Risikomanagementsystem implementiert hat (dies könnte insbesondere bei mittelständischen Unternehmen häufig der Fall sein, vgl. *Gampenrieder/Greiner* (2002), S. 287) oder wenn die bisherige Ausübung des Risikomanagementprozesses im Vergleich zum erwerbenden Unternehmen durch weitreichende Abweichungen gekennzeichnet ist (hiermit ist aufgrund kultureller oder regulatorischer Unterschiede insbesondere bei ausländischen Unternehmen zu rechnen), vgl. ähnlich *Kajüter* (2009b), S. 547.



Tab. 15 (Fortsetzung)

Thesen im Kontext der Planung (Fortsetzung)	
<i>Aktivitäten der Integration von Risikocontrolling und Controllingesamtsystem bestehen darin, ...</i>	
Th 11	...die in der operativen Planung getroffenen Annahmen mit den Ergebnissen der operativen Risikoidentifikation abzugleichen und auf Plausibilität hin zu überprüfen.
Th 12	...bei mangelnder Akzeptanz der operativen Bereiche gegenüber Vorgabegrößen die entsprechenden Gründe zu eruieren, die ggf. Hinweise auf unerkannte Risiken liefern. [RC]
Th 13	...zur Sicherstellung eines ungestörten Produktionsablaufs frühzeitig warnende Informationen über Beschaffungsmarktrisiken bereitzustellen.
Th 14	...Produktionsstörungen aufgrund bislang unerkannter Beschaffungsmarktrisiken direkt an das Risikocontrolling zu melden. [RC]
Th 15	...die Kalkulation risikoadjustierter Preisuntergrenzen im Bereich der Auftragsfertigung zu unterstützen, indem projektspezifische Risikoinformationen bereitgestellt werden.
Th 16	...die aus Abweichungsanalysen resultierenden Ursachen der Planabweichung direkt an das Risikocontrolling weiterzuleiten. [RC]
Th 17	...die Ursachenanalyse von Planabweichungen mit einer umfassenden risikospezifischen Datenbasis zu unterstützen.
Th 18	...zukünftige Budgetierungsrunden mit risikospezifischen Informationen zu versorgen.
Thesen im Kontext des Berichtswesens	
<i>Aktivitäten der Integration von Risikocontrolling und Controllingesamtsystem bestehen darin, ...</i>	
Th 19	...Kernaussagen der für das Risikomanagement generierten Risikoberichte in das laufende, interne Berichtswesen des Controllings einzubinden.
Th 20	...bereichs- oder unternehmensübergreifende Risiken im Zuge eines horizontalen bzw. interorganisationalen Risikoberichtswesens abzustimmen.
Th 21	...die in der BSC erfassten Ziele und Kausalitäten als Ansatzpunkte für die Ermittlung von Interdependenzen der mit diesen Zielen verbundenen Risiken heranzuziehen. [RC]
Th 22	...die klassische Form der BSC zu einer risikoangepassten BSC weiterzuentwickeln.
Th 23	...die Entstehung außerordentlicher Risiken im Zuge einer Sofortberichterstattung, d.h. an den laufenden Berichtswegen vorbei, den betreffenden Bereichen direkt zu melden.
Th 24	...die Erstellung des (Konzern-)Lageberichts zu unterstützen.
Th 25	...im Fall einer Abweichung der tatsächlichen von der im Lagebericht prognostizierten Entwicklung zu prüfen, ob gemäß des BaFin-Leitfadens eine Ad-hoc-Meldung erforderlich ist.
Th 26	...die IFRS-Bilanzierung im Kontext des Management Approachs bei der Erfüllung risikorelevanter Standards mit risikospezifischen Informationen zu versorgen.
Th 27	...hinsichtlich des Value Reportings im (Konzern-)Lagebericht freiwillige, nicht wettbewerbskritische Informationen zum Umgang mit Risiken bereitzustellen.

**Tab. 15 (Fortsetzung)**

Thesen im Kontext der Performance-Messung	
<i>Aktivitäten der Integration von Risikocontrolling und Controllingesamtsystem bestehen darin, ...</i>	
Th 28	...risikoadjustierte, divisionale Eigenkapitalkosten zu ermitteln.
Th 29	...risikoadjustierte Performance-Kennzahlen zu berechnen.
Th 30	...die Höhe des je Geschäftsbereich zu allozierenden Risikokapitals zu bestimmen.
Th 31	...risikoadjustierte Anreizsysteme zu entwickeln.
Th 32	...risikoadjustierte Verrechnungspreise zu bestimmen.
Thesen im Kontext der controllingrelevanten IT-Systeme	
<i>Aktivitäten der Integration von Risikocontrolling und Controllingesamtsystem bestehen darin, ...</i>	
Th 33	...die existierende controllingrelevante IT-Infrastruktur auch für Zwecke des Risikocontrollings bereitzustellen und risikospezifische Anforderungen dabei zu berücksichtigen. [RC]
Thesen im Kontext der institutionalisierten Controllerarbeit	
<i>Aktivitäten der Integration von Risikocontrolling und Controllingesamtsystem bestehen darin, ...</i>	
Th 34	...das Risikocontrolling gemäß dem Dotted-line-Prinzip aufbauorganisatorisch in die institutionalisierte Controllerarbeit einzubetten.
Th 35	...den Risikomanagementprozess auch auf Zweckgesellschaften, wesentliche Gemeinschaftsunternehmen und assoziierte Unternehmen des Konzerns anzuwenden.
Th 36	...den Risikomanagementprozess im Rahmen der aufbauorganisatorischen Einbettung an der wirtschaftlichen Struktur des Konzerns auszurichten.
Th 37	...das Risikocontrolling ablauforganisatorisch in die risikorelevanten Prozesse des Controllings (und auch anderer Führungsfunktionen) einzubinden.
Th 38	...alle personaltechnischen Sachverhalte im Risikocontrolling in enger Abstimmung mit dem Personalmanagement zu koordinieren. [RC]
Th 39	...den Risikomanagementprozess eines erworbenen Unternehmens an die konzernspezifischen Standards anzupassen und eine reibungslose Zusammenarbeit sicherzustellen.

### 3 Stylized Facts-basierte Anforderungen an die Ausgestaltung eines integrierten Risikocontrollings

Nachdem die Einsatzbereiche des integrierten Risikocontrollings nunmehr erörtert worden sind, wird im Rahmen des folgenden Stylized Facts-basierten Integrationsansatzes analysiert, worin wichtige Gestaltungseigenschaften des Risikocontrollings für eine effektive und effiziente Wahrnehmung der Verzahnungspotenziale bestehen. Diese ‚Erfolgsmerkmale‘ werden erschlossen, indem die controllingbezogenen, gut (A) bis durchschnittlich (B) gestützten Stylized Facts des vorigen Kapitels C auf die Funktion des industriellen Risikocontrollings übertragen werden.<sup>901</sup>

#### 3.1 Gestaltungsmerkmale fundiert durch Stylized Facts zur Planung

Zum Aktionsfeld der Planung konnte innerhalb des Abschnitts C.5.2 mit weitem Abstand die höchste Anzahl an Stylized Facts abgeleitet werden. Neben Aspekten zur Kontrolle und sozialen Interaktion stand dabei die Planung i.e.S., d.h. die strategische, taktische und operative Planung sowie die Projektplanung im Vordergrund. Diesbezüglich konnten u.a. nachstehende gut bis durchschnittlich gestützte Gestaltungsdimensionen herausgearbeitet werden: Dauer, Offenheit, Intensität, Integration, Rationalität und Formalisierung. Diese Gestaltungsfaktoren lassen sich gerade auch wegen des engen Bezugs von Risiken zur Planung bzw. Planabweichung wie folgt auf das Risikocontrolling übertragen:

- Dauer: Dem A-SF<sub>PL\_3</sub> entsprechend führt eine abnehmende Planungsdauer zu einer Steigerung des Planungserfolgs. Analog dazu lässt sich schlussfolgern, dass auch eine abnehmende Dauer des laufenden Risikomanagementprozesses zu einer verbesserten Entscheidungsfundierung des Risikocontrollings führen wird. Zum einen vergrößert sich der Handlungsspielraum für das Risikocontrolling, wenn Risiken frühzeitig erfasst werden.<sup>902</sup> Zum anderen verringert sich mit abnehmender Zeit, die zwischen den Phasen der Risikoidentifikation und -überwachung als Eckpfeiler des laufenden Risikomanagementprozesses liegt, die Gefahr, dass darin gewonnene Erkenntnisse, gesetzte Prämissen und berücksichtigte Rahmenbedingungen inzwischen veraltet sind. Bei lange andauernden Zyklen des Risikomanagementpro-

---

<sup>901</sup> Sollte der Transfer bei einzelnen Stylized Facts aufgrund mangelnden theoretischen Bezugs bzw. geringer konzeptioneller Nähe zum Risikocontrolling nicht sinnvoll bzw. gerechtfertigt erscheinen (wie dies z.B. bei den Stylized Facts speziell zur Kostenrechnung der Fall ist), wird ebendort auf eine Übertragung verzichtet.

<sup>902</sup> Vgl. Brebeck/Herrmann (1997), S. 384 sowie Weidemann/Wieben (2001), S. 1790.

zesses hingegen steigt die Gefahr einer fehlerhaften Entscheidungsfundierung, da Risiken ggf. auf Basis von Informationen aggregiert, gesteuert und überwacht werden, die mittlerweile keine Gültigkeit mehr besitzen. Abgesehen davon ist infolge einer langwierigen Durchführung des Prozesses mit zunehmenden Ineffizienzen aufgrund nicht wertschöpfender Tätigkeiten zu rechnen.<sup>903</sup>

- Offenheit: Nach Transfer des A-SF<sub>PL\_4</sub> und des A-SF<sub>PL\_6</sub> ist insbesondere für die stark in den operativen Bereichen ansetzende Phase der Risikoidentifikation mit positiven Effekten einer offenen Ausgestaltung zu rechnen. Anstelle nur weniger Spezialisten ausschließlich aus dem Risikocontrollerbereich sollten daher gerade vor dem Hintergrund eines in die Führungsprozesse eingebundenen Risikocontrollings zahlreiche Vertreter aller Hierarchieebenen und Funktionsbereiche beteiligt werden. Durch den heterogenen Kreis voneinander unabhängiger Akteure lassen sich vielfältige Perspektiven, Fachkenntnisse und Erfahrungen berücksichtigen. Dementsprechend können funktions- und bereichsspezifische Risiken frühzeitig identifiziert und kontraproduktive Einseitigkeiten und Automatismen begrenzt werden. Die Offenheit der Identifikationsphase trägt außerdem zu einem flächendeckenden Risikobewusstsein im Unternehmen und einer damit verbundenen erhöhten Akzeptanz gegenüber risikosteuernden Maßnahmen bei.<sup>904</sup>
- Intensität: Auf Basis des B-SF<sub>PL\_7</sub> und des A-SF<sub>PL\_8</sub> ist für das Risikocontrolling zu vermuten, dass durch einen wachsenden Umfang risikospezifischer Informationsbeschaffungs- und -auswertungsmaßnahmen zunächst positive, ab einem bestimmten Bewertungsumfang jedoch negative Effekte realisiert werden. Während die positiven Effekte mit einer Verbesserung des risikospezifischen Informationsstands und damit einhergehend einer verbesserten Entscheidungsfundierung des Risikocontrollings zu begründen sind, ergeben sich – ab einem gewissen kritischen Ausmaß – Nachteile, die im Zusammenhang mit einem ‚information overload‘ des Risikocontrollings stehen, d.h. mit dessen begrenzter Informationsverarbeitungskapazität.<sup>905</sup> Abgesehen davon wird sich der Zyklus des Risikomanagementprozesses bei einer übertrieben penibel durchgeführten Risikoidentifikation entgegen der oben stehenden Empfehlung einer kurzen Dauer des Prozesses unnötig verlängern. Daher steht das Bestreben, die Risikolandschaft des Unternehmens bis auf kleinste Details so exakt wie möglich zu beschreiben, im Konflikt mit einer möglichst

<sup>903</sup> Vgl. ähnlich *Colsmán* (2007), S. 196 sowie *Link/Orbán* (2002), S. 15.

<sup>904</sup> Vgl. *Gates* (2006), S. 88; *Boutellier/Fischer/Pfuhlstein* (2008), S. 44f.; *Pott/Wömpener* (2007), S. 421; *Welge/Eulerich* (2007), S. 71; *Emmerich* (1999), S. 1080; *Geschka* (1999), S. 542f.; *Meyer-Schönherr* (1992), S. 85.

<sup>905</sup> Zum information overload vgl. allgemein *Volnhals/Hirsch* (2008).

schnellen und effizienten Risikosteuerung. Die große Bedeutung der Wesentlichkeitsprüfung innerhalb des Risikomanagementprozesses, nach der zur Sicherstellung einer hohen Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit nebensächliche Risiken aus dem Prozess herauszufiltern sind,<sup>906</sup> wird somit durch die zitierten Stylized Facts zur Planungsintensität grundsätzlich belegt.

- Integration: Mit dem A-SF<sub>PL\_10</sub> wird im übertragenen Kontext nochmals das Erfordernis einer Integration des Risikomanagementprozesses in die Führungsfunktionen gemäß der vorliegenden Konzeption unterstrichen. Neben dieser rein funktionsbezogenen Einbindung ist aus dem SF<sub>PL\_10</sub> jedoch auch die Berücksichtigung einer weiteren Integrationsdimension zu empfehlen und zwar hinsichtlich der Abstimmung der einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses. Nur wenn die Phasen der Identifikation, Beurteilung, Aggregation, Steuerung und Überwachung systematisch aufeinander abgestimmt sind, d.h. keinerlei Schnittstellenprobleme (z.B. in Form von Kommunikationsschwierigkeiten der beteiligten Akteure, Datenübertragungsfehlern etc.) zwischen diesen Phasen bestehen, ist eine hohe Effizienz und Effektivität sowohl in Bezug auf den eigentlichen Risikomanagementprozess als auch in Bezug auf die Wahrnehmung der funktionspezifischen Integrationsvorteile gewährleistet.
- Rationalität: Entsprechend dem A-SF<sub>PL\_12</sub> und dem A-SF<sub>PL\_14</sub> sollten alle Maßnahmen zur Entscheidungsfundierung des Risikocontrollings durch einen hohen Grad an Rationalität gekennzeichnet sein. Dies setzt für jede einzelne Phase des Risikomanagementprozesses voraus, dass anstelle einer Fortschreibung alter Datenbestände oder einer unreflektierten Übertragung bestehender Erfahrungen eine erneute und unvoreingenommene Aufgabenausführung erfolgt. Die risikospezifische Informationsgewinnung und -verarbeitung sollte dabei stets sachlich und standardisiert ablaufen. Gleichzeitig ist jedoch sicherzustellen, dass relevante Informationen auch abseits der strukturierten Arbeitsweisen erfasst und eingesetzte Methoden und Systeme flexibel an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden können.<sup>907</sup>
- Formalisierung: Basierend auf dem A-SF<sub>PL\_17</sub> ist dem Risikocontrolling eine ausgeprägte Formalisierung des Risikomanagementprozesses zu empfehlen. Der Zweck des formalisierten Prozesses besteht darin, seine standardmäßig erwartete Ausgestaltung in jeder Hinsicht verbindlich zu dokumentieren und transparent zu

---

<sup>906</sup> Vgl. hierzu Abschnitt B.2.3.3.

<sup>907</sup> Vgl. *Brebeck/Herrmann* (1997), S. 384; *Emmerich* (1999), S. 1080; *Weidemann/Wieben* (2001), S. 1789f.; *Johanning/Ams* (2008), S. 265.

kommunizieren. Geeignete Formalisierungsmaßnahmen dienen den aufgabenausführenden Akteuren im Risikomanagementprozess als Leitlinien ihrer täglichen Arbeit. Diese Maßnahmen beziehen sich sowohl auf fixierte Regelungen (z.B. Risikotoleranzgrenzen, Kalender zum Risikomanagementprozess) und schriftliche Beschreibungen wichtiger Abläufe (z.B. Risikohandbücher) als auch auf aufbauorganisatorische Aspekte im Zusammenhang mit der personen-, abteilungs- bzw. bereichsbezogenen unmissverständlichen Festlegung von Kompetenzen und Koordinationsmechanismen.

- Strategieorientierung: Ergänzend sei gemäß dem B-SF<sub>PL\_19</sub> darauf hingewiesen, dass sich die Formalisierung des Risikomanagementprozesses an der vom Risikomanagement zentral vorgegebenen Risikostrategie<sup>908</sup> orientieren sollte. Die Risikostrategie regelt die Verlustgrenze, die durch das Eingehen von Risiken auf Gesamtunternehmensebene maximal akzeptiert wird. Sie stellt daher eine übergeordnete Formalisierungsmaßnahme dar, an der sich das zentrale Risikocontrolling selbst eng anzupassen und auszurichten hat. Dem Risikocontrolling kommt daher die Verantwortung zu, alle nachgelagerten Maßnahmen des Risikomanagementprozesses im Einklang mit dieser Meta-Leitlinie zu veranlassen und entsprechend strategiekonform zu formalisieren.

Zur erfolgreichen Ausgestaltung der Kontrolle konnten in Abschnitt C.5.2 jeweils durchschnittlich gestützte Stylized Facts zu den Teilaspekten der Informationsqualität, Kontrollintensität und Prämissenkontrollen abgeleitet werden, die nachstehend speziell auf die Phase der Risikouberwachung als risikobezogenes Pendant der allgemeinen Kontrolle übertragen werden.

- Informationsqualität: Nach dem B-SF<sub>PL\_22</sub> führt eine zunehmende Informationsqualität zur Steigerung des Kontrollerfolgs. Dementsprechend nimmt die Aktualität, Relevanz und Zuverlässigkeit der Informationen auch bei allen risikospezifischen Kontrollen oberste Priorität ein. Sämtliche relevanten Daten über zu kontrollierende Risiken müssen daher zeitnah – wie es auch der oben stehenden Eigenschaft einer kurzen Dauer des Risikomanagementprozesses entspricht – und unbeeinflusst übermittelt werden. Eine zeitverzögerte und beeinflusste bzw. manipulierte Datenweitergabe würde ein verzerrtes Bild der realen risikobezogenen Gegebenheiten vermitteln und könnte daher zu weitreichenden Fehlern in der Entscheidungsfundierung führen.<sup>909</sup>

---

<sup>908</sup> Vgl. hierzu Abschnitt B.2.3.2.

<sup>909</sup> Vgl. *Scharpf* (1997), S. 741.

- Kontrollintensität: Dem B-SF<sub>PL\_24</sub> zufolge trägt eine wachsende Kontrollintensität zur Verbesserung des Kontrollerfolgs bei. Daher kann grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass ein steigendes Ausmaß risikobezogener Kontrollmaßnahmen positive Effekte nach sich zieht, die im Zusammenhang mit der Lern- und Verhaltenssteuerungsfunktion der Kontrolle stehen. Allerdings ist SF<sub>PL\_24</sub> insoweit kritisch zu betrachten, als dass er entgegen seiner speziell planungsintensitätsbezogenen Korrelate SF<sub>PL\_7</sub> und SF<sub>PL\_8</sub> keine negativen Effekte konstatiert, die sich ab einer gewissen Kontrollintensität einstellen. Möglicherweise werden negative Wirkungen deshalb nicht festgestellt, weil die betreffenden Studien nur tendenziell niedrige Ausprägungen der Intensität beobachten. Rein sachlogisch ist jedoch sehr wohl mit unerwünschten Effekten eines Übermaßes an risikobezogener Kontrollintensität zu rechnen und zwar aufgrund analoger Gründe im Vergleich zur Planungsintensität: Drohender information overload einerseits und zunehmende Dauer des Risikomanagementprozesses andererseits. Zusammenfassend wird dem Risikocontrolling daher mit aller Vorsicht eine mittlere Ausprägung der Kontrollintensität empfohlen.
- Prämissenkontrollen: Im übertragenen Kontext nehmen gemäß dem B-SF<sub>PL\_25</sub> risikospezifische Prämissenkontrollen eine wichtige Funktion innerhalb der Risikoüberwachung ein. Neben den Vollständigkeits- und Methodenkontrollen<sup>910</sup> sollten daher auch Prämissenkontrollen als laufende Überprüfung und kritische Hinterfragung aller innerhalb des Risikomanagementprozesses getroffenen Annahmen vorgenommen werden. Veränderungen in den zuvor getroffenen Prämissen deuten dabei zum einen auf mögliche Ursachen der ggf. entstandenen Abweichungen in den jeweiligen Risikopositionen hin, zum anderen lassen sie auf die Entstehung neuer Risiken schließen. Bei der Durchführung von Prämissenkontrollen sollten insbesondere auch die durch Früherkennungssysteme generierten Informationen explizit mit einbezogen werden.<sup>911</sup>

Hinsichtlich der sozialen Ausgestaltung der Planung und Kontrolle beziehen sich die in Abschnitt C.5.2 abgeleiteten gut bis durchschnittlich gestützten Stylized Facts auf die folgenden Interaktionsfaktoren: Kompetenz, Opportunismus, Vertrauen, Top-Management-Support und Motivation.

---

<sup>910</sup> Vgl. Abschnitt B.4.5.1.

<sup>911</sup> Vgl. Mikus (1999), S. 107f.; Schorcht (2004), S. 222f.; Burger/Buchhart (2002a), S. 55.

- Kompetenz: Nach dem A-SF<sub>PL\_29</sub> und dem B-SF<sub>PL\_30</sub> wirkt sich eine hohe risikospezifische Kompetenz bei den Risikocontrollern und ihren Interaktionspartnern<sup>912</sup> als vorteilhaft für die Wahrnehmung der Integrationspotenziale aus. Die Vielzahl traditionell zu bewältigender Koordinationsaufgaben im Risikomanagementprozess wird durch die Einbindung des Risikocontrollings in die Führungsfunktionen nochmals gesteigert. Sprechen die beteiligten Akteure aufgrund bestehender Fähigkeitsdefizite nicht ‚dieselbe Sprache‘, muss das Risikocontrolling zur Überwindung dieser die Integration behindernden Defizite laufend Ressourcen aufbringen, die zu Lasten seiner eigentlichen Arbeiten im Risikomanagementprozess gehen.<sup>913</sup> Daher sollten Maßnahmen institutionalisiert werden, die alle Beteiligten hinsichtlich des erforderlichen Know-hows auf einen ‚gemeinsamen Nenner‘ bringen. Hierzu eignen sich insbesondere risikospezifische Diskussionsforen, Fortbildungsmaßnahmen und funktionsübergreifend zusammengesetzte Projektgruppen.<sup>914</sup>
- Opportunismus: Neben der Sicherstellung der ‚Könnens‘-Komponente ist gemäß dem A-SF<sub>PL\_31</sub> gleichzeitig auch die ‚Wollens‘-Komponente, d.h. die individuelle Nutzenfunktion der im Risikocontrolling angesiedelten bzw. mit dem Risikocontrolling im Informationsaustausch stehenden Akteure zu berücksichtigen.<sup>915</sup> Die Zielsetzung, die durch die Integration des Risikocontrollings verfolgt wird, besteht darin, Führungsentscheidungen durch Einbindung risikospezifischer Informationen aus Gesamtunternehmenssicht zu verbessern. Da die persönlichen Zielsetzungen der einzelnen Individuen bzw. Bereiche im Unternehmen jedoch unter Umständen von diesem übergeordneten Integrationsziel abweichen (z.B. weil im Rahmen der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit Missstände und Schwächen offenbart werden, die individuelle Nachteile zur Folge haben können), entsteht die Gefahr der bewussten Täuschung bzw. Geheimhaltung risikospezifischer Sachverhalte. Diese Informationsasymmetrie wirkt der umfassenden Wahrnehmung der dargestellten Integrationsvorteile entgegen, möglicherweise fundiert das Risikocontrolling infolgedessen sogar unbewusst fehlerhafte Entscheidungen. Konkrete Maß-

<sup>912</sup> Zu den Interaktionspartnern der Risikocontroller zählen zum einen klassischerweise die Risikomanager, die internen Revisoren sowie die Risk Owner im operativen Bereich, zum anderen auch all jene Aufgabenträger anderer Funktionsbereiche, die im Zuge der Einbindung risikospezifischer Informationen in den betreffenden Bereich sozusagen als ‚Integrationspartner‘ eng mit dem Risikocontrolling zusammenarbeiten.

<sup>913</sup> Vgl. ähnlich Schäffer/Weber/Willauer (2003), S. 46.

<sup>914</sup> Diese Maßnahmen werden im Kontext der noch folgenden Übertragung von Stylized Facts zur erfolgreichen Institutionalisierung der Controllerarbeit in Abschnitt D.3.5 gesondert dargestellt.

<sup>915</sup> Vgl. ähnlich Schäffer/Weber/Willauer (2003), S. 46.



nahmen, die zur Begrenzung opportunistischen Verhaltens dienen, bestehen zum einen in den oben dargestellten Risikokontrollen, zum anderen in der in Abschnitt D.3.3 noch zu erörternden verhaltenssteuernden Ausgestaltung des risikoadjustierten Anreizsystems. Als mittel- bis langfristig äußerst vielversprechende ‚weiche‘ Maßnahme empfiehlt sich zudem der nachstehend beschriebene Aufbau einer Vertrauenskultur im Risikocontrolling.

- Vertrauen: Dem B-SF<sub>PL\_33</sub> zufolge ist anzunehmen, dass zunehmendes Vertrauen zwischen dem Risikocontrolling und seinen Interaktionspartnern positive Effekte auf die Leistungen des Risikocontrollerbereichs und damit auch auf die Umsetzung der Integrationspotenziale entfaltet. Durch das gegenseitig entgegengebrachte Vertrauen können die Interaktionspartner das Verhalten der Risikocontroller besser vorhersehen (und vice versa). Es werden positive Erwartungen hinsichtlich der ausgewogenen Vorteile des Austauschverhältnisses aufgebaut. Infolgedessen erhöht sich die Stabilität der Zusammenarbeit, während sich ihre wahrgenommene Komplexität verringert.<sup>916</sup> Ressourcen für zusätzliche Regelungen und entsprechende Einhaltungskontrollen, die andernfalls notwendig wären, können demzufolge eingespart werden. Zum gegenseitigen Aufbau von Vertrauen müssen jedoch alle Aktivitäten sowohl auf Seiten des Risikocontrollings als auch auf Seiten seiner Informationslieferanten und -abnehmer stets durch Verlässlichkeit, Konstanz, Integrität und Loyalität geprägt sein. Als informelle Maßnahme zum Vertrauensaufbau sind sog. ‚social events‘ zu empfehlen, bei denen sich die Beteiligten in einem nicht offiziellen Rahmen abseits des Tagesgeschäfts besser kennenlernen können und das kollegiale Verhältnis dadurch gestärkt wird.<sup>917</sup>
- Top-Management-Support & Motivation: Auf Basis des A-SF<sub>PL\_37</sub> sollten Führungskräfte der oberen Leitungsebenen aus allen an der Integration teilhabenden Bereichen und Funktionen aktiv in die skizzierten Einsatzfelder eingebunden werden. Indem die mit weitreichenden Einflussbereichen und Entscheidungskompetenzen ausgestatteten Führungskräfte als Promotoren des integrierten Risikocontrollings fungieren und die Verzahnung mit den Führungsprozessen dementsprechend mit hohem Engagement unterstützen und vorantreiben, wird die Akzeptanz und die Motivation der hierarchisch nachgelagerten Mitarbeiter gefördert. Infolge der höheren Selbstverpflichtung und Identifikation der ausführenden Mitarbeiter gegenüber ‚ihren‘ Integrationsprojekten ist schließlich – im Einklang mit dem B-SF<sub>PL\_39</sub> – mit einer erfolgreicherer Umsetzung dieser Projekte zu rechnen. Konkre-

<sup>916</sup> Vgl. Willauer (2005), S. 205.

<sup>917</sup> Vgl. Feichter/Grabner/Wentges (2009), S. 502.

te Maßnahmen der Management-Unterstützung bestehen darin, finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen für die Integrationsvorhaben bereitzustellen, bereichsübergreifende Konflikte zu schlichten sowie kontinuierlich und authentisch die aus Gesamtunternehmenssicht hohe Bedeutung der Einbindung des Risikocontrollings in die Führungsprozesse zu kommunizieren.<sup>918</sup>

### 3.2 Gestaltungsmerkmale fundiert durch Stylized Facts zum Berichtswesen

Hinsichtlich der erfolgreichen Ausgestaltung des Berichtswesens nehmen die beiden Aspekte der Informationsversorgung und der Informationsnutzung eine zentrale Stellung ein. Zur Informationsversorgung konnten in Abschnitt C.6.2 gut bis durchschnittlich gestützte Gestaltungsmerkmale abgeleitet werden, die sich auf die Fokussierung des Informationsumfangs, die Aktualität, Zuverlässigkeit und Relevanz der Informationen, die Bereitstellung auch nichtmonetärer Informationen sowie schließlich auf die Zusammenarbeit im Informationsversorgungsprozess<sup>919</sup> beziehen.

- Fokussierung des Informationsumfangs: Gemäß dem A-SF<sub>BW\_4</sub> ist dem Risikocontrolling die Empfehlung auszusprechen, bei der Informationsversorgung seiner internen Kunden auf eine Fokussierung der bereitgestellten risikospezifischen Informationen zu achten. Zu umfangreiche Risikoberichte übersteigen die Informationsverarbeitungskapazität der Berichtsempfänger, sodass die eigentliche Berichtsbotschaft Gefahr läuft, in den Hintergrund zu treten. Um die Aufmerksamkeit der internen Kunden auf die entscheidenden Inhalte zu fokussieren, müssen die Berichte sowohl in der Breite als auch in der Tiefe ihres Umfangs beschränkt werden.<sup>920</sup> Dies gilt in erster Linie für die Informationsversorgung der in Risikosachverhalten weniger fachkundigen Integrationspartner des Risikocontrollings, aufgrund der generell begrenzten Informationsverarbeitungsleistung jedoch ebenso für die Entscheidungsfundierung des sachkundigen Risikomanagements.
- Aktualität, Zuverlässigkeit & Relevanz: Nach dem A-SF<sub>BW\_5</sub> trägt eine zunehmende Aktualität der Berichtsinhalte zu einer verbesserten Informationsversorgung bei. Hinsichtlich des grundsätzlich bestehenden Konflikts zwischen der Aktualität und Genauigkeit von Informationen erscheint es daher empfehlenswert, ein stärkeres

<sup>918</sup> Vgl. *Lechler* (1997), S. 96 sowie *Littkemann* (1998), S. 72f.

<sup>919</sup> Da der Aspekt der Zusammenarbeit innerhalb des noch folgenden Transfers von Stylized Facts zur erfolgreichen Institutionalisierung der Controllerarbeit eine maßgebende Rolle einnimmt, wird an dieser Stelle auf eine detailliertere Erörterung im spezifischen Kontext des Berichtswesens verzichtet und auf die allgemeinen Ausführungen des Abschnitts D.3.5 verwiesen.

<sup>920</sup> Vgl. ähnlich *Weber/Weißberger/Aust* (1998), S. 388.

Gewicht auf die Aktualität der Berichterstattung zu legen.<sup>921</sup> Dies gilt insbesondere für die Berichterstattung risikospezifischer Sachverhalte, die durch eine äußerst hohe Dynamik und geringe ‚Halbwertszeit‘ gekennzeichnet sind. Im Einklang mit dem B-SF<sub>BW\_6</sub> ist gleichzeitig auch ein hohes Maß an Zuverlässigkeit, d.h. an inhaltlicher Richtigkeit der bereitgestellten Risikoinformationen sicherzustellen. Des Weiteren zeichnet sich die Qualität der Informationsversorgung auf Basis des B-SF<sub>BW\_7</sub> durch eine hohe Relevanz der Risikoberichte aus. Demzufolge sollte sich das Risikocontrolling eng mit seinen internen Kunden abstimmen und nur jene Informationen berichten, denen auch tatsächlich ein subjektiver Bedarf beigemessen wird.

- Bereitstellung nichtmonetärer Informationen: Entsprechend dem A-SF<sub>BW\_8</sub> sollten die internen Kunden des Risikocontrollings neben monetären Informationen schließlich auch mit nichtmonetären Informationen quantitativer und qualitativer Art versorgt werden. Gerade im Hinblick auf die Ergebnisse der Risikoaggregation würde eine rein monetäre Informationsversorgung wesentlich zu kurz greifen. Zahlreiche Risiken lassen sich aufgrund ihrer mangelnden Quantifizierbarkeit nicht in die Aggregation einbeziehen, sollten aber – wie in Abschnitt B.4.3.2 dargestellt – sehr wohl als qualitative Sonderposten ausgewiesen und somit auch explizit berichtet werden. Dies gilt ebenso für die Berichterstattung von Risikointerdependenzen. Auch wenn die genaue Stärke der Beziehung zwischen zwei bedeutenden, rein qualitativ beurteilbaren Einzelrisiken nicht feststellbar ist, trägt doch schon die allgemeine Kenntnis und Richtung des vermuteten Zusammenhangs zu einer verbesserten Informationsversorgung bei.

Sind die oben stehenden Merkmale einer guten Informationsversorgung erfüllt, ist es für den Erfolg des risikospezifischen Berichtswesens von großer Bedeutung, dass die bereitgestellten Informationen im Rahmen der Entscheidungsfindung auch zielgerecht genutzt werden.<sup>922</sup> Als gut bis durchschnittlich gestützte Gestaltungsfaktoren, die einen positiven Einfluss auf die Informationsnutzung entfalten, wurden in Abschnitt C.6.2 neben berichtsbezogenen Kommentierungen, Grafiken und Tabellen auch die Kontakthäufigkeit zwischen Berichtsersteller und -empfänger sowie das Know-how der berichtsempfangenden Führungskräfte identifiziert.

- Kommentierungen: Dem B-SF<sub>BW\_12</sub> zufolge sollten die Berichte des Risikocontrollings durch einen hohen Anteil an Kommentierungen gekennzeichnet sein, da sie

---

<sup>921</sup> Vgl. *Stadler/Weißberger* (1999), S. 8.

<sup>922</sup> Vgl. *Schäffer/Steiners* (2004), S. 377.

als Interpretationshilfen die inhaltliche Verständlichkeit aus Sicht der Berichtsempfänger fördern und demzufolge zu einer Verbesserung der risikospezifischen Informationsnutzung beitragen.<sup>923</sup>

- Grafiken und Tabellen: Aufgrund des A-SF<sub>BW\_13</sub> kann davon ausgegangen werden, dass neben den Kommentierungen auch eine intensivere grafische und tabellarische Aufbereitung der Risikoberichte zu einer besseren inhaltlichen Verständlichkeit und damit auch zu einer intensiveren Nutzung der Risikoberichte führen wird. Die visuelle Darstellung macht es den Berichtsempfängern im Vergleich zu verbalen Erläuterungen wesentlich einfacher, die risikobezogenen Inhalte schnell aufzunehmen, zu verarbeiten, einzuprägen und bei Bedarf spontan zu reproduzieren. Abgesehen davon erfordert die Visualisierung der Risikoberichte aufgrund ihrer weitgehenden Automatisierung keine wesentlichen zeitlichen Ressourcen.<sup>924</sup>
- Kontakthäufigkeit: Gemäß dem A-SF<sub>BW\_14</sub> wird dem Risikocontrolling empfohlen, einen häufigen Kontakt zu seinen internen Kunden aufzubauen. Infolge einer systematischen Kommunikation zwischen Berichtsersteller und -empfänger können die Risikoberichte intensiv durchgesprochen und Unklarheiten direkt beseitigt werden. Sollten die Berichtsempfänger Änderungswünsche hinsichtlich der Form oder des Inhalts der Risikoberichte haben, können diese direkt angesprochen und zeitnah durch das Risikocontrolling umgesetzt werden.<sup>925</sup>
- Nutzer-Know-how: Eine wirkungsvolle Informationsnutzung setzt auf Basis des B-SF<sub>BW\_15</sub> außerdem ein ausgeprägtes risikobezogenes Verständnis der Berichtsempfänger voraus. Nur wenn die adressierten Führungskräfte mit entsprechendem Know-how hinsichtlich der Einsatzmöglichkeiten risikospezifischer Informationen ausgestattet sind, können sie die Risikoberichte hinreichend interpretieren und für die Lösung ihrer Entscheidungsprobleme zielführend einsetzen.<sup>926</sup>

Neben der Informationsversorgung und -nutzung wurden im Rahmen der erfolgreichen Ausgestaltung des Berichtswesens weitere Untersuchungsfelder analysiert,<sup>927</sup> von denen im Folgenden die Aspekte der informellen Berichtswege und der internen Kundenorientierung aufgegriffen werden sollen. Die hohe Bedeutung informeller Berichtswege wird durch den A-SF<sub>BW\_22</sub> belegt, nach dem auch weniger formalisierte Informationskanäle einen positiven Impuls auf den Controllingenerfolg entfalten. So

<sup>923</sup> Vgl. ähnlich *Hirsch/Paefgen/Schaier* (2008), S. 330.

<sup>924</sup> Vgl. *Diederichs/Kaminski* (2003), S. 707f. sowie *Weber/Weißberger/Aust* (1998), S. 388.

<sup>925</sup> Vgl. ähnlich *Hirsch/Paefgen/Schaier* (2008), S. 332 sowie *Stadler/Weißberger* (1999), S. 9.

<sup>926</sup> Vgl. *Sandt* (2004), S. 177.

<sup>927</sup> Vgl. Abschnitt C.6.2.

nehmen Manager gerade strategische Sachverhalte eher durch informelle als durch formelle Quellen wahr.<sup>928</sup> Daher sollten auch im spezifischen Kontext des integrierten Risikocontrollings Gelegenheiten zum inoffiziellen Informationsaustausch (z.B. in Form von Netzwerken oder gemeinsamen Mahlzeiten) eingerichtet werden, bei denen sich Risikocontroller im persönlichen Gespräch mit ihren Interaktionspartnern austauschen und dabei ein tieferes Verständnis von der Risikolage dezentraler Bereiche aufbauen können.<sup>929</sup>

Dem A-SF<sub>BW\_23</sub> zufolge ist schließlich davon auszugehen, dass eine wachsende interne Kundenorientierung im Risikocontrollerbereich zur Verbesserung des risikospezifischen Berichtswesens führen wird. Das Risikocontrolling sollte sich daher im Rahmen seiner Berichterstattung an den Anforderungen der verschiedenen Berichtsempfänger orientieren und – im Gegensatz zur Erstellung von Standardberichten – individuell auf die besonderen Bedürfnisse der Nutzer eingehen. Zur internen Kundenorientierung zählt auch, dass die zu einem bestimmten Zeitpunkt vorliegenden Informationen nicht zusammenhangslos in einer Vielzahl von Risikoberichten zusammengestellt werden, sondern komprimiert und übersichtlich in einem Risikobericht.<sup>930</sup>

### 3.3 Gestaltungsmerkmale fundiert durch Stylized Facts zur Performance-Messung

Im Bereich der Erfolgswirkungen zur Performance-Messung befindet sich die empirische Controllingforschung noch in einem frühen Stadium. Daher konnten innerhalb des Abschnitts C.7.2 nur relativ wenige gut bis durchschnittlich gestützte Stylized Facts abgeleitet werden. Der Spielraum für eine Übertragung der Stylized Facts ist somit an dieser Stelle äußerst begrenzt. Dennoch können zumindest zwei der Stylized Facts zur Performance-Messung dazu herangezogen werden, Gestaltungsempfehlungen für die vom Risikocontrolling ausgehende Verhaltenssteuerung zu fundieren.

Gewährleistet wird die Verhaltenssteuerung, die in ihren Grundzügen bereits in Abschnitt B.1.2.1 thematisiert wurde, zum einen durch die Erstellung von Regeln zur Leistungsbeurteilung. Zielsetzung ist es hierbei, die dezentralen Risikoverantwortlichen innerhalb der ihnen zugewiesenen Handlungskompetenzen zu einem angemessenen Verhalten zu motivieren, ohne dabei direkte Weisungen erteilen zu müssen. Zum anderen erreicht das Risikocontrolling die gewünschten Verhaltenssteuerungseffekte durch Überwachung der Ergebnisse, die aus den autonomen Handlungen resultieren.

<sup>928</sup> Vgl. *Heidmann* (2008), S. 137ff.

<sup>929</sup> Vgl. ähnlich *Kajüter* (2009a), S. 125 sowie *Roth/Latrwein* (2008), S. 221.

<sup>930</sup> Vgl. ähnlich *Spillecke* (2006), S. 1 sowie *Sandt* (2004), S. 119.

Für die Regelerstellung zur Leistungsbeurteilung, d.h. für die Ausgestaltung des risikoadjustierten Anreizsystems, lässt sich eine Gestaltungsempfehlung durch den A-SF<sub>PM\_3</sub> fundieren, nach dem allgemein die Verknüpfung des Anreizsystems mit der Planung und Kontrolle zur Steigerung des Controllingenerfolgs führt. Daraus kann der Vorschlag für das Risikocontrolling abgeleitet werden, das risikoadjustierte Anreizsystem mit den Phasen der Risikoidentifikation und -überwachung (als entsprechende Komplementäre zur Planung und Kontrolle) sowie den darin jeweils erzielten Ergebnissen zu verknüpfen. Indem die vorgegebenen Toleranzgrenzen für identifizierte Risiken sowie die Einhaltung dieser Grenzen als übergeordnete Ziele in der Bemessungsgrundlage des Anreizsystems berücksichtigt werden, fühlen sich die verantwortlichen Akteure (hauptsächlich Risk Owner) in ihrem Eigeninteresse dazu verpflichtet, die Schwellenwerte nicht zu überschreiten und die dafür erforderlichen Maßnahmen ohne konkrete Anweisung im Sinne des Risikocontrollings fristgerecht einzuleiten.

Für die Ergebnisüberwachung lässt sich ein Gestaltungsvorschlag auf Basis des B-SF<sub>PM\_4</sub> ableiten, nach dem die Schnelligkeit der Leistungsbeurteilung einen positiven Impuls auf die Verhaltenssteuerung dezentraler Akteure entfaltet. Im übertragenen Kontext sollte das Risikocontrolling daher seinen lokal agierenden Interaktionspartnern schnellstmöglich Feedback über ihre Leistungen zukommen lassen, um (unbeabsichtigtem und dolosem) Fehlverhalten und den daraus resultierenden verhaltensbezogenen Risiken<sup>931</sup> frühzeitig entgegenzuwirken und zukünftige Arbeitsweisen richtungsweisend zu korrigieren.

### 3.4 Gestaltungsmerkmale fundiert durch Stylized Facts zu den controllingrelevanten IT-Systemen

Die Gestaltungsdimensionen, die im Rahmen des Abschnitts C.8.2 als gut bis durchschnittlich gestützte Erfolgsfaktoren zum Untersuchungsfeld der controllingrelevanten IT-Systeme abgeleitet werden konnten und nunmehr auf die IT-Systeme des Risikocontrollings übertragen werden sollen, bestehen aus der systembezogenen Integration, Flexibilität und Benutzerfreundlichkeit.

- Integration: Gemäß dem A-SF<sub>IT\_6</sub> ist davon auszugehen, dass eine wachsende Integration der risikospezifischen IT-Systeme eine entscheidende Erfolgseigenschaft für das Risikocontrolling darstellt. Dementsprechend sollten zur Sicherstellung eines barrierefreien Informationsaustauschs und damit auch zur systematischen Ab-

---

<sup>931</sup> Vgl. hierzu Abschnitt B.2.1.

stimmung der einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses<sup>932</sup> alle Spezialsysteme des Risikocontrollings, z.B. zur IT-gestützten Simulation im Rahmen der Risikoaggregation, untereinander verknüpft (horizontale Integration) und in die existierende Systemarchitektur der ERP-, Data-Warehouse- und Führungsinformationssysteme eingebunden werden (vertikale Integration).<sup>933</sup>

Infolge der Errichtung kompatibler Schnittstellen zu anderen durch das allgemeine Controlling genutzten IT-Systemen (z.B. zur Unterstützung der operativen Planung oder des BSC-Kennzahlensystems) lassen sich die dargestellten Vorteile des integrierten Risikocontrollings konsequenter wahrnehmen.<sup>934</sup> Durch die Verknüpfung der verwendeten (Spezial-)Systeme können darüber hinaus die vom allgemeinen Controlling erhobenen Informationen mit Risikobezug einfacher an das Risikocontrolling weitergeleitet werden. Ferner profitiert das Risikocontrolling von der IT-Einbindung, indem neben dem Intranet als interne Informationsplattform standardmäßig alle bedeutenden internetbasierten Kommunikationsmedien und -schnittstellen (z.B. E-Mail, Webkonferenzen, virtuelles privates Netzwerk) kompatibel bereitgestellt werden.<sup>935</sup>

- Flexibilität: Um die risikospezifischen IT-Systeme zeitnah an aufbau- und ablauforganisatorische Veränderungen im Unternehmen (z.B. bedingt durch M&A-Transaktionen oder abteilungs- bzw. prozessbezogene Restrukturierungen) anpassen zu können, ist entsprechend dem B-SF<sub>IT,7</sub> eine flexible, unternehmensindividuelle Konfiguration dieser Systeme zu empfehlen.<sup>936</sup> Die Notwendigkeit flexibler IT-Anwendungen des Risikocontrollings ergibt sich darüber hinaus aufgrund der sich im Zeitablauf ändernden Informationsbedarfe auf Seiten der internen Kunden des Risikocontrollings sowie – daraus abgeleitet – aufgrund der veränderten Funktionsanforderungen auf Seiten der Systemnutzer (Risikocontroller, Risk Owner). Schließlich trägt eine hinreichende Flexibilität der Systeme auch dazu bei, dass zukünftig zu implementierende, neuartige Methoden und Systeme des Risikocontrollings nahtlos an das bestehende Systemgefüge angebunden werden können.<sup>937</sup>
- Benutzerfreundlichkeit: Dem B-SF<sub>IT,8</sub> zufolge ist auch bei den speziell für risikobezogene Zwecke konzipierten Zusatzfunktionen von Führungsinformationssysteme-

<sup>932</sup> Vgl. in diesem Zusammenhang auch die Empfehlung in Abschnitt D.3.1 zur phasenbezogenen Integration des Risikomanagementprozesses.

<sup>933</sup> Vgl. *Gleißner/Romeike* (2005), S. 162f. sowie *Horváth* (2009), S. 628.

<sup>934</sup> Vgl. *Mosiek* (2003), S. 18.

<sup>935</sup> Vgl. *Diederichs/Kaminski* (2003), S. 703f.; *Bleuel/Schmitting* (2000), S. 98-102.

<sup>936</sup> Vgl. auch im Folgenden *Gleißner/Romeike* (2005), S. 162 sowie *Matt* (2009), S. 271f.

<sup>937</sup> Vgl. *Diederichs/Kaminski* (2003), S. 702.

men auf eine benutzerfreundliche Ausgestaltung Wert zu legen. Zur Förderung der analytischen Wahrnehmung sollten die risikospezifischen Zusatzmodule daher durch intuitiv verständliche Anwendungslogiken und eine einfache, grafische Oberflächengestaltung gekennzeichnet sein.<sup>938</sup> Als spezielle Visualisierungsoptionen eignen sich z.B. Pfeil-Diagramme zur Veranschaulichung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen, Iso-Risiko-Linien zum verbesserten Verständnis von Toleranzgrenzen sowie Ampelgrafiken zur illustrativen Statusbenachrichtigung über die Wirksamkeit von Risikosteuerungsmaßnahmen und die Einhaltung von Toleranzgrenzen.<sup>939</sup> Im Falle der Überschreitung vorgegebener Schwellenwerte oder Fristen zur Risikoberichterstattung zeichnen sich anwenderorientierte Systeme außerdem dadurch aus, dass sie die Statusveränderung in Form automatisierter E-Mails als Warnung bzw. Erinnerung umgehend an die verantwortlichen Personen mitteilen.<sup>940</sup>

### 3.5 Gestaltungsmerkmale fundiert durch Stylized Facts zur institutionalisierten Controllerarbeit

Zur erfolgreichen Institutionalisierung der Controllerarbeit besteht eine breite Basis empirischer Erkenntnisse, aus denen im Abschnitt C.9.2 zahlreiche gut bis durchschnittlich gesicherte Stylized Facts abgeleitet werden konnten. Die betreffenden Studien haben sich dabei in besonders breitem Ausmaß mit dem Untersuchungsfeld der Zusammenarbeit zwischen Controllerbereich und Management bzw. Controllerbereich und anderen Funktionsbereichen auseinandergesetzt. Als verdichtetes Ergebnis dieser Studien geht durch den A-SF<sub>IN\_3</sub> und den A-SF<sub>IN\_4</sub> hervor, dass eine kooperative Zusammenarbeit sowohl den Erfolg der institutionalisierten Controllerarbeit als auch den Projekterfolg steigert.

Aufgrund der Vielschichtigkeit der Aufgaben im Risikomanagementprozess und der zahlreichen Berührungspunkte zu anderen Funktionsbereichen trifft die hohe Bedeutung einer kooperativen Zusammenarbeit<sup>941</sup> daher grundsätzlich auch für das Risiko-

<sup>938</sup> Vgl. *Rempe/Stolle* (2005), S. 28; *Gleißner/Romeike* (2005), S. 162; *Diederichs/Kaminski* (2003), S. 703.

<sup>939</sup> Vgl. *Mosiek* (2003), S. 16f.; *Schmitting/Siemes* (2004), S. 108f.; *Form/Jäger* (2001), S. 106.

<sup>940</sup> Vgl. *Matt* (2009), S. 271f.; *Schmitting/Siemes* (2004), S. 108; *Gleißner/Romeike* (2005), S. 161; *Rempe/Stolle* (2005), S. 28.

<sup>941</sup> Wird der Begriff der Zusammenarbeit (bzw. ein dazu als Synonym aufzufassender Begriff wie z.B. das ‚Zusammenwirken‘) im Folgenden ohne nähere Zuordnung verwendet, bezieht er sich neben den funktionsinternen Interaktionspartnern (Risikomanager, Risk Owner, Interne Revisoren) in erster Linie auf das Controlling als wichtigsten Partner der Integration, grundsätzlich aber



controlling zu. Dies gilt sowohl für die vertikale Abstimmung im eigenen, auf Risikoaspekte spezialisierten Bereich als auch für die horizontale Kooperation mit Vertretern anderer betrieblicher Funktionsbereiche z.B. im Rahmen der offen ausgestalteten Risikoidentifikation.<sup>942</sup> Speziell bei einer gemäß der vorliegenden Konzeption intensiven Einbindung des Risikocontrollings in die Führungsprozesse nimmt der Aspekt der Zusammenarbeit eine exponierte Stellung ein. Die Wahrnehmung der in Abschnitt D.2 erörterten sachlich-analytischen Integrationsvorteile verlangt sozusagen als ‚conditio sine qua non‘, dass zwischen dem Risikocontrolling und dem Controlling sowie allen weiteren mit dem Risikocontrolling interagierenden Funktionsbereichen ein kooperativ geprägtes Verhältnis besteht. Infolge eines guten Zusammenwirkens ist eine verbesserte risikospezifische Entscheidungsfundierung sowie eine erhöhte Qualität aller mit der Integration verbundenen Führungsprozesse zu erwarten.<sup>943</sup>

Welche Gestaltungsdimensionen einen beträchtlichen Einfluss auf die Ausprägung der kooperativen Zusammenarbeit entfalten, konnte ebenfalls in Abschnitt C.9.2 in Form von gut bis durchschnittlich gestützten Stylized Facts herausgearbeitet werden. Es handelt sich dabei um die nachstehenden Dimensionen: Rivalität, Normen und Standards, Vertrauen,<sup>944</sup> Role Making, räumliche Nähe, Diskussionsforen, interfunktionale Teams und interfunktionale Fortbildungsmaßnahmen. Diese Gestaltungsfaktoren sollten daher auch im Kontext der Institutionalisierung des Risikocontrollings zur Sicherstellung einer guten Kooperation wie folgt berücksichtigt werden.

- Rivalität: Auf Basis des A-SF<sub>IN\_5</sub> ist davon auszugehen, dass eine wachsende Rivalität auch im Bereich des Risikocontrollings eine Verschlechterung der Kooperation und damit verbunden eine unzureichende Wahrnehmung der skizzierten Integrationsvorteile nach sich zieht. Einem kompetitiven Verhältnis zum Risikocontrolling ist daher von Beginn seiner Institutionalisierung an nachhaltig entgegenzuwirken

---

auch auf alle weiteren Bereiche (z.B. M&A, Bilanzierung, Personalwesen, IT-Bereich), die von der Einbindung des Risikocontrollings in die jeweiligen Führungsprozesse betroffen sind.

<sup>942</sup> Vgl. *Diederichs/Form/Reichmann* (2004), S. 195. Zur Empfehlung der offen ausgestalteten Risikoidentifikation, vgl. Abschnitt D.3.1.

<sup>943</sup> Diese These steht auch im Einklang mit dem berichtswezenspezifischen B-SF<sub>BW\_9</sub>, nach dem die Zusammenarbeit im Informationsversorgungsprozess allgemein zu einer Verbesserung der Informationsversorgung beiträgt, vgl. darüber hinaus *Diederichs/Form/Reichmann* (2004), S. 195 sowie *Mosiek* (2003), S. 18.

<sup>944</sup> Da die positiven Effekte des Vertrauens und die dafür notwendigen Maßnahmen bereits in Abschnitt D.3.1 im Zuge der Übertragung planungsbezogener Stylized Facts erörtert wurden, wird im Folgenden auf eine weitere Ausführung dazu verzichtet. Der A-SF<sub>IN\_7</sub> unterstreicht jedoch die hohe Bedeutung einer ausgeprägten Vertrauenskultur und gibt daher gerechtfertigten Anlass zur Annahme, dass sich die Zusammenarbeit im Risikocontrolling mit zunehmendem Vertrauen zwischen den Integrationspartnern verbessert.

ken. Zur Verhinderung eigeninteressenorientierter, kooperationsverletzender Verhaltensweisen sollten transparente und im Sinne einer ‚win-win‘-Situation harmonisch abgestimmte Zielvereinbarungen und Erwartungshaltungen im Konsens aller Funktionsbereiche erarbeitet werden. Darüber hinaus dienen eindeutige Kompetenzzuordnungen zur frühzeitigen Vermeidung von Zuständigkeitskonflikten und Informationshoheiten.<sup>945</sup>

- Normen & Standards: Nach dem C-SF<sub>IN\_6</sub> besteht zwischen der Institutionalisierung von Normen und Standards und der kooperativen Zusammenarbeit im Controlling eine umgekehrt U-förmige Beziehung.<sup>946</sup> Somit ist tendenziell auch für das Risikocontrolling zu vermuten, dass mit zunehmender Präsenz von risikospezifischen Normen und Standards positive Effekte der Zusammenarbeit auftreten, ab einer mittleren Ausprägung jedoch negative Effekte zu verzeichnen sind.

Als Grund für die positiven Effekte ist erstens anzugeben, dass Normen und Standards die Möglichkeiten für opportunistisches Verhalten aller Beteiligten im Risikocontrolling begrenzen. Sie stellen verbindliche Regelungen dar (z.B. in Form von Risikotoleranzgrenzen), beschränken damit Spielräume für individuelle Leistungsrücknahmen und wirken über die Kontrollierbarkeit ihrer Einhaltung leistungsfördernd. Zweitens erleichtern sie als allseits bekannte und akzeptierte Regelungen den Informationsaustausch (z.B. in Form von Fristen für die Risikoberichterstattung), fördern individuelle und kollektive Lernprozesse (z.B. in Form von Risikohandbüchern) und bieten damit eine gute Orientierung hinsichtlich der gewünschten Verhaltensweisen.<sup>947</sup>

Die negativen Effekte sind damit zu erklären, dass die Implementierung, Aufrechterhaltung und Kontrolle von Normen und Standards zeitliche bzw. personelle Ressourcen erfordern, die der eigentlichen Arbeit im Risikocontrolling verloren gehen und das Ausmaß der Zusammenarbeit dementsprechend beschränken. Bei extremer Ausprägung werden Normen und Standards als bürokratische Lasten angesehen, die den persönlichen Handlungsfreiraum so stark eingrenzen, dass die Mitarbeiter im Risikocontrolling ihr eigenes Leistungsergebnis nur noch als geringfügig beeinflussbar einschätzen. Aufgrund des drohenden Motivationsverlusts erwächst die

<sup>945</sup> Vgl. ähnlich *Birl* (2007), S. 203 sowie *Weber* (2008b), S. 192.

<sup>946</sup> Obwohl diese Aussage bislang nur schwach gestützt und daher mit aller Vorsicht einzuschätzen ist, soll sie dennoch an dieser Stelle berücksichtigt werden, da Normen und Standards für die Zusammenarbeit im Risikocontrollerbereich eine hohe Bedeutung einnehmen (z.B. risikopolitische Grundsätze, Toleranzgrenzen, Handbücher). Abgesehen davon wird die grundsätzliche Bedeutung dieser Institutionalisierungsmechanismen (für den Controllingserfolg) durch den A-SF<sub>IN\_2</sub> untermauert.

<sup>947</sup> Vgl. auch im Folgenden *Stock* (2004b), S. 792ff. und S. 803.

Gefahr opportunistischen Handelns, sodass infolgedessen zusätzliche Kontrollmaßnahmen erforderlich sind.

Zur Wahrnehmung der mit Normen und Standards im Risikocontrolling verbundenen Vorteile und zur Vermeidung der damit einhergehenden Nachteile ist gemäß der Devise ‚Qualität statt Quantität‘ zusammenfassend zu empfehlen, risikospezifische Regelungen nicht zu maximieren, sondern deren Einsatz auf verhaltenssteuernde, kooperationsfördernde Eignung hin kritisch zu überprüfen und ihre Ausgestaltung darauf ausgerichtet zu optimieren.

- Role Making: Durch Übertragung des B-SF<sub>IN\_9</sub> führt die eigenständige Gestaltung des Aufgabenbereichs im Risikocontrolling zu einer verbesserten Zusammenarbeit. Nur wenn Risikocontroller die Möglichkeit haben, ihr Auftreten gegenüber den Integrationspartnern in gewissem Maße selbstständig festzulegen und die eigene Rolle damit aktiv mitzugestalten, kann mit ihrer Bereitschaft zu kooperativem Verhalten gerechnet werden. Trotz dieser Empfehlung zu ausgeprägter Handlungsautonomie sollten den Risikocontrollern dennoch zumindest die skizzierten Einsatzfelder ihrer Einbindung in die Führungsprozesse als grober Handlungsrahmen vorgegeben werden. Gleichzeitig ist von Beginn der Kooperationsbeziehung an sicherzustellen, dass Risikocontroller im Rahmen ihres Angebots risikospezifischer Dienstleistungen nicht zu weit, d.h. über die dargestellten Aktivitäten hinaus, in den Aufgabenbereich ihrer Integrationspartner eindringen. Dies könnte kooperationschädigende Wettbewerbswirkungen zur Folge haben, zum einen in Bezug auf die Aufmerksamkeit gleicher interner Kunden, zum anderen in Bezug auf die notwendige Ressourcenzuweisung.<sup>948</sup>
- Räumliche Nähe: Gemäß dem A-SF<sub>IN\_11</sub> kann davon ausgegangen werden, dass eine zunehmende räumliche Nähe die Zusammenarbeit im Risikocontrolling verbessert. Je näher Risikocontroller und ihre Interaktionspartner räumlich betrachtet beieinander angesiedelt sind, desto einfacher können sie miteinander interagieren und Informationen austauschen.<sup>949</sup> Anders formuliert wird eine steigende physische Distanz zu steigenden Kommunikationshindernissen und abnehmender Kommunikationshäufigkeit führen. Mit zunehmender Entfernung ist ein zusätzlicher Reise-, Koordinations- und Zeitaufwand verbunden. Da der erwartete Nutzen aus der Austauschbeziehung auf konstantem Niveau verbleibt, zieht die räumliche Trennung zumindest mittel- bis langfristig eine geringere Bereitschaft zur engen Interaktion nach sich. Auch der direkte, zwischenmenschliche Kontakt wird mit

<sup>948</sup> Vgl. ähnlich Sieber (2008), S. 278 sowie Knollmann (2007), S. 237ff.

<sup>949</sup> Vgl. ähnlich auch im Folgenden Birl (2007), S. 185f. sowie Knollmann (2007), S. 212f.

steigender Entfernung seltener, woraus sich Nachteile eines geringeren Vertrauens und Gruppenbewusstseins ergeben. Als Empfehlung resultiert daher, das Risikocontrolling und seine engen Interaktionspartner an einen gemeinsamen Standort zusammenzuführen. In Bezug auf seinen engsten Kooperationspartner, das Zentralcontrolling, erscheint aufgrund der Vielzahl an Abstimmungsprozessen eine höchstmögliche physische Nähe (in Form eines gemeinsamen Stockwerks) vorteilhaft.

- Diskussionsforen: In Anlehnung an den A-SF<sub>IN,12</sub> kann mithilfe von Diskussionsforen die Qualität der Zusammenarbeit im Risikocontrolling erhöht werden. Im Zuge der Durchführung von Konferenzen, Tagungen, Workshops oder Meetings ermöglicht das Risikocontrolling einen engen Informationsaustausch mit seinen Interaktionspartnern. Dabei können Informationsdefizite beseitigt und Verbesserungspotenziale bezüglich der Kooperation erarbeitet werden. Infolgedessen wird bei den Partnern ein stärkeres Bewusstsein für risikospezifische Themen geweckt, die allgemeine Akzeptanz der Dienstleistungen des Risikocontrollerbereichs gesteigert und die Zusammenarbeit entsprechend gefördert.<sup>950</sup> Ergänzend zu den bereits genannten Medien ist als zusätzlicher Informationskanal für risikobezogene Themen neben dem Intranet auch ein elektronisches Forum innerhalb des unternehmenseigenen Web-Portals zu etablieren, das allen Mitarbeitern eine Möglichkeit zum risikospezifischen Meinungs- und Erfahrungsaustausch bietet.<sup>951</sup>
- Interfunktionale Teams: Entsprechend dem A-SF<sub>IN,13</sub> ist ferner davon auszugehen, dass interfunktionale Teams die kooperative Zusammenarbeit im Risikocontrolling verbessern. Dafür sprechen die folgenden Gründe: Durch die bereichsübergreifende Teamarbeit in Arbeitsgruppen lernen sich die aus unterschiedlichen Bereichen (z.B. Risikocontrolling und Bilanzierung) stammenden Teammitglieder besser kennen und können sich dabei offen und intensiv austauschen.<sup>952</sup> Bereichsspezifische Ziele, Arbeitsweisen und Charakteristika werden dadurch transparent gemacht. Im Zuge ihrer gemeinschaftlich zu lösenden Aufgabe identifizieren sich die Teammitglieder stärker über die Arbeitsgruppe und weniger über ihre ursprüngliche Fachabteilung. Die gemeinsame Zielverfolgung sowie die offene Kommunikation und Reflexion im Team trägt zum Abbau kognitiver Dissonanzen bei, die z.B.

---

<sup>950</sup> Vgl. ähnlich *Steinle/Thiem/Dunse* (1998), S. 146; *Weber* (2008b), S. 192; *Littkemann* (2001), S. 1292.

<sup>951</sup> Vgl. *Diederichs/Kaminski* (2003), S. 704.

<sup>952</sup> Vgl. auch für die folgenden Ausführungen *Birl* (2007), S. 179ff.

in Form von kooperationsschädigenden Vorurteilen und Stereotypen über den jeweils anderen Bereich vorliegen können.<sup>953</sup>

Da die Teammitglieder jeweils individuelles Spezialwissen in die Arbeitsgruppe mit einbringen, wird durch die komplementären Kernkompetenzen sowohl eine akzeptanzfördernde Differenzierung als auch eine einheitsbildende Ergänzung im Team ermöglicht. Kontakte zu Ansprechpartnern, die während der interfunktionalen Gruppenarbeit geknüpft werden, können auch im Anschluss an die Projektarbeit, d.h. im Zuge der standardmäßigen Zusammenarbeit beider Bereiche genutzt werden. Schließlich ist anzunehmen, dass die Mitglieder der Arbeitsgruppe ihre positiven Erfahrungen aus der interdisziplinären Teamarbeit in ihren originären Funktionsbereich übertragen, wodurch weitere Impulse für ein verbessertes Zusammenwirken im Risikocontrolling zustande kommen.<sup>954</sup>

- Interfunktionale Fortbildungsmaßnahmen: Auf Basis des B-SF<sub>IN\_14</sub> tragen schließlich auch interfunktionale Fortbildungsmaßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit im Risikocontrolling bei.<sup>955</sup> Gerade im Kontext des integrierten Risikocontrollings ergeben sich vielfältige Überschneidungen mit den Tätigkeitsgebieten anderer Bereiche, sodass ein durch Fortbildungen gefördertes gemeinsames Fachwissen der beteiligten Akteure dringend erforderlich ist.<sup>956</sup>

Durch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen können im Grunde die gleichen Nutzeffekte realisiert werden, die sich auch beim Einsatz bereichsübergreifender Teams ergeben: Bereichsfremde Kollegen lernen sich kennen und tauschen ihre Erfahrungen aus, ein gemeinsames Gruppenbewusstsein wird aufgebaut, Wahrnehmungs- und Wissensbarrieren werden entsprechend abgebaut.

Nachteile im Vergleich zur abteilungsübergreifenden Gruppenbildung bestehen darin, dass die genannten Nutzeffekte aufgrund des zeitlich wesentlich begrenzteren Umfangs von (ein- bis mehrtägigen) Schulungen oder Seminaren im Vergleich zu (mehrere Wochen bis Monate andauernden) Projektgruppen nicht in gleich intensivem Ausmaß realisiert werden können. Als Vorteil ergibt sich jedoch, dass zahlreiche Vertreter des Risikocontrollings und der kooperierenden Bereiche mit-

---

<sup>953</sup> Vgl. ähnlich Hirsch (2005), S. 285.

<sup>954</sup> Vgl. Sieber (2008), S. 231ff.

<sup>955</sup> Die Bedeutung von Fortbildungsmaßnahmen im Risikocontrollerebereich wird zudem durch die planungsbezogenen A-SF<sub>PL\_29</sub> und B-SF<sub>PL\_30</sub> zur Kompetenzeigenschaft sowie durch den A-SF<sub>IN\_15</sub> unterstrichen, nach dem diese Maßnahmen allgemein einen positiven Einfluss auf den Erfolg der institutionalisierten Controllerarbeit entfalten.

<sup>956</sup> Vgl. Birl (2007), S. 183f. sowie die Ausführungen in Abschnitt D.3.1 zur Kompetenzförderung im Kontext der Übertragung von Stylized Facts zur sozialen Gestaltung der Planung und Kontrolle.

einander in Kontakt treten, nicht nur die ausgewählten Mitglieder der Arbeitsgruppe. Somit werden die Nutzeffekte der Interdisziplinarität insgesamt weniger in der Tiefe, dafür stärker in der Breite wahrgenommen. Thematisch sollten bei den Fortbildungen relevante Schnittstellenaspekte im Vordergrund stehen. Nur wenn Themenkomplexe besprochen werden, die für beide Bereiche von Interesse und damit auch für ihre Zusammenarbeit bedeutend sind,<sup>957</sup> werden die gewünschten wissenstransferierenden und sozio-psychologischen Prozesse in Gang gesetzt.

Da gemäß dem A-SF<sub>IN\_16</sub> nicht nur Erfahrung und fachliche Kompetenzen, sondern insbesondere auch soziale Kompetenzen zum Erfolg der institutionalisierten Controllerarbeit beitragen, sollten neben den Erfahrungsaustausch fördernden, jedoch rein fachlich orientierten Fortbildungen auch Schulungen hinsichtlich der sog. ‚soft skills‘ angeboten werden. In diesen verhaltensorientierten Schulungen treten Aspekte der Präsentation, Moderation und Kommunikation in den Vordergrund. Dies umfasst Themen wie die kundenorientierte Darstellung von Informationen, die Moderation von risikospezifischen Entscheidungsfindungsprozessen (z.B. im Rahmen der Delphi-Methode), die professionelle Strukturierung von Informationsgesprächen, den Einsatz von Überzeugungstechniken, den Umgang mit unterschiedlichen Kommunikationstypen sowie die Fähigkeit, risikospezifische Streitgespräche zu schlichten und zu einem Konsens der Beteiligten zu führen.<sup>958</sup>

In engem Zusammenhang mit der kooperativen Zusammenarbeit steht schließlich auch der Aspekt der Kontakthäufigkeit zum Management, mit dem sich empirische Studien eingehend befasst haben. So führt eine Zunahme der Kontakthäufigkeit gemäß dem A-SF<sub>IN\_17</sub> zu einem erhöhten Erfolg der institutionalisierten Controllerarbeit. Für die zielgerechte Ausgestaltung des Risikocontrollings wird damit die bereits in Abschnitt D.3.2 im Kontext der Informationsnutzung abgeleitete Empfehlung eines engen Kontakts zu seinen internen Kunden unterstrichen. Bei der Gestaltung seiner Methoden und Systeme im Risikomanagementprozess sowie bei der Konzeptionierung seiner in die Führungsprozesse integrierten Dienstleistungen sollte das Risikocontrolling in diesem Sinne stets seine Interaktionspartner einbeziehen und deren Hinweise, Verbesserungsvorschläge und Bedürfnisse aufmerksam berücksichtigen.

---

<sup>957</sup> Im Falle einer gemeinsamen Fortbildung der Bereiche Risikocontrolling und Bilanzierung wäre diese Voraussetzung z.B. mit dem Themenkomplex des Management Approachs erfüllt.

<sup>958</sup> Vgl. ähnlich Gates (2006), S. 88 sowie Stulz (2009), S. 73.

### 3.6 Gestaltungsmerkmale fundiert durch Stylized Facts zu den Rollenbildern der Controller

Aufgrund der wenigen Studien, die sich bislang mit den controllerbezogenen Rollenbildern beschäftigt haben, konnten dazu innerhalb des Abschnitts C.10.2 lediglich zwei jeweils gut gestützte Stylized Facts abgeleitet werden.

Zum einen ließ sich auf Basis des SF<sub>RB\_1</sub> feststellen, dass der Rolle des Beraters sowohl gegenwärtig als auch zukünftig eine dominierende Bedeutung für Controller zukommt. In Bezug auf die spezialisierten Risikocontroller ist daher zu vermuten, dass die Bedeutung der Rollenwahrnehmung als risikospezifische Berater für das Risikomanagement und – insbesondere vor dem Hintergrund einer stärkeren Einbindung in die Führungsprozesse – auch für das Controlling und die weiteren Integrationspartner ebenfalls ansteigen wird. Je umfangreicher auf die Expertise der Risikocontroller zurückgegriffen wird, desto stärker begeben sich diese aus einem isolierten, „silartigen“ Aufgabenbereich<sup>959</sup> in eine kooperative Beratungstätigkeit als risikospezifische Sparringpartner. Allerdings ist gerade aufgrund der ausgeprägten, spezifischen Methoden- und Systemkompetenz des Risikocontrollers nicht damit zu rechnen, dass die Rolle des risikoorientierten Methoden- und Systemdienstleisters (sowie die Rolle des Informationslieferanten für die Bilanzierung) in den Hintergrund treten werden – im Gegensatz zur empirisch beobachteten Rollenverschiebung des stärker generalistisch agierenden Controllers.<sup>960</sup> Zusammenfassend ergibt sich daher die Empfehlung eines ausgewogenen Verhältnisses der durch Risikocontroller wahrzunehmenden Rollenverständnisse.

Gemäß des SF<sub>RB\_2</sub> ließ sich zum anderen ableiten, dass eine durch Entscheidungspartizipation und -delegation gekennzeichnete Führungsform zur Steigerung des Controllingenerfolgs beiträgt. Aufgrund der in dezentralisierten Unternehmen grundsätzlich erfolgenden und im Kontext des integrierten Risikocontrollings weiter ansteigenden Übertragung risikospezifischer Methoden- und Systemkompetenz auf den Risikocontroller sowie seiner gleichzeitig zunehmenden Beratungstätigkeit erlaubt SF<sub>RB\_2</sub> hinsichtlich des Führungsstils im Risikocontrolling den analogen Rückschluss, dass Delegation und Partizipation wichtige Kontextfaktoren für den effektiven Abruf der Unterstützungsleistungen des Risikocontrollers in jedem seiner Rollenprofile darstellen.

Die Menge aller erarbeiteten Gestaltungsmerkmale eines erfolgreich integrierten Risikocontrollings wird in Tab. 16 des folgenden Abschnitts ebenfalls in Thesenform zusammengefasst.

---

<sup>959</sup> Vgl. dazu *Hoeve/Schweizer* (2001), S. 103; *Tödtmann* (2007), S. 1; *Greving* (2006), S. 4.

<sup>960</sup> Vgl. *Angelkort/Sandt/Weißenberger* (2008), S. 74.

### 3.7 Thesenförmiger Überblick

**Tab. 16: Thesen zu den Gestaltungsmerkmalen des integrierten Risikocontrollings**

Thesen auf Basis des Transfers von Stylized Facts zur Planung	
<i>Um die Aktivitäten des integrierten Risikocontrollings erfolgreich wahrzunehmen, sollte...</i>	
Th 40	...der Risikomanagementprozess eine geringe Dauer aufweisen.
Th 41	...die Risikoidentifikation offen ausgestaltet sein.
Th 42	...das Ausmaß risikospezifischer Informationsbeschaffungs- und -auswertungsmaßnahmen eine mittlere Intensität einnehmen.
Th 43	...eine systematische Abstimmung der einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses erfolgen.
Th 44	...jede Maßnahme des Risikocontrollings durch ein hohes Maß an Rationalität gekennzeichnet sein.
Th 45	...der Risikomanagementprozess eine hohe Formalisierung aufweisen.
Th 46	...sich die Ausgestaltung des Risikomanagementprozesses eng an der vom Risikomanagement vorgegebenen Risikostrategie orientieren.
Th 47	...die Durchführung risikospezifischer Kontrollen auf einer hohen Qualität der herangezogenen Informationen basieren.
Th 48	...das Ausmaß risikobezogener Kontrollmaßnahmen eine mittlere Intensität einnehmen.
Th 49	...eine laufende Überprüfung und kritische Hinterfragung aller innerhalb des Risikomanagementprozesses getroffenen Prämissen erfolgen.
Th 50	...sowohl auf Seiten der Risikocontroller als auch auf Seiten ihrer Interaktionspartner ein hohes risikobezogenes Kompetenzniveau bestehen.
Th 51	...opportunistisches Verhalten der Risikocontroller und ihrer Interaktionspartner so weit wie möglich begrenzt werden.
Th 52	...zwischen den Risikocontrollern und ihren Interaktionspartnern ein ausgeprägtes Vertrauensverhältnis bestehen.
Th 53	...eine engagierte Unterstützung aller Integrationsmaßnahmen durch Führungskräfte oberer Leitungsebenen erfolgen.
Th 54	...die Motivation der Risikocontroller und ihrer Interaktionspartner gefördert werden.
Thesen auf Basis des Transfers von Stylized Facts zum Berichtswesen	
<i>Um die Aktivitäten des integrierten Risikocontrollings erfolgreich wahrzunehmen, sollte...</i>	
Th 55	...das Risikocontrolling bei der Risikoberichterstattung auf eine Fokussierung des Berichtsumfangs achten.



**Tab. 16 (Fortsetzung)**

Thesen auf Basis des Transfers von Stylized Facts zum Berichtswesen (Fortsetzung)	
<i>Um die Aktivitäten des integrierten Risikocontrollings erfolgreich wahrzunehmen, sollte...</i>	
Th 56	...die in den Risikoberichten enthaltene Informationsbasis durch ein hohes Maß an Aktualität, Zuverlässigkeit und Relevanz gekennzeichnet sein.
Th 57	...das Risikocontrolling in seinen Berichten auch qualitative Informationen über Risiken bereitstellen.
Th 58	...die Ausgestaltung der Risikoberichte durch einen hohen Anteil an Kommentierungen gekennzeichnet sein.
Th 59	...die Ausgestaltung der Risikoberichte durch einen hohen Anteil an Grafiken und Tabellen gekennzeichnet sein.
Th 60	...ein häufiger Kontakt zwischen dem Risikocontrolling und seinen internen Kunden stattfinden.
Th 61	...ein ausgeprägtes risikospezifisches Know-how der Risikoberichtsadressaten vorliegen.
Th 62	...neben der Einrichtung formeller Berichtswege auch die Möglichkeit zum informellen Informationsaustausch gegeben sein.
Th 63	...das Risikocontrolling die Risikoberichterstattung an die individuellen Bedürfnisse seiner internen Kunden anpassen.
Thesen auf Basis des Transfers von Stylized Facts zur Performance-Messung	
<i>Um die Aktivitäten des integrierten Risikocontrollings erfolgreich wahrzunehmen, sollte...</i>	
Th 64	...das risikoadjustierte Anreizsystem mit den Phasen der Risikoidentifikation und -überwachung sowie den darin erzielten Ergebnissen verknüpft werden.
Th 65	...das Risikocontrolling seinen lokal agierenden Interaktionspartnern schnellstmöglich Feedback über ihre Leistungen zukommen lassen.
Thesen auf Basis des Transfers von Stylized Facts zu den controllingrelevanten IT-Systemen	
<i>Um die Aktivitäten des integrierten Risikocontrollings erfolgreich wahrzunehmen, sollte...</i>	
Th 66	...die Gesamtheit aller risikospezifischen IT-Systeme untereinander (horizontal) sowie mit den allgemeinen controllingrelevanten IT-Systemen (vertikal) integriert werden.
Th 67	...die Konfiguration der risikospezifischen IT-Systeme durch ein hohes Maß an Flexibilität gekennzeichnet sein.
Th 68	...die Ausgestaltung der risikospezifischen IT-Systeme durch ein hohes Maß an Benutzerfreundlichkeit gekennzeichnet sein.

**Tab. 16 (Fortsetzung)**

Thesen auf Basis des Transfers von Stylized Facts zur institutionalisierten Controllerarbeit	
<i>Um die Aktivitäten des integrierten Risikocontrollings erfolgreich wahrzunehmen, sollte...</i>	
Th 69	...zwischen dem Risikocontrolling und seinen Integrationspartnern ein kooperatives Verhältnis bestehen.
Th 70	...einem kompetitiven Verhältnis zwischen dem Risikocontrolling und seinen Integrationspartnern entgegengewirkt werden.
Th 71	...die Institutionalisierung risikospezifischer Normen und Standards eine mittlere Ausprägung einnehmen.
Th 72	...dem Risikocontrolling die Möglichkeit gegeben werden, seinen Aufgabenbereich und sein Auftreten gegenüber den Integrationspartnern in gewissem Maße eigenständig zu gestalten.
Th 73	...zwischen dem Risikocontrolling und seinen Integrationspartnern eine ausgeprägte räumliche Nähe bestehen.
Th 74	...eine Institutionalisierung risikobezogener Diskussionsforen (u.a. Konferenzen, Tagungen, Workshops) erfolgen.
Th 75	...eine Institutionalisierung bereichsübergreifender Arbeitsgruppen mit Mitgliedern aus dem Risikocontrolling und den interagierenden Bereichen erfolgen.
Th 76	...eine Institutionalisierung bereichsübergreifender Fortbildungsmaßnahmen mit Teilnehmern aus dem Risikocontrolling und den interagierenden Bereichen erfolgen.
Th 77	...neben fachlich orientierten Fortbildungen auch ein Angebot sozialkompetenzorientierter Schulungen institutionalisiert werden.
Th 78	...das Risikocontrolling seine Integrationspartner in die Gestaltung seiner Dienstleistungen eng einbinden und ihre Verbesserungsvorschläge aufmerksam berücksichtigen.
Thesen auf Basis des Transfers von Stylized Facts zu den Rollenbildern der Controller	
<i>Um die Aktivitäten des integrierten Risikocontrollings erfolgreich wahrzunehmen, sollte...</i>	
Th 79	...das Rollenbild des Risikocontrollers durch eine ausgewogene Wahrnehmung der beiden primären Rollen als risikospezifischer Berater sowie Methoden- und Systemdienstleister gekennzeichnet sein.
Th 80	...der Führungsstil im Risikocontrolling (als wichtiger Kontextfaktor der Rollenwahrnehmung des Risikocontrollers) durch Delegation und Partizipation gekennzeichnet sein.

#### 4 Kritische Würdigung des vorgeschlagenen Gestaltungsrahmens für ein integriertes Risikocontrolling

Es existieren zwar zahlreiche Literaturbelege, die sich für den dringenden Bedarf einer Integration des Risikocontrollings in die unternehmerischen Führungsprozesse aussprechen; in welchen Aufgabenbereichen diese Integration konkret auszugestalten ist, wurde jedoch bisher nur fragmentiert untersucht. Ebenso fehlten bislang noch fundierte Vorschläge, welche Charakteristika ein erfolgreich integriertes Risikocontrolling aufweisen sollte. Durch die Entwicklung eines umfassenden Gestaltungsrahmens zum integrierten Risikocontrolling haben die voranstehenden Abschnitte dazu beigetragen, diese Forschungslücken zu verkleinern.

Der Beitrag des sachlich-analytischen Integrationsansatzes besteht darin, dass er wichtige Aktivitäten eines integrierten Risikocontrollings identifiziert und zu einem in sich schlüssigen Bezugsrahmen kombiniert. Der Stylized Facts-basierte Ansatz, der auf den konzeptionellen Erkenntnissen der sachlich-analytischen Betrachtung aufbaut, skizziert bedeutende Gestaltungsmerkmale des Risikocontrollings, die eine erfolgreiche Wahrnehmung der dargestellten Aktivitäten begünstigen.

Das Vorgehen des Stylized Facts-basierten Ansatzes ist durch methodisch innovative Züge gekennzeichnet. Diese kommen darin zum Ausdruck, dass das seit jüngster Zeit sowohl in der nationalen als auch internationalen wirtschaftswissenschaftlichen Literatur empfohlene Forschungsparadigma des Multilevel-Research aufgegriffen wird.<sup>961</sup> Die Kernidee des MLR besteht darin, einen stärkeren interdisziplinären Zusammenhang zwischen den verschiedenen betriebswirtschaftlichen Funktionsbereichen aufzubauen.<sup>962</sup> Im Rahmen dieses Kapitels wird der MLR-Gedanke realisiert, indem zahlreiche der in Kapitel C abgeleiteten, gut bis durchschnittlich gestützten Stylized Facts zu den Erfolgsfaktoren des Controllings auf die Spezialfunktion des Risikocontrollings übertragen werden.

Die Stärken der vorliegenden Konzeption zum integrierten Risikocontrolling bestehen somit zum einen in der stringenten sachlich-analytischen Darstellung möglicher Integrationsbereiche, zum anderen in der systematischen, interdisziplinären und unkonventionellen Herleitung von Erfolgscharakteristika des Risikocontrollings. Sowohl der MLR-Ansatz im Allgemeinen als auch die Stylized Facts-Methodik im Speziellen werden durch die voranstehenden Ausführungen erstmals intensiv in den Disziplinen des Controllings bzw. Risikocontrollings angewendet und weiterentwickelt. Des Wei-

---

<sup>961</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt B.5.3.

<sup>962</sup> Vgl. *Hitt et al.* (2007).

teren kommt die Bedeutung des Gestaltungsrahmens auch darin zum Ausdruck, dass er als Orientierungshilfe für zukünftige Forschungsarbeiten im Kontext des (integrierten) Risikocontrollings sowie als Handlungsempfehlung für die praktische Risikocontrollerarbeit in industriellen Unternehmen herangezogen werden kann.

Eine Grenze der vorliegenden Konzeption, die vornehmlich von Vertretern des ‚positiven‘ Forschungsansatzes kritisiert werden dürfte, liegt in seiner normativen Prägung. Die positive Controlling- bzw. weiter gefasst Rechnungslegungsforschung („positive accounting theory“) zielt im Sinne des Kritischen Rationalismus von Popper<sup>963</sup> darauf ab, Hypothesen über real existierende Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge theoretisch zu explorieren und diese anschließend empirisch auf Falsifizierbarkeit zu überprüfen.<sup>964</sup> Im Gegensatz zu diesem tatsachengetriebenen, objektiven Ansatz der positiven Forschung besteht die Zielsetzung der normativen Forschung vielmehr darin, wertebezogene, d.h. subjektive Handlungsempfehlungen zu generieren. Aufgrund der Vernachlässigung deskriptiver ‚Ist‘-Aussagen und der Fokussierung auf präskriptive ‚Soll‘-Aussagen wird der normativen Forschung von Seiten positiver Forschungsanhänger sogar die wissenschaftliche Existenzberechtigung abgesprochen.<sup>965</sup>

Aus Perspektive der allgemeinen Controllingforschung, die als Spezialgebiet auch die Forschung zum Risikocontrolling beinhaltet, wird dieser dogmatischen Sichtweise in Anlehnung an die Argumentation von Fülbier und Weller sowie deren Rechtfertigung normativer Forschungsansätze wie folgt entgegengetreten:<sup>966</sup>

- Erstens sei allgemein anzumerken, dass ein eindeutiger Wissenschaftsbegriff nicht existiert und daher eine alleinige wissenschaftliche Existenzberechtigung der positiven Forschung nicht gerechtfertigt erscheint. Dieser Alleinvertretungsanspruch stellt abgesehen davon schon in sich selbst eine subjektive, werturteilsgeprägte Einstellung dar.
- Zweitens erscheint es vor dem Hintergrund einer als anwendungsorientiert verstandenen Controllingforschung nicht plausibel zu sein, die Aufgabe der Formulierung präskriptiver Soll-Konzepte zu controllingbezogenen Aktivitäten rein der unternehmerischen Praxis zu übertragen. Im Zuge einer ausschließlich positiv geprägten Forschung mit Fokus auf statistische Verfahren und technische Feinheiten

---

<sup>963</sup> Vgl. Popper (1994).

<sup>964</sup> Vgl. Popper (1994), S. 47-59 sowie auch im Folgenden Fülbier/Weller (2008), S. 352ff.

<sup>965</sup> Vgl. Jensen (1976), S. 12 sowie Watts (1977), S. 54.

<sup>966</sup> Für die nachfolgend skizzierten wissenschaftstheoretischen Argumente vgl. Fülbier/Weller (2008).

- entsteht zudem die Gefahr einer immer stärkeren Distanzierung von controllingbezogener Forschung und Praxis.<sup>967</sup>
- Drittens sprechen Forderungen nach normativen Forschungsansätzen, wie sie durch staatliche Instanzen oder private Standardsetter (so z.B. durch das IASB) vorgebracht werden, gegen den Stillstand normativen Wissenschaftsbetriebs.<sup>968</sup>
  - Viertens nimmt die normative Rechnungswesentheorie in Deutschland traditionell einen bedeutenden Stellenwert ein, sodass es – insbesondere auch aufgrund der spezifischen, zum angloamerikanischen Raum abweichenden Institutionalisierung des Controllings im deutschsprachigen Gebiet –<sup>969</sup> gefährlich anmutet, Kernkompetenzen in der normativen Forschung gerade in einer Zeit sich konzeptionell fortentwickelnder Controllingssysteme (z.B. getrieben durch die zunehmende Integration der Rechnungslegung) gänzlich aufzugeben.<sup>970</sup>
  - Schließlich ergibt sich fünftens als Konsequenz teilweise unpräziser Gesetzesformulierungen – mit konkretem Bezug zur Thematik dieser Arbeit sei hierbei exemplarisch auf die ungenauen Hinweise zur konkreten Ausformung des Risikocontrollings im Kontext des KonTraG verwiesen – sowie regelmäßig auftretender regulatorischer Veränderungen zur externen Berichterstattung (z.B. Anwendung des Management Approachs auch nach HGB), dass sich die Wissenschaft zur Ableitung hilfreicher Gestaltungsempfehlungen kritisch mit normativen Konzepten auseinandersetzen sollte.

Vorstehende Argumente zeigen, dass die präskriptive Forschung durchaus ihre Existenzberechtigung besitzt. Ein normativ ausgerichteter Ausschließlichkeitsanspruch ist jedoch gleichermaßen nicht gerechtfertigt. Positive Forschungsergebnisse sind unabdingbar, um ein gesichertes Verständnis über Kausalzusammenhänge zu erreichen und normativ erarbeitete Handlungsempfehlungen im Zeitablauf auf ihre Belastbarkeit, Wirkung und Beständigkeit hin zu untersuchen.<sup>971</sup> Sinnvoll erscheint daher ein pluralistischer Wissenschaftsprozess, bei dem positive und normative Forschung nebeneinander stehen und in Abhängigkeit des Wissensstands und der spezifischen Gegebenheiten des Untersuchungsobjekts eingesetzt werden.<sup>972</sup>

---

<sup>967</sup> Vgl. auch *Wolf, J.* (2009); *Diamond* (2005), S. 359; *Whitley* (1988), S. 642f.

<sup>968</sup> Vgl. hierzu *Barth* (2007), S. 13f.; *Beresford* (1994), S. 190ff.; *Mozes* (1992), S. 93f.

<sup>969</sup> Vgl. *Weißberger/Löhr* (2007), S. 338.

<sup>970</sup> Vgl. *Wüstemann/Kierzek* (2007), S. 883f. und S. 906 sowie *Haaker* (2009), S. 439.

<sup>971</sup> Vgl. *Küpper* (2005), S. 29.

<sup>972</sup> Vgl. *Fülbiel/Weller* (2008), S. 363 und S. 375.

Zukünftigen Forschungsarbeiten im Kontext des integrierten Risikocontrollings wird daher an dieser Stelle, an der die Darstellung und Diskussion des normativen Konzepts abgeschlossen ist, ausdrücklich empfohlen, die in den Tab. 15 und 16 thesenhaft zusammengefassten Integrationsaktivitäten bzw. Gestaltungseigenschaften einer tieferen empirischen Durchleuchtung zu unterziehen. Zur Ableitung erster Tendenzaussagen hinsichtlich des Soll- versus Ist-Zustands des integrierten Risikocontrollings wird im Folgenden Abschnitt ein Review zu aktuell bereits vereinzelt vorliegenden empirischen Erkenntnissen in diesem Feld durchgeführt. Die Ergebnisse des Reviews dienen außerdem auch dazu, Empfehlungen für den weiteren empirischen Forschungsbedarf im Bereich des integrierten Risikocontrollings zu konkretisieren.

## 5 Wunsch versus Wirklichkeit: Stand der Empirie zum integrierten Risikocontrolling

### 5.1 Datenbasis

Die empirische Forschung zum Themenkomplex des Risikocontrollings in Nichtfinanzunternehmen ist zwar ein sehr junges Untersuchungsgebiet, das gemäß den Worten von *Hoitsch*, *Winter* und *Baumann* noch sinnbildlich „in den Kinderschuhen [steckt]“<sup>973</sup>. Seit Inkrafttreten des KonTraG haben sich jedoch schon einige Autoren mit der empirischen Ausgestaltung des Risikocontrollings bzw. Risikomanagements befasst und dazu erste – im folgenden Review zusammengetragene – Ergebnisse gewonnen.<sup>974</sup> Die Datenbasis des Reviews besteht aus 31 Studien, die in Tab. 17 des Anhangs dieser Arbeit ausgewiesen sind und sich auf den Zeitraum 2003 bis 2009 beziehen.

Der Repräsentativität des zusammengefassten Ist-Zustands sind jedoch aufgrund der relativ geringen Anzahl an Studien, die sich zudem nur mit Teilaspekten des integrierten Risikocontrollings befassen, natürliche Grenzen gesetzt. Mit Ausnahme von drei Studien, die als Untersuchungsmethodik auf eine rein mündliche Befragung<sup>975</sup> bzw. auf eine Auswertung von Stellenanzeigen<sup>976</sup> zurückgreifen, adressieren alle anderen

<sup>973</sup> Vgl. *Hoitsch/Winter/Baumann* (2006), S. 69.

<sup>974</sup> Im folgenden Review werden auch jene Forschungsarbeiten berücksichtigt, die sich empirisch mit (weiter gefassten) Untersuchungsobjekten wie dem Risikomanagement, Risikomanagementprozess oder Risikomanagementsystem auseinandergesetzt haben. Obwohl das Risikocontrolling in diesen Arbeiten teilweise nicht explizit als eigenständige Spezial- bzw. Unterstützungsfunktion adressiert wird, ist davon auszugehen, dass die zitierten Erkenntnisse der betreffenden Studien im Rahmen der konzeptionellen Auffassung dieser Arbeit durchaus dem Risikocontrolling zugeordnet werden können.

<sup>975</sup> Vgl. *Hoitsch/Winter/Bächle* (2005) sowie *Nevries/Strauß* (2008).

<sup>976</sup> Vgl. *Jonen* (2008).

Studien (meist) großzahlige Unternehmensstichproben (20 bis 618 Unternehmen / Durchschnitt: 134 Unternehmen)<sup>977</sup>, indem sie entweder Geschäftsberichte analysieren oder schriftliche Befragungen durchführen.

## 5.2 Planung und Risikocontrolling: Status quo

Betrachtet man den Integrationsstand des Risikocontrollings im Bereich der Planung, zeigt eine Studie von *Hoitsch, Winter* und *Baumann*, dass 31% der befragten Unternehmen ihren Integrationsgrad nur als mittelmäßig beurteilen, während weitere knapp 8% sogar angeben, keinerlei Integrationsaktivitäten wahrzunehmen. Lediglich 18% der Befragten schätzen die Wahrnehmung ihrer Integrationspotenziale als vollständig ein.<sup>978</sup> Die Tendenz dieser Ergebnisse wird durch zwei weitere Studien gestützt. Ergebnissen von *Ernst & Young* zufolge liegt bei 35% der befragten Unternehmen ein in die Risikocontrollingprozesse nicht bzw. nur kaum integriertes Planungssystem vor, während 29% eine vollständige Integration angeben.<sup>979</sup> *Henschel* kommt für kleine und mittelgroße Unternehmen zu ähnlichen Ergebnissen, wonach lediglich ein Drittel der befragten Unternehmen ihre Unternehmensplanung direkt mit den risikospezifischen Aktivitäten verbinden und die verbleibenden zwei Drittel über keine bzw. keine direkte Einbindung von Risikoaspekten in das Planungssystem verfügen.<sup>980</sup>

Betrachtet man den Einsatz des notwendigen Risikocontrollinginstrumentariums im Rahmen der strategischen Planung, so ist neben einer qualitativen Beurteilung von Risiken auch eine monetäre Quantifizierung notwendig, um z.B. im Zuge der Due Diligence Einfluss auf die Kaufpreisfeststellung nehmen zu können. Da für den Einsatz qualitativer Standardinstrumente des Risikocontrollings ebenso wie für die Anwendung analytischer Bewertungsmethoden erhebliche Defizite festgestellt worden sind,<sup>981</sup> muss speziell bei der strategischen Planung ein bei weitem nicht ausgeschöpftes Integrationspotenzial vermutet werden.

Auch im Bereich der taktischen Planung ist die Integration des Risikocontrollings noch relativ geringfügig ausgeprägt, da 40% der in die empirische Befragung von *Ernst & Young* einbezogenen Unternehmen angeben, für wesentliche und gar kritische

---

<sup>977</sup> Da sich in drei Fällen jeweils zwei Studien auf die gleiche Unternehmensstichprobe beziehen – vgl. *Kajüter/Winkler* (2003) / *Kajüter/Winkler* (2004), *Hölscher/Giebel/Karrenbauer* (2006) / *Hölscher/Giebel/Karrenbauer* (2007) und *Hoitsch/Winter/Baumann* (2006) / *Winter* (2007a) – werden diese jeweils nur einfach gewertet.

<sup>978</sup> Vgl. *Hoitsch/Winter/Baumann* (2006), S. 72.

<sup>979</sup> Vgl. *Ernst & Young* (2007), S. 8f.

<sup>980</sup> Vgl. *Henschel* (2003), S. 334f. sowie mit ähnlichen Erkenntnissen *Henschel* (2008), S. 159.

<sup>981</sup> Vgl. *Krystek/Herzhoff* (2006), S. 307-310; *Winter* (2007a), S. 210; *KPMG* (2003), S. 21; *Ernst & Young* (2007), S. 18; *Hölscher/Giebel/Karrenbauer* (2006), S. 153.

Projekte neben dem herkömmlichen Projektmanagement kein explizit projektbezogenes Risikocontrolling oder Risikomanagement einzusetzen. Gleichwohl vertreten 70% dieser Unternehmen die Meinung, dass ein effektives und effizientes Risikomanagement eine hohe bzw. sehr hohe Relevanz für das Erreichen der entsprechenden Projektziele besitzt. Der billigende Verzicht auf ein risikospezifisches Projektmanagement verwundert insbesondere auch vor dem Hintergrund der von den gleichen Unternehmen als maßgeblich eingestuften Ursachen für erhebliche Projektprobleme bzw. für das vollständige Scheitern von Projekten. Diese Ursachen bestehen in unrealistischen Projektzielen, unzureichenden Kostenschätzungen, fehlenden Informationen, zu wenigen Kontrollen, veränderten Rahmenbedingungen im Markt oder Abhängigkeiten von anderen Projekten. Gerade um diese Defizite zu erkennen und zu vermeiden, wäre ein projektorientiertes Risikocontrolling dringend geboten. Ein weiteres ermutigendes Ergebnis äußert sich darin, dass identifizierte Projektrisiken in rund 60% der befragten Unternehmen nicht an das Risikocontrolling gemeldet werden und daher auch nicht in dessen Datenbasis aufgenommen werden können.<sup>982</sup>

Ähnlich schwach ausgeprägte Integrationstendenzen zeichnen sich auch hinsichtlich der simulationsbasierten Berechnung taktisch geplanter Zielgrößen ab, da zumindest die von *Hoitsch*, *Winter* und *Baumann* adressierten Unternehmen auf eine Simulation von Bilanzposten vollständig verzichten.<sup>983</sup>

Zur Integration des Risikocontrollings in die operativen Planungsaktivitäten liegen bislang nur wenige empirische Befunde vor. Erste Rückschlüsse dafür lassen sich aufgrund von Studien über die in der Praxis eingesetzten Risikoidentifikations- und Risikoevaluationsintervalle ziehen. So nehmen ca. 60% der von *Diederichs* befragten Unternehmen eine Risikobewertung in laufenden bis hin zu monatlichen Abständen vor, bei lediglich 33% erfolgt dies nur einmal im Jahr.<sup>984</sup> Hinsichtlich der Abstimmungsfrequenz zwischen Abteilungen des Risikocontrollings bzw. -managements und der Unternehmensplanung kommt *KPMG* zu dem Ergebnis, dass knapp 45% der Befragten eine quartalsweise bis monatliche Abstimmung durchführen.<sup>985</sup> Im Hinblick auf diese Ergebnisse kann festgehalten werden, dass wichtige Grundvoraussetzungen zur effektiven Einbindung des Risikocontrollings in die operative Planung, d.h. die unter-

---

<sup>982</sup> Vgl. *Ernst & Young* (2007), S. 21ff. und S. 26.

<sup>983</sup> Vgl. *Hoitsch/Winter/Baumann* (2006), S. 71.

<sup>984</sup> Vgl. *Diederichs* (2004), S. 79f. sowie mit ähnlichen Tendenzen hinsichtlich der Risikoerfassungsintervalle *Henschel* (2003), S. 334; *Hölscher/Giebel/Karrenbauer* (2006), S. 152; *Goschaw/Lenz* (2008), S. 180.

<sup>985</sup> Vgl. *KPMG* (2003), S. 15.



jährige Erfassung und Beurteilung von Risiken, bereits erfüllt sind. Inwieweit die Informationen des Risikocontrollings tatsächlich zur Unterstützung der operativen Planungsprozesse genutzt werden, bleibt bislang noch offen.

Im Kontext der erfolgreichen Gestaltungseigenschaften, die aus den planungsbezogenen Stylized Facts abgeleitet werden konnten, haben empirische Studien bislang nur die Teilaspekte der Rationalität und Formalisierung sowie des Vertrauens und Top-Management-Supports untersucht. In Bezug auf die Rationalität kommen *Hiendlmeier* und *Maier* zu dem Ergebnis, dass immerhin zwei Drittel der von ihnen befragten Unternehmen eine kontinuierliche Neubewertung der Risiken durchführen. Gleichzeitig besteht jedoch noch weitreichender Verbesserungsbedarf, da bei diesen Unternehmen aus Kosten-/Nutzen-Aspekten auf eine flächendeckende Neubewertung teilweise verzichtet wird und lediglich 30% der Unternehmen Anpassungen ihres Internen Kontrollsystems auf Basis der durchgeführten Neubewertung vornehmen.<sup>986</sup> Hinsichtlich der Formalisierung des Risikomanagementprozesses scheinen die Unternehmen schon weit vorangeschritten zu sein, da jeweils mehr als 70% der von *Winter* analysierten Unternehmen angeben, über formalisierte Risikohandbücher, Risikoschwellenwerte und risikospezifische Zielvorgaben zu verfügen.<sup>987</sup> Belegt wird dieses Ergebnis durch die Studie von *Ernst & Young*, nach der eine intensive bis sehr intensive Nutzung von Richtlinien bzw. Risikohandbüchern bei 80% und von Risikotoleranzvorgaben bei 77% der Unternehmen erfolgt.<sup>988</sup>

Erkenntnisse zum Vertrauen liegen in Bezug auf das horizontale, unternehmensübergreifende Risikocontrolling entlang der Supply Chain vor. Diesbezüglich stellen *Pfohl*, *Gallus* und *Köhler* fest, dass ein mangelndes Vertrauen zwischen den Akteuren in der Supply Chain zu den wichtigsten Hindernissen einer unternehmensübergreifenden risikospezifischen Abstimmung zählt.<sup>989</sup> Inwieweit das Vertrauen zwischen dem Risikocontrolling und seinen unternehmensinternen Kooperationspartnern ausgeprägt ist, bleibt derzeit noch offen. In der Studie von *Bungartz* schließlich wird nach dem Einfluss verschiedener Instanzen bzw. Personen auf die Risikokultur im Unternehmen gefragt. Einen großen bis sehr großen Einfluss entfalten demnach sowohl der Vorstand (100%) als auch das Controlling (76%) und die entsprechenden Geschäftsbereichsleiter (74%). Aufgrund dieses Ergebnisses ist tendenziell davon auszugehen, dass den entsprechenden Führungskräften ein ebenfalls hoher Einfluss auf die (im Zusammen-

<sup>986</sup> Vgl. *Hiendlmeier/Maier* (2009), S. 122.

<sup>987</sup> Vgl. *Winter* (2007a), S. 207.

<sup>988</sup> Vgl. *Ernst & Young* (2007), S. 11. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt *Bungartz* (2003), S. 90.

<sup>989</sup> Vgl. *Pfohl/Gallus/Köhler* (2008), S. 139.

hang mit der Risikokultur stehende) Akzeptanz des integrierten Risikocontrollings zukommt. Die hohe Bedeutung des Top-Management-Supports für die wirksame Umsetzung der Integrationspotenziale wird daher zumindest in ihren Grundzügen untermauert.<sup>990</sup>

### 5.3 Berichtswesen und Risikocontrolling: Status quo

Bezogen auf die interne Berichterstattung stellt *Diederichs* fest, dass 90% der von ihm untersuchten Unternehmen eine interne Risikoberichterstattung betreiben.<sup>991</sup> Dass die Einbindung dieser risikobezogenen Berichterstattung in die traditionellen Controllingprozesse jedoch in der Praxis keine Selbstverständlichkeit ist, wird durch eine Studie von *Hoitsch, Winter und Bächle* belegt, bei der lediglich 40% der befragten DAX30-Unternehmen angeben, das interne Risikoberichtswesen in die Standardberichterstattung zu integrieren.<sup>992</sup> Allerdings lassen die Erkenntnisse der von *Winter* durchgeführten Studie vermuten, dass die Einbindung des Risikoberichtswesens in das reguläre Berichtswesen voranschreitet, da immerhin 57% der befragten Unternehmen über ein hoch bis vollständig integriertes Risikoberichtswesen verfügen und lediglich 11% auf eine Integration verzichten.<sup>993</sup>

Zur unternehmensübergreifenden Risikoberichterstattung konnte *Seiter* feststellen, dass die interorganisatorische Kommunikationsgüte den bedeutendsten Einflussfaktor zur Senkung von Verhaltensrisiken in Unternehmensnetzwerken repräsentiert. Diese Kommunikationsgüte wird durch die Integration eines horizontalen Risikoberichtswesens verbessert, sodass sich die Eintrittswahrscheinlichkeit von Kooperationsrisiken infolgedessen verringert.<sup>994</sup> Dass die Bedeutung des unternehmensübergreifenden Risikomanagements in den kommenden Jahren stark steigen wird, zeigt eine Studie von *Pfohl, Gallus und Köhler*, nach der knapp 73% der befragten Unternehmen ein Supply Chain-bezogenes Risikomanagement zukünftig (Bezugsjahr: 2015) für sinnvoll erachten und 54% dies auch tatsächlich bis dahin umsetzen möchten. Dahingegen ist der Anteil der Unternehmen, die ein Supply Chain Risikomanagement zum gegenwärtigen Zeitpunkt schon praktizieren, mit nur 16% noch relativ gering.<sup>995</sup>

---

<sup>990</sup> Vgl. *Bungartz* (2003), S. 92f.

<sup>991</sup> Vgl. *Diederichs* (2004), S. 83f.

<sup>992</sup> Vgl. *Hoitsch/Winter/Bächle* (2005), S. 130.

<sup>993</sup> Vgl. *Winter* (2007a), S. 208.

<sup>994</sup> Vgl. *Seiter* (2006), S. 121ff. und S. 160f.

<sup>995</sup> Vgl. *Pfohl/Gallus/Köhler* (2008), S. 138f.

Auf den Einsatz einer risikoadjustierten BSC wird bei den von *Hoitsch, Winter* und *Baumann* analysierten Großunternehmen vollständig verzichtet.<sup>996</sup> Auch in der Studie von *Bungartz* wird die BSC von 86% der befragten Unternehmen als unbedeutend für die interne Risikoberichterstattung eingestuft. Für kleine und mittelständische Unternehmen kommt *Henschel* zu dem Ergebnis, dass immerhin die Hälfte jener Unternehmen, die eine BSC implementiert haben, diese zusätzlich auch für risikospezifische Zwecke nutzt.<sup>997</sup>

Im Kontext der fallweisen, internen Risikoberichterstattung stellt *Diederichs* fest, dass 80% der befragten Unternehmen ein Ad-hoc-Reporting betreiben.<sup>998</sup> Dies wird durch *Winter* belegt, der zu dem Ergebnis kommt, dass bei etwa 74% der befragten Unternehmen Schwellenwerte für die fallweise Risikoberichterstattung existieren.<sup>999</sup> Die Effektivität der risikobezogenen Sonderberichterstattung ist jedoch insoweit in Frage zu stellen, als dass lediglich 40% der von *Diederichs* befragten Unternehmen eine gravierende Verschlechterung von Kennzahlen als Anlass zu Ad-hoc-Berichten nehmen.<sup>1000</sup>

Mit Blick auf die externe Risikoberichterstattung untersuchen zahlreiche empirische Studien die Veröffentlichung risikobezogener Informationen in den Geschäftsberichten börsennotierter Unternehmen (Intervall der Bezugsjahre: 1999 bis 2005).<sup>1001</sup> Als Ergebnis dieser Untersuchungen ist zu erkennen, dass sich die Risikoberichterstattung nach Inkrafttreten des KonTraG hinsichtlich ihres Umfangs insbesondere bei den DAX100-Unternehmen stetig erhöht und bezüglich des formalen Ausweises verbessert hat.<sup>1002</sup> Dabei wird außerdem ein positiver Zusammenhang zwischen der Bilanzierung nach internationalen Rechnungslegungsnormen, die aufgrund ihrer angestrebten Informationsfunktion durch eine stärkere Kapitalmarktorientierung gekennzeichnet ist, und der Ausführlichkeit der Risikoberichterstattung festgestellt.<sup>1003</sup> Als Qualitätsführer

---

<sup>996</sup> Vgl. *Hoitsch/Winter/Baumann* (2006), S. 71.

<sup>997</sup> Vgl. *Henschel* (2003), S. 335.

<sup>998</sup> Vgl. *Diederichs* (2004), S. 84ff.

<sup>999</sup> Vgl. *Winter* (2007a), S. 207.

<sup>1000</sup> Vgl. *Diederichs* (2004), S. 85. Vgl. mit ähnlichen Ergebnissen *Bungartz* (2003), S. 100f.

<sup>1001</sup> Vgl. *Kajüter/Winkler* (2003); *Bungartz* (2003); *Kajüter/Winkler* (2004); *Fischer/Vielmeyer* (2004); *Gleißner et al.* (2005); *Denk/Exner-Merkelt/Ruthner* (2006); *Berger/Gleißner* (2007); *Kajüter/Esser* (2007); *Dietsche/Fink* (2008).

<sup>1002</sup> Vgl. z.B. *Kajüter/Winkler* (2003), S. 226; *Fischer/Vielmeyer* (2004), S. 473; *Gleißner et al.* (2005), S. 345 und S. 350.

<sup>1003</sup> Vgl. *Kajüter/Winkler* (2004), S. 252.

der externen Risikoberichterstattung erweisen sich die DAX-Gesellschaften, danach folgen die im MDAX notierten Unternehmen.<sup>1004</sup>

Trotz dieser formalen und quantitativen Verbesserung ist die externe Risikoberichterstattung noch durch weitreichende Defizite inhaltlicher Art gekennzeichnet. Neben mangelnden Informationen über die Risikostrategie und die unternehmensindividuelle Ausgestaltung des Risikomanagementprozesses fehlen besonders häufig Informationen über die quantifizierten Schadenauswirkungen potenzieller Risiken. Auch die gemäß DRS 5 und IDW PS 340 geforderten Informationen über bestehende Risikointerdependenzen und die mittels Aggregation berechnete Gesamtrisikoposition des Unternehmens sind oftmals wenig aussagekräftig bzw. bleiben ganz aus.<sup>1005</sup>

Hinsichtlich der risikobezogenen Informationslieferung für Zwecke der IFRS-Bilanzierung zeigen empirische Ergebnisse von *Maier*, dass die existierenden Unterstützungspotenziale des Risikocontrollings im Kontext des Management Approachs umfangreich genutzt werden.<sup>1006</sup> Dabei besteht eine signifikant positive Korrelation zwischen der auf risikospezifischen Informationen basierenden Umsetzung des Management Approachs und der Integration des Risikomanagements (bzw. -controllings) in bestehende Organisations- und Berichtsstrukturen. Mit Blick auf IFRS 8 kann *Maier* feststellen, dass die befragten Unternehmen die Inhalte des Risikomanagementsystems tendenziell dann zur Stützung der Segmentabgrenzung heranziehen, wenn sie von einer zutreffenden Abbildung der unternehmerischen Risiken durch ihre Segmentberichterstattung überzeugt sind. Ferner ergibt sich in Bezug auf die Regelungen des IAS 36, dass zur Identifikation von triggering events grundsätzlich auf risikospezifische Informationen zurückgegriffen wird.<sup>1007</sup> Empirisch untermauert wird dies durch die Studie von *Pellens et al.*, nach denen die Erfassung von triggering events bei 77% der befragten IFRS-Bilanzierer dem Aufgabenbereich des Risikomanagements zugeordnet wird.<sup>1008</sup> Zusammenfassend hat die Unternehmenspraxis das Unterstützungspotenzial risikospezifischer Experten bei der Umsetzung des Management Approachs erkannt und greift – zumindest in den Anwendungsbereichen von IFRS 8 und IAS 36 – auch schon umfassend darauf zurück.

---

<sup>1004</sup> Vgl. *Dietsche/Fink* (2008), S. 257; *Fischer/Vielmeyer* (2004), S. 468; *Bungartz* (2003), S. 78f.

<sup>1005</sup> Vgl. *Fischer/Vielmeyer* (2004), S. 468f. und S. 472; *Gleißner et al.* (2005), S. 346; *Denk/Exner-Merkelt/Ruthner* (2006), S. 34ff.; *Berger/Gleißner* (2007), S. 65; *Kajüter/Esser* (2007), S. 386ff.; *Dietsche/Fink* (2008), S. 257.

<sup>1006</sup> Vgl. auch im Folgenden *Maier* (2009), S. 354f. und S. 388.

<sup>1007</sup> Vgl. *Maier* (2009), S. 344f. und S. 353f.

<sup>1008</sup> Vgl. *Pellens et al.* (2005), S. 13f.

Neben der gesetzlich festgelegten Risikokommunikation an externe Adressaten können risikoorientierte Informationen auch in das Value Reporting eingebunden werden. Ergebnissen von *Ernst & Young* zufolge hat die Bedeutung eines verbesserten Ratings zugenommen, da dies im Jahr 2006 von jedem zweiten der befragten Unternehmen als explizites Ziel der Ausgestaltung des unternehmensindividuellen Risikomanagements betrachtet worden ist.<sup>1009</sup> Der positive Einfluss auf das Rating setzt allerdings auch eine entsprechende Kommunikation an die externen Adressaten voraus. Trotz der Zielsetzung eines verbesserten Ratings mag es vor dem Hintergrund der recht allgemein und unvollständig veröffentlichten, gesetzlich geforderten Informationen nicht verwundern, dass die Bekanntgabe freiwilliger Informationen über z.B. risikopolitische Grundsätze des Unternehmens bislang nur eine Ausnahme darstellt.<sup>1010</sup>

Diese Tendenz wird durch die Ergebnisse von *Schultze, Steeger* und *Schabert* bestätigt, die für den Untersuchungszeitraum 2000 bis 2005 zwar eine Entwicklung zur wachsenden Preisgabe freiwilliger zukunftsorientierter Informationen u.a. zu Stärken und Schwächen, geplanten Investitionen und Finanzierungsaspekten des Unternehmens feststellen können.<sup>1011</sup> Hinsichtlich der Qualität dieser gesetzlich nicht verpflichtenden Angaben konstatieren die Autoren jedoch bei vielen Unternehmen „ein enttäuschendes Bild“<sup>1012</sup>: Nur knapp jedes zweite Unternehmen mit zukunftsorientierten freiwilligen Informationen vermittelt diese in detaillierter und präziser Form, auch quantitative Prognosen sind bislang wenig verbreitet. Somit verbleibt trotz der im Zeitverlauf konstanten Steigerung des Umfangs veröffentlichter Angaben erheblicher Bedarf für eine qualitative Verbesserung des zukunftsbezogenen Value Reportings.

#### 5.4 Performance-Messung und Risikocontrolling: Status quo

Die Ermittlung risikoadjustierter Erfolgsmaße zur Wahrnehmung der Verzahnungsvorteile im Aktionsfeld der Performance-Messung setzt insbesondere die Quantifizierung und Aggregation von Risiken unter Berücksichtigung bestehender Risikointerdependenzen voraus. Diesbezüglich zeigen Studienergebnisse von *Nevries* und *Strauß*, dass nur die wenigsten Unternehmen tatsächlich Verbundbeziehungen von Risiken analysieren.<sup>1013</sup> *Diederichs* stellt darüber hinaus fest, dass nur knapp 64% der befragten Unternehmen eine für die Ermittlung möglicher Interdependenzen unabdingbare isolierte

---

<sup>1009</sup> Vgl. *Ernst & Young* (2007), S. 10.

<sup>1010</sup> Vgl. *Hoisch/Winter/Bächle* (2005), S. 131 sowie *Aders et al.* (2003), S. 723f.

<sup>1011</sup> Vgl. auch im Folgenden *Schultze/Steeger/Schabert* (2009), S. 20.

<sup>1012</sup> *Schultze/Steeger/Schabert* (2009), S. 20.

<sup>1013</sup> Vgl. *Nevries/Strauß* (2008), S. 109 sowie ähnlich *KPMG* (2003), S. 9 und S. 19.

Risikoeinschätzung vornehmen.<sup>1014</sup> Infolgedessen sind die mittels Risikoaggregation zu berechnenden Performance-Maße in der Unternehmenspraxis außerhalb des Finanzsektors mit lediglich 8% bisweilen kaum verbreitet.<sup>1015</sup>

Die risikoorientierte Ausgestaltung von Anreizsystemen nimmt in den von *Hoitsch, Winter* und *Baumann* adressierten Großunternehmen eine nur untergeordnete Bedeutung ein.<sup>1016</sup> Dies steht im Einklang mit den Studienergebnissen von *Hoitsch, Winter* und *Bächle*, nach denen die Arbeitsverträge der Führungskräfte bei nur drei der zehn befragten Unternehmen explizite Verpflichtungen zu risikobewussten Verhaltensweisen beinhalten. Zur Förderung eines risikoorientierten Entscheidungsverhaltens werden jedoch bei immerhin sechs der adressierten Unternehmen risikospezifische Aspekte in die Zielvereinbarungen der Führungskräfte mit aufgenommen.<sup>1017</sup>

Forschungsbedarf von grundlegender Natur besteht gegenwärtig noch hinsichtlich der Unterstützung durch das Risikocontrolling bei der Allokation von Risikokapital und der Bestimmung divisionaler Kapitalkosten in Industrieunternehmen. Zu letzt genanntem Aspekt ist gemäß der Studie von *Maier* lediglich bekannt, dass Informationen des Risikomanagementsystems nur in seltenen Fällen eingebunden werden.<sup>1018</sup>

Insgesamt lässt sich daher zum heutigen Zeitpunkt schlussfolgern, dass der Großteil der Unternehmen scheinbar noch nicht im Stande ist, die Vorteile der risikoadjustierten Performance-Messung zu realisieren. Demzufolge wären nähere Untersuchungen zu den einzelnen Integrationspotenzialen wünschenswert. Umso bedeutender wäre dabei eine fallbezogene Untersuchung jener Unternehmen, die diese Integrationsvorhaben bereits erfolgreich vollzogen haben und damit im Zuge einer Best Practice-Analyse weitere Erkenntnisse liefern könnten. Außerdem lassen sich punktuell auch empirische Erkenntnisse aus dem Finanzsektor, z.B. von *Homburg* und *Scherpereel* über die Bedeutung und eingesetzten Verfahren der Risikokapitalallokation in deutschen Banken,<sup>1019</sup> als Grundlage für die Untersuchung und Ableitung einer solchen Best Practice in Industrieunternehmen heranziehen.

<sup>1014</sup> Vgl. *Diederichs* (2004), S. 80ff.

<sup>1015</sup> Vgl. *KPMG* (2003), S. 21 sowie mit ähnlichen Ergebnissen *Aders et al.* (2003), S. 720.

<sup>1016</sup> Vgl. *Hoitsch/Winter/Baumann* (2006), S. 71.

<sup>1017</sup> Vgl. *Hoitsch/Winter/Bächle* (2005), S. 130.

<sup>1018</sup> Vgl. *Maier* (2009), S. 341.

<sup>1019</sup> Vgl. *Homburg/Scherpereel* (2005), insbesondere S. 298ff., die im Rahmen einer schriftlichen Befragung von insgesamt 40 Banken (Rücklauf: 20 auswertbare Fragebögen) u.a. ermitteln konnten, dass am häufigsten die Allokationsmethoden des ‚stand alone‘-Verfahrens und des inkrementellen Verfahrens eingesetzt werden. Bemerkenswert ist auch das Ausmaß der Diversifikationseffekte zwischen einzelnen Geschäftsbereichen. So ist das gesamte Risikokapital mit Diversifikati-

## 5.5 Controllingrelevante IT-Systeme und Risikocontrolling: Status quo

Empirische Erkenntnisse geben nur vereinzelt und mittelbar Aufschluss über die Berücksichtigung risikospezifischer Sachverhalte innerhalb der controllingrelevanten IT-Systeme. So stellen etwa *Hölscher, Giebel* und *Karrenbauer* fest, dass nur bei jedem fünften Unternehmen der Eintritt eines Risikos zur Auslösung eines standardisierten Dokumentationsablaufs führt.<sup>1020</sup> Ein ähnliches Ergebnis liefert die Studie von *Ernst & Young*, nach der bei 40% der befragten Unternehmen eine mangelnde Überwachung operativer Prozessrisiken mittels ERP-Systemen vorliegt.<sup>1021</sup> Auch die Ad-hoc-Bereitstellung von Risikoinformationen ist gemäß der Studie von *KPMG* nur bei 20% der Unternehmen realisierbar.<sup>1022</sup> Diese Ergebnisse lassen tendenziell auf einen unzureichenden Einsatz von risikomodifizierten ERP- und Führungsinformationssystemen zurückschließen.

Allerdings existiert Ergebnissen von *Diederichs* zufolge bei 75% der befragten Unternehmen eine laufende Unterstützung des Risikocontrollings mithilfe von IT-Systemen.<sup>1023</sup> Genauer betrachtet wird dabei jedoch deutlich, dass die Mehrzahl dieser Unternehmen anstelle von risikoadaptierten ERP-, Data-Warehouse- oder Führungsinformationssystemen lediglich durch Microsoft-Standardsoftware unterstützt wird.<sup>1024</sup> Somit handelt es sich bei den derzeit im Risikocontrolling eingesetzten IT-Systemen um eher einfache und isolierte Lösungen ohne nennenswerte Automatisierungen und Integrationsfunktionen. Ergebnisse von *Ernst & Young*, nach denen MS Office-Applikationen sogar nur von jedem zweiten Unternehmen, risikospezifische Software nur von jedem dritten Unternehmen genutzt werden und 15% der befragten Unternehmen komplett auf Software-Unterstützung im Risikocontrolling verzichten, belegen diese bedenkliche Tendenz.<sup>1025</sup>

Für die systembezogenen Gestaltungsdimensionen der Integration, Flexibilität und auch Benutzerfreundlichkeit liegt den Studienergebnissen von *KPMG* zufolge in der Praxis ein erheblicher Verbesserungsbedarf vor. In Bezug auf die Benutzerfreundlich-

---

onseffekten durchschnittlich zwischen 30% und 80% geringer als das gesamte Risikokapital ohne Berücksichtigung von Diversifikationseffekten.

<sup>1020</sup> Vgl. *Hölscher/Giebel/Karrenbauer* (2006), S. 154.

<sup>1021</sup> Vgl. *Ernst & Young* (2007), S. 14.

<sup>1022</sup> Vgl. *KPMG* (2003), S. 22.

<sup>1023</sup> Vgl. auch im Folgenden *Diederichs* (2004), S. 89f.

<sup>1024</sup> Vgl. auch *Henschel* (2003), S. 335, der für kleine und mittelständische Unternehmen zu ähnlichen Ergebnissen kommt.

<sup>1025</sup> Vgl. *Ernst & Young* (2007), S. 12.

keit stufen 28% der Unternehmen ihre Benutzeroberflächen als uneinheitlich und unübersichtlich ein, weitere 24% als nur teilweise übersichtlich. Eine einfache Bedienbarkeit ist nur bei 20% der befragten Unternehmen gegeben. Hinsichtlich der Flexibilität in der Einstellbarkeit von Kapazitäten, Mechanismen und Funktionalitäten liegt bei 40% der Unternehmen eine Limitierung vor, bei 33% ist die Flexibilität nur teilweise vorhanden. Lediglich 11% der Unternehmen stufen ihre Systeme als vollkommen flexibel ein. Auch bezüglich der Integration entsteht ein ähnliches Bild: In 44% der Unternehmen ist eine Schnittstellenfähigkeit zu anderen Systemen nicht gegeben, in 37% nur teilweise. Gerade einmal knapp 3% der Unternehmen bestätigen eine Schnittstellenfähigkeit zu allen Systemen.<sup>1026</sup>

## 5.6 Institutionalisierte Controllerarbeit und Risikocontrolling: Status quo

Im Hinblick auf die Integration des Risikocontrollings in die Aufbauorganisation eines Unternehmens lässt sich nach Studien von *Weber et al.* und *Winter* feststellen, dass das Risikocontrolling bei knapp 40% der jeweils befragten Unternehmen in Form einer Stelle oder Abteilung institutionalisiert ist.<sup>1027</sup> Dabei ist das Risikocontrolling bei 39% der Unternehmen dem Zentralcontrolling bzw. bei 17% dem zentralen Risikomanagement unterstellt. Probleme der geringeren Akzeptanz durch das Risikomanagement werden somit bei zwei von fünf Unternehmen billigend in Kauf genommen. Dahingegen versuchen 27% der Unternehmen, die mit einer einseitigen Unterstellung an das Zentralcontrolling bzw. Risikomanagement verbundenen Nachteile zu umgehen, indem sie auf eine Matrix-Organisation zurückgreifen und das Risikocontrolling beiden Instanzen organisatorisch unterstellen. Es gilt jedoch kritisch zu bedenken, dass lediglich 21% der Unternehmen mit einer institutionalisierten Risikocontrolling-Abteilung die entsprechenden Aufgaben auch tatsächlich durch das Risikocontrolling ausüben lassen. In der Praxis werden diese Aufgaben häufig durch das Zentralcontrolling ausgeführt, was letztlich die Frage aufwirft, ob entsprechende Kapazitäten für die effektive Erfüllung des hohen Umfangs an Risikocontrollingaufgaben überhaupt zur Verfügung stehen. Dies wird durch eine Studie von *Hölscher, Giebel* und *Karrenbauer* untermauert, die zu dem Ergebnis kommen, dass die Ursachen für eine unzureichende Handhabung strategischer Risiken insbesondere in dem hohen Aufgabenumfang und der gleichzeitig mangelnden organisatorischen Einbindung zu sehen sind.<sup>1028</sup>

<sup>1026</sup> Vgl. *KPMG* (2003), S. 23.

<sup>1027</sup> Vgl. *Weber et al.* (2006), S. 25 sowie auch im Folgenden *Winter* (2007a), S. 206.

<sup>1028</sup> Vgl. auch im Folgenden *Hölscher/Giebel/Karrenbauer* (2007), S. 5ff.



Bezüglich der ablauforganisatorischen Einbindung lässt sich zunächst feststellen, dass die aufgezeigten Aufgaben des Risikocontrollings von den wenigsten Unternehmen zufriedenstellend wahrgenommen werden. So verfügt nur ein Anteil von 19% aller von *Hölscher, Giebel* und *Karrenbauer* analysierten Unternehmen über ein insgesamt gut ausgestaltetes industrielles Risikomanagement, während die verbleibenden 81% durch ein mit Mängeln behaftetes oder gar unzureichendes Risikomanagement gekennzeichnet sind. Als Kriterien zur Beurteilung wird dabei u.a. auf den Risikomanagementumfang, d.h. die systematische Durchführung aller damit verbundenen Aufgaben, die Institutionalisierung des Risikomanagements und organisatorische Einbindung der Mitarbeiter in den Risikomanagementprozess sowie die Qualität der in den einzelnen Prozessstufen eingesetzten Methoden und Instrumente zurückgegriffen. Als exemplarischer Beleg hierfür betreiben lediglich 6% der von *KPMG* befragten Unternehmen eine laufende Überwachung der Risikoentwicklung und der ergriffenen Maßnahmen.<sup>1029</sup> Auch hier muss vermutet werden, dass die Ursache für die geringe Überwachungsfrequenz in einer fehlenden internen Institution zu sehen ist, die sich fokussiert mit diesen Themenstellungen befasst. Diese besorgniserregende Tendenz wird durch die Ergebnisse von *Ernst & Young* unterstrichen, wonach lediglich 47% der befragten Unternehmen Ansätze des Risikomanagementprozesses ablauforganisatorisch in die klassischen Controllingprozesse implementieren.<sup>1030</sup>

Erste allgemeine Erkenntnisse liegen auch zu den Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen im Risikocontrollerbereich vor. So stellt *Diederichs* fest, dass risikoorientierte Mitarbeiterschulungen und Workshops nur von jeweils 41% der MDAX-notierten Unternehmen durchgeführt werden, Seminare sogar von nur rund 20%.<sup>1031</sup> Dies deckt sich mit den Ergebnissen von *Ernst & Young*, nach denen intensive Schulungen von Mitarbeitern zu risikoorientierten Themen bei 48% und regelmäßige Workshops zum Risikomanagementprozess bei 46% der Unternehmen durchgeführt werden.<sup>1032</sup> Auch bei den von *Diederichs* befragten DAX30-Unternehmen werden nur bei ca. jedem fünften Unternehmen Seminare angeboten, dafür liegen die Anteile bei den Schulungen und Workshops zumindest bei diesen Unternehmen bei deutlich mehr als 60%. Spezialisierte Schulungsmaßnahmen zur tiefergehenden Risikosensibilisierung, wie z.B. die Durchführung von Planspielen, werden nur äußerst selten verwendet.<sup>1033</sup>

---

<sup>1029</sup> Vgl. *KPMG* (2003), S. 21.

<sup>1030</sup> Vgl. *Ernst & Young* (2007), S. 15.

<sup>1031</sup> Vgl. *Diederichs* (2004), S. 73.

<sup>1032</sup> Vgl. *Ernst & Young* (2007), S. 11.

<sup>1033</sup> Vgl. *Diederichs* (2004), S. 73.

Das Untersuchungsfeld der Kooperation wird durch die Studie von *KPMG*<sup>1034</sup> analysiert, aus der hervorgeht, dass hinsichtlich des Zusammenwirkens von Risikomanagement und Controlling (Interne Revision) in knapp 30% (60%) der Unternehmen keine bzw. nur eine jährliche Abstimmung erfolgt. Eine immerhin monatliche bis vierteljährliche Abstimmung zwischen Risikomanagement und Controlling (Interne Revision) liegt in 67% (31%) der Unternehmen vor. Dies lässt tendenziell darauf zurückschließen, dass die hohe Bedeutung einer kontinuierlichen und aktiven Zusammenarbeit in der Praxis noch nicht erkannt bzw. noch nicht hinreichend umgesetzt worden ist.<sup>1035</sup>

### 5.7 Rollenbilder der Risikocontroller: Status quo

Im Zuge einer Analyse der im Zeitraum 2001 bis 2005 in der FAZ veröffentlichten Stellenausschreibungen für Risikomanager und -controller konnte *Jonen* aufschlussreiche Erkenntnisse über das aktuell in der industriellen Unternehmenspraxis vorherrschende Anforderungsprofil des Risikocontrollers gewinnen.<sup>1036</sup> Aus dieser Inhaltsanalyse geht zunächst hervor, dass die für Risikocontroller ausgeschrieben Stellen den größten Anteil unter allen risikospezifischen Stellenanzeigen (dazu zählen u.a. auch jene für Risikomanager oder Interne Revisoren) einnehmen. So entfallen auf eine Risikomanagerstelle im Durchschnitt 1,65 Risikocontrollerstellen. In diesem Kontext lassen sich auch branchenspezifische Besonderheiten feststellen: Deutlich häufiger als Risikomanagerstellen werden Risikocontrollerstellen speziell in den Branchen der Automobilindustrie (hier beträgt der Index sogar 12,0) und im Anlagenbau (Index: 6,5) ausgeschrieben. Als Erklärung für dieses Phänomen argumentiert *Jonen*, dass Unternehmen dieser Branchen ggf. „erst in den vergangenen Jahren das Risikocontrolling ausgebaut haben oder in diesem Bereich eine intensive Nutzung des Controllings stattfindet.“ Gerade mit Blick auf die in Abschnitt D.2.1.1 und D.2.1.3 erläuterten Integrationspotenziale der risikoorientierten Lieferantenbewertung und Projekt- bzw. Auftragskalkulation, die speziell in der Automobilbranche bzw. im Anlagenbau eine große Bedeutung haben, erscheint insb. die zweite Begründung *Jonens* gerechtfertigt zu sein. Eine intensive Inanspruchnahme der Leistungen des Risikocontrollings für Zwecke des allgemeinen Controllings setzt mithin eine ausreichende personelle Kapazität an Risikocontrollern voraus.

---

<sup>1034</sup> Vgl. auch im Folgenden *KPMG* (2003), S. 15.

<sup>1035</sup> Abgesehen davon sind neben dem quantitativen Ausmaß der Zusammenarbeit insb. auch deren qualitative Gestaltungsdimensionen bedeutend. Hierzu liegen bislang noch keine Ergebnisse vor.

<sup>1036</sup> Vgl. auch im Folgenden *Jonen* (2008), S. 196-204.

## **E Schlussbetrachtung**

### **1 Zusammenfassung**

Die erste Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit, die wie eingangs formuliert auf die Entwicklung einer eigenständigen, existenzsichernden und wertorientierten Konzeption des Risikocontrollings in Industrieunternehmen abzielt, wurde im Rahmen des sachlich-analytisch ausgerichteten Kapitels B beantwortet. Die Ausführungen dieses Kapitels bezogen sich zunächst auf Grundlagenaspekte der übergeordneten Funktionen des Controllings und Risikomanagements, um darauf basierend die Spezialfunktion des Risikocontrollings präzise einordnen zu können. Der Schwerpunkt des Aussagensystems lag dabei auf der Erörterung des jeweils zugehörigen konzeptionellen Verständnisses, der funktionalen und institutionellen Abgrenzung sowie der Diskussion wichtiger methodischer und systembezogener Instrumente. Die in Theorie und Praxis bislang bestehenden Unklarheiten hinsichtlich der messtheoretischen Fundierung des Risikocontrollings konnten dementsprechend verringert werden.

Gemäß der erarbeiteten Konzeption besteht die Zielsetzung des industriellen Risikocontrollings in der Unterstützung des Risikomanagements. Dabei übernimmt das Risikocontrolling die Messung und Analyse risikospezifischer Sachverhalte innerhalb des Risikomanagementprozesses zum Zwecke der Fundierung von Risikosteuerungsentscheidungen. Notwendig ist dabei die zielgerechte Identifikation und Beurteilung von Einzelrisiken, die anschließend durch Berücksichtigung von Risikointerdependenzen zu einer Gesamtrisikoposition aggregiert werden. Im Anschluss an die Steuerungsentcheidung des Risikomanagements obliegen dem Risikocontrolling die Überwachung der tatsächlichen und potenziellen Risiken sowie die Kontrolle der angemessenen Ausführung der vorgelagerten Prozessphasen. Im Fokus stehen dabei sachbezogene Risiken, jedoch trägt das Risikocontrolling durch handlungssteuernde Maßnahmen zumindest implizit auch zur Begrenzung verhaltensbezogener Risiken bei. Die ordnungsgemäße Handhabung verhaltensbezogener Risiken wird primär durch die Interne Revision verantwortet, die im Risikomanagementsystem als unabhängige Überprüfungsfunktion agiert.

Die Darstellung des Instrumentenkastens des Risikocontrollings orientierte sich an den Phasen des Risikomanagementprozesses und beinhaltete eine kritische Diskussion insbesondere der folgenden Methoden und Systeme:

- Risikoidentifikation: Risiko-Workshops, Checklisten, Einzelinterviews, Betriebsbesichtigung, Dokumentenanalyse, Brainstorming, Wertkettenanalyse, Früherkennungssysteme, Szenario-Analyse, Delphi-Methode.
- Risikobeurteilung: Wesentlichkeitsanalyse, zeitreihenanalytische Prognosemodelle, annualisierte Erwartungswerte, Ereignis- und Fehlerbaumanalyse, Regressions- und Korrelationsanalyse.
- Risikoaggregation: Aggregation mittels Monte-Carlo-Simulation, Aggregationssoftware am Beispiel Crystal Ball<sup>®</sup>, VaR und CFaR als Aggregationskennzahlen.
- Risikosteuerung: Versicherungen, Termingeschäfte (Hedging), Finanz- und Realoptionen, organisatorische und finanzielle Vorsorgemaßnahmen, Risikolimits und Anreizsysteme.
- Risikoüberwachung: Feed-back- und Feed-forward-Kontrollen, Vollständigkeits- und Methodenkontrollen, Analyse des Toleranzbereichs, Risikohandbücher, standardmäßiges und fallweises Risikoberichtswesen, ERP- und Data-Warehouse-Systeme, OLAP, Data-Mining und Führungsinformationssysteme.

Rollenbezogen agieren Risikocontroller als interne Berater des Risikomanagements sowie als risikospezifische Methoden- und Systemdienstleister. Darüber hinaus verstehen sie sich zudem als Informationsdienstleister für die Bilanzierung und den Kapitalmarkt, da die Bereitstellung interner Risikoinformationen für externe Berichtsadressaten aufgrund des Management Approachs von hoher Bedeutung ist.

Der zweiten Forschungsfrage zufolge sollten normative Gestaltungsvorschläge für eine Integration des industriellen Risikocontrollings in die allgemeinen Controllingaktivitäten erarbeitet werden. Dabei wurde gemäß dem Multilevel-Research-Paradigma der Anspruch verfolgt, den Gestaltungsrahmen interdisziplinär, d.h. basierend auf Erkenntnissen zu den Erfolgsfaktoren der übergeordneten Controllingfunktion zu entwickeln. Als vorgelagerter Schritt zur Bearbeitung der zweiten Forschungsfrage war es daher zunächst erforderlich, in Kapitel C die dritte Forschungsfrage zu beantworten und im Zuge einer sekundärdatenbasierten Untersuchung zu eruieren, welche Erfolgseigenschaften und -wirkungen des Controllings auf Basis empirischer Forschung im deutschsprachigen Raum von 1990 bis 2009 gesichert vorliegen. Um die Breite der realtheoretischen empirischen Controllingforschung auf methodisch abgesicherte und systematische Weise zu analysieren, wurde die auf *Kaldor* zurückzuführende und im Bereich der Controlling- bzw. Rechnungswesenforschung bisher vergleichsweise wenig genutzte Forschungsmethodik der Stylized Facts herangezogen.

Voraussetzung für die Ableitung empirisch belastbarer Aussagen, den sog. Stylized Facts, war eine intensive Recherche nach publizierten empirischen Erkenntnissen mit Bezug zu oben formulierter dritter Forschungsfrage. Als Ergebnis dieser Literaturrecherche, die die letzten zwanzig Jahre empirischer erfolgsfaktorenorientierter Controllingforschung umfasst, konnten 142 Studien identifiziert werden, die vornehmlich in renommierten Fachzeitschriften sowohl mit wissenschaftlicher als auch praxisorientierter Affinität publiziert worden sind. Hinsichtlich der Veröffentlichung dieser Studien im Zeitverlauf wurde deutlich, dass die Publikation empirischer Arbeiten mit Bezug zu den Erfolgsfaktoren des Controllings spätestens seit Mitte der 1990er-Jahre durch einen starken Wachstumstrend gekennzeichnet ist. Im Fokus der Studien standen schwerpunktmäßig Aspekte im Themengebiet der Planung, gefolgt vom Berichtswesen und der Institutionalisierung der Controllerarbeit. Als Datenerhebungsmethodik setzten die einbezogenen Studien überwiegend schriftliche Befragungen mit standardisierten Fragebögen ein, mit weitem Abstand gefolgt von mündlichen Befragungen und Inhaltsanalysen. Andere Erhebungsmethoden, wie z.B. Laborexperimente, kamen relativ selten zum Einsatz.

Die Vielzahl der aus diesen Studien resultierenden realtheoretischen Ergebnisse stand bislang äußerst fragmentiert und unsystematisch nebeneinander, sodass das generierte Fortschrittspotenzial nicht vollends ausgeschöpft werden konnte. Mithilfe des Kapitels C wurde dieses Defizit beseitigt. Zunächst wurden die existierenden empirischen Sekundärdaten nach ähnlichen Aussagen gruppiert und anschließend zu wesentlichen Implikationen verdichtet. Die daraus abgeleiteten Stylized Facts repräsentieren gegenwärtig „den ‚State-of-the-Art‘ des zusammengefassten Expertenwissens“<sup>1042</sup> hinsichtlich der controllingbezogenen Erfolgsfaktoren. Diese wurden für die verschiedenen Aktionsfelder des Controllings – hierzu zählen die Planung, das Berichtswesen, die Performance-Messung, die controllingrelevanten IT-Systeme sowie die Institutionalisierung der Controllerarbeit – und die controllerbezogenen Rollenbilder separat identifiziert. Als gemeinsam getragenes Ergebnis all jener Studien, die sich mit der Beziehung zwischen der erfolgreichen Ausgestaltung des Controllings und dem Unternehmenserfolg beschäftigt haben, war grundsätzlich festzuhalten, dass ein zunehmender Controllingenerfolg c.p. zur Steigerung des Unternehmenserfolgs beiträgt.

Zur Gewährleistung einer intersubjektiven Nachvollziehbarkeit wurden sämtliche Schritte bei der Erarbeitung der Stylized Facts in Tabellenform transparent ausgewiesen. Um darüber hinaus die Vielzahl der Detailinformationen überschaubar darzustellen,

---

<sup>1042</sup> Schwerin (2001), S. 103.

len, wurden die gut bis durchschnittlich gestützten Stylized Facts je Aktionsfeld ‚kartografiert‘, d.h. in ‚Forschungslandkarten‘ auf Basis des gegenwärtigen Wissensstands illustriert. Daraus ergaben sich vielfältige Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsarbeiten in empirisch bislang kaum durchleuchteten Bereichen.

Nach kritischer Würdigung der erarbeiteten Erfolgsfaktoren des Controllings war die Basis zur sachlich-analytischen Beantwortung der zweiten Forschungsfrage geschaffen. Dabei galt es zunächst, bedeutende Einsatzfelder zu identifizieren, die sich für eine Integration des Risikocontrollings in die übergeordneten Führungsprozesse besonders eignen. Hierzu zählen bspw. im Bereich der strategischen Planung die risikospezifische Beratung bei M&A-Transaktionen, im Bereich des externen Berichtswesens die risikospezifische Informationsversorgung zur Erfüllung risikorelevanter IFRS-Standards und im Bereich der Performance-Messung die risikoadjustierte Bestimmung von Verrechnungspreisen, Profitabilitätskennzahlen und divisionalen Eigenkapitalkosten. Einsatzfelder im Bereich der derivativen Aktionsfelder liegen zum einen in der Bereitstellung und Anpassung der controllingrelevanten Systeminfrastruktur auch für risikospezifische Zwecke, zum anderen in der aufbau- und ablauforganisatorischen Einbindung des Risikocontrollings in die institutionalisierte, übergeordnete Controllingfunktion.

Daran anschließend wurde ausgeführt, welche Gestaltungsmerkmale das integrierte Risikocontrolling aufweisen sollte, damit die integrationsbezogenen Aktivitäten erfolgreich wahrgenommen werden können. Die Herleitung dieser Merkmale erfolgte durch den Transfer der zuvor in Kapitel C erarbeiteten Erfolgsfaktoren des Controllings. Im Zuge dieser MLR-geprägten Vorgehensweise wurden u.a. die folgenden Gestaltungsanforderungen eines erfolgreich integrierten Risikocontrollings bestimmt:

- Merkmale auf Basis des Transfers von Stylized Facts zur *Planung*: Geringe Dauer des Risikomanagementprozesses, hohe Integration, Rationalität, Formalisierung und Strategieorientierung der einzelnen Prozessphasen, offene Ausgestaltung der Risikoidentifikation, mittlere Intensität risikospezifischer Informationsbeschaffungs- und -auswertungsmaßnahmen, hohes Maß an Kompetenz, Vertrauen und Motivation der im Risikocontrolling agierenden Akteure sowie ein aktiver Top-Management-Support.
- Merkmale auf Basis des Transfers von Stylized Facts zum *Berichtswesen*: Aktualität, Zuverlässigkeit und Relevanz der bereitgestellten risikospezifischen Informationen, Fokussierung des Informationsumfangs, Bereitstellung auch nichtmonetärer Informationen, Aufbereitung der Risikoberichte mit Kommentierungen, Grafiken

Darüber hinaus ergibt sich aus der angesprochenen Inhaltsanalyse, dass die von Risikocontrollern primär geforderten persönlichen Anforderungen in den Eigenschaften der Belastbarkeit und Zielorientierung bestehen.<sup>1037</sup> Weitere wichtige Anforderungen, die empirisch auch schon für allgemeine Controllerstellen festgestellt worden sind,<sup>1038</sup> bestehen in kommunikativen und analytischen Fähigkeiten sowie in einer hohen Einsatz- und Kooperationsbereitschaft.

Diese persönlichen Eigenschaften stehen allesamt im Einklang mit den im Rahmen dieses Kapitels dargestellten Stylized Facts-basierten Gestaltungsmerkmalen eines integrierten Risikocontrollings. Besonders deutlich wird dies an der letztgenannten Bereitschaft zu kooperativem Verhalten. So setzt die in Abschnitt D.3.5 skizzierte kooperative Zusammenarbeit des Risikocontrollings mit anderen Funktionsbereichen naturgemäß voraus, dass die dort jeweils agierenden Aufgabenträger mit kooperativen Charakteristika ausgestattet sind. Gleiches gilt für die Praktizierung des in Abschnitt D.3.6 empfohlenen kooperativen Führungsstils, der gemäß der Studie von *Hoitsch, Winter* und *Baumann* für deutsche Großunternehmen tendenziell bestätigt werden kann.<sup>1039</sup>

Ungeklärt bleibt bis dato die Frage, welche der risikocontrollerbezogenen Rollenverständnisse in der Praxis dominieren. Wünschenswert wären daher empirische Forschungsarbeiten, die sich mit den Rollenbildern des Risikocontrollers als risikoorientierter Berater, Methoden- und Systemdienstleister sowie Informationslieferant für die Bilanzierung beschäftigen, deren Ausprägungen analysieren und in Beziehung setzen zu den für allgemeine Controller festzustellenden Rollenausprägungen.

## 5.8 Zwischenfazit

Empirische Ergebnisse zur Einbindung des Risikocontrollings in die Führungsprozesse eines Unternehmens liegen bislang nur in fragmentierter Form bezogen auf einzelne Teilaspekte der Integration vor. Dies liegt insbesondere darin begründet, dass sich Wissenschaft und Praxis erst seit Erlass des KonTraG im Jahre 1998 intensiv mit dem Themenkomplex des Risikocontrollings in Industrieunternehmen auseinandersetzen. Daher liegen zum jetzigen Zeitpunkt hauptsächlich deskriptive Erkenntnisse zum allgemeinen Entwicklungsstand des Risikocontrollings vor.<sup>1040</sup>

---

<sup>1037</sup> Vgl. auch im Folgenden *Jonen* (2008), S. 204.

<sup>1038</sup> Vgl. *Hoffjan/Bebek* (2009), S. 621 sowie *Littkemann/Eisenberg/Lerchl* (2007), S. 141f.

<sup>1039</sup> Vgl. *Hoitsch/Winter/Baumann* (2006), S. 73.

<sup>1040</sup> Ähnlich kommen auch *Hoitsch/Winter/Baumann* (2006), S. 69, zu dem Ergebnis, dass „empirische Erkenntnisse zur Rolle des Controllings bzw. des Risikocontrollings [...] meist als ‚Nebenprodukte‘ deskriptiver Untersuchungen zum Stand von Risikomanagement bzw. Risikomanagementsystemen gewonnen [wurden].“

Wenngleich aufgrund der Ergebnisse des Reviews insgesamt ein in der Unternehmenspraxis noch tendenziell geringer Integrationsgrad vermutet werden muss, deuten empirische Hinweise dennoch vereinzelt darauf hin, dass die Praxis in einigen Aktionsfeldern des Controllings, insbesondere im Bereich der Planung und des Berichtswesens, erste Anstrengungen zur stärkeren Verzahnung unternommen hat. Zukünftigen Studien in diesem Feld wird daher empfohlen, die gegenwärtige Ausprägung der sachlich-analytischen Integrationspotenziale und der Stylized Facts-basierten Gestaltungsdimensionen auf Basis der vorliegenden Arbeit eingehender zu analysieren und deren Veränderung im Zeitverlauf zu beobachten.

Zur gründlicheren empirischen Durchleuchtung dieser Integrationspotenziale und Gestaltungseigenschaften bleibt es allerdings zu wünschen, dass sich zukünftige Studien nicht nur schwerpunktmäßig durch Jahresabschlussanalysen und großzahlig angelegte Untersuchungen mittels deskriptiver Methoden der empirischen Sozialforschung kennzeichnen. Vielmehr sollten im Zuge einer fallbasierten Erklärungsstrategie zunächst qualitative Forschungsmethoden, wie beispielsweise Experteninterviews, eingesetzt werden, um den Untersuchungsgegenstand möglichst vollständig und tiefgreifend zu untersuchen und einen direkten Zugang zu den Kausalmechanismen zu erhalten. Gerade bei Forschungsgebieten, wie dem integrierten Risikocontrolling, die noch nicht in allen Dimensionen genau umrissen sind, wird die Interviewtechnik als geeignetes Instrument zur Vorbereitung und Ergänzung von stärker standardisierte Methoden einsetzenden Studien explizit empfohlen.<sup>1041</sup>

Auf den Erkenntnissen qualitativer Untersuchungen aufbauend lassen sich schließlich in einem nächsten Schritt quantitative Studien durchführen, die aktionsfeldbezogene Integrationsgrade standardisiert messen und die dahinter stehenden Einflussfaktoren mit anspruchsvollen statistischen Methoden analysieren. Sollten diese repräsentativen Studien einen niedrigen Integrationsgrad feststellen, widerspricht dies den in Abschnitt B.5.1 ausgewiesenen, durch Wissenschaft und Praxis verlautbarten Integrationsforderungen. In diesem Fall wären die dafür verantwortlichen Gründe sorgfältig aufzuklären. Sollte jedoch ein hoher Integrationsgrad nachgewiesen werden, sind weiterführende Studien wünschenswert, die auf die Erfolgswirkungen eines in die Führungsprozesse zunehmend integrierten Risikocontrollings fokussieren.

---

<sup>1041</sup> Vgl. *Schnell/Hill/Esser* (2008), S. 322.



- und Tabellen, ausgeprägte interne Kundenorientierung des Risikocontrollings sowie Einrichtung von Gelegenheiten zum informellen Informationsaustausch.
- Merkmale auf Basis des Transfers von Stylized Facts zur *Performance-Messung*: Verknüpfung des risikoadjustierten Anreizsystems mit den Ergebnissen der Risikoidentifikation und -überwachung sowie Schnelligkeit des Feedbacks hinsichtlich der Leistungen lokal agierender Aufgabenträger im Risikocontrolling.
  - Merkmale auf Basis des Transfers von Stylized Facts zu den *controllingrelevanten IT-Systemen*: Hohe Flexibilität und Benutzerfreundlichkeit sowie horizontale und vertikale Integration der spezialisierten IT-Systeme im Risikocontrolling.
  - Merkmale auf Basis des Transfers von Stylized Facts zur *Institutionalisierung der Controllerarbeit*: Kooperative Zusammenarbeit und damit verbunden geringe Rivalität, mittleres Ausmaß an Normen bzw. Standards, ausgeprägte räumliche Nähe zwischen dem Risikocontrolling und seinen Integrationspartnern, Bildung inter-funktionaler Teams, Durchführung interfunktionaler Fortbildungsmaßnahmen sowohl fachlicher als auch sozialkompetenzbezogener Art, Institutionalisierung risikospezifischer Diskussionsforen, Gewährung von Möglichkeiten zum Role Making des Risikocontrollings sowie Aufbau einer hohen Kontakthäufigkeit des Risikocontrollings zu seinen Interaktionspartnern.
  - Merkmale auf Basis des Transfers von Stylized Facts zum *Rollenbild der Controller*: Intensive Rollenwahrnehmung des Risikocontrollers als risikospezialisierter Berater mit der (vom aktuellen Rollenverständnis des allgemeinen Controllers leicht abweichenden) Empfehlung eines insgesamt ausgewogenen Verhältnisses der darüber hinaus wahrzunehmenden Rollen als risikospezifischer Methoden- und Systemdienstleister sowie Informationslieferant für die Bilanzierung. Des Weiteren ergab sich als wichtiger rollenbildbezogener Kontextfaktor ein kooperativer, durch Delegation und Partizipation geprägter Führungsstil.

Nach kritischer Würdigung des normativen Gestaltungsrahmens wurde zur Ableitung erster Tendenzaussagen hinsichtlich des Soll- versus Ist-Zustands des integrierten Risikocontrollings ein Review zu aktuell bruchstückhaft vorliegenden empirischen Erkenntnissen durchgeführt. Die Ergebnisse des Reviews weisen auf einen in der Unternehmenspraxis gegenwärtig noch geringen Integrationsgrad hin, wenngleich in einigen Aktionsfeldern des Controllings bereits zunehmende Bemühungen einer stärkeren Verzahnung mit dem Risikocontrolling zu beobachten sind.

## 2 Ausblick

Als Bezugsbasis für die Empfehlung von Gestaltungseigenschaften des integrierten Risikocontrollings dienten die gut bis durchschnittlich gestützten Stylized Facts zu den Erfolgsfaktoren des Controllings, die im Zuge einer empirischen sekundärdatenbasierten Untersuchung erarbeitet werden konnten. Im Rahmen dieser Untersuchung wurde deutlich, dass die empirische Controllingforschung im deutschsprachigen Raum bis heute einen wesentlichen Beitrag zum Verständnis des Controllings als Führungsteilfunktion geleistet hat. Aussagen in handlungsleitender Form ließen sich daher nicht nur zur Integration des Risikocontrollings, sondern ebenso zur erfolgreichen Gestaltung des allgemeinen Controllings an die Praxis zurückspielen.

Die Untersuchung induzierte jedoch auch vielfältigen Handlungsbedarf für die weitere Forschung. Zukünftig sollten in erster Linie die schwach bis durchschnittlich gestützten Stylized Facts mittels methodisch verfeinerter Studien untersucht werden. Da die im Rahmen dieser Arbeit einbezogenen Untersuchungen lediglich Bestandsaufnahmen zu bestimmten Zeitpunkten innerhalb der vergangenen zwei Jahrzehnte widerspiegeln, sollten künftig verstärkt Längsschnittstudien durchgeführt werden, mit denen sich die zeitliche Stabilität der Stylized Facts überprüfen lässt. Gerade aufgrund der aktuell anhaltenden Weltwirtschaftskrise, die Unternehmen zu einschneidenden Veränderungen ihrer organisatorischen Strukturen veranlasst, ist parallel dazu mit einer gewissen Fortentwicklung darauf ausgerichteter Studienergebnisse zu rechnen. Gemäß der geforderten Offenheit gegenüber dem wissenschaftlichen Fortschritt sind die erarbeiteten Stylized Facts als Ergebnis dieser Überprüfung entweder zu revidieren oder aber zu bestätigen bzw. zu ergänzen.

Vor dem Hintergrund der Methodentriangulation wäre es schließlich wünschenswert, dass empirische Untersuchungen zum (Risiko-)Controlling zukünftig nicht nur überwiegend auf großzählig angelegten Untersuchungen und statistischen Methoden der empirischen Sozialforschung aufsetzen, sondern dass ergänzend auch alternative Forschungsmethoden, z.B. Experteninterviews, Fallstudien, Experimente oder Simulationen verstärkt zum Einsatz kommen.<sup>1043</sup> Gerade hier wäre für die Zukunft eine bessere Verzahnung mit der angloamerikanischen Management-Accounting-Forschung, in der auch soziologische Aspekte stärker untersucht werden, anzustreben.

---

<sup>1043</sup> Übereinstimmend vertritt auch *Lawson* (2003), S. 162, den Standpunkt, dass „the modern (forced) separation of the discipline of economics from other social sciences must be recognised as quite misguided. Indeed, this separation merely makes it difficult for economics to advance in pace with other branches of social science.“

## **Anhang**

**Tab. 17: Berücksichtigte Studien zum Themengebiet des integrierten Risikocontrollings**

Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
2003	Aders et al.	Shareholder Value-Konzepte – Umsetzung bei den DAX 100-Unternehmen	Finanzbetrieb	Dokumentenanalyse und schriftliche Befragung	38 der DAX100-Unternehmen (38%)	Finanzvorstände	Häufigkeitsanalyse
2003	Bungartz	Risk Reporting – Anspruch, Wirklichkeit und Systematik einer umfassenden Risikoberichterstattung deutscher Unternehmen	Mono-graphie	Dokumentenanalyse und schriftliche Befragung	Auswertung der Geschäftsberichte von 117 börsennotierten Unternehmen sowie schriftliche Befragung von 50 dieser Unternehmen (43%)	Vorstandsmitglieder bzw. Geschäftsführer	Häufigkeitsanalyse, Scoringanalyse
2003	Henschel	Risikomanagement im Mittelstand	ZfCM	schriftliche Befragung	266 Mittelstandsunternehmen (16%)	ohne Angabe	Häufigkeitsanalyse, Korrelationsanalyse
2003	Kajüter/Winkler	Die Risikoberichterstattung der DAX100-Unternehmen im Zeitvergleich	KoR	Dokumentenanalyse	Auswertung der Geschäftsberichte von 81 börsennotierten Unternehmen	–	Häufigkeitsanalyse
2003	KPMG	Risikomanagement in deutschen Unternehmen	Mono-graphie	schriftliche Befragung	188 Großunternehmen (17%)	ohne Angabe	Häufigkeitsanalyse

Tab. 17 (Fortsetzung)

Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
2004	Diederichs	Risikomanagement und Risikocontrolling	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung	55 börsennotierte Aktiengesellschaften (22%)	ohne Angabe	Häufigkeitsanalyse
2004	Fischer/ Vielmeyer	Analyse von Risk Disclosure Scores: Risikoorientierte Unternehmenspublizität der DAX100-Unternehmen	KoR	Dokumentenanalyse	Auswertung von 357 Geschäftsberichten börsennotierter Unternehmen	–	Häufigkeitsanalyse, Scoringanalyse, parametrische Testverfahren
2004	Kajüter/ Winkler	Praxis der Risikoberichterstattung deutscher Konzerne	WPg	Dokumentenanalyse	Auswertung der Geschäftsberichte von 81 börsennotierten Unternehmen	–	Häufigkeitsanalyse, Korrelationsanalyse
2005	Gleißner et al.	Risikoberichterstattung und Risikoprofile von HDAX-Unternehmen 2000 bis 2003	Finanz Betrieb	Dokumentenanalyse	Auswertung der Geschäftsberichte von 82 im HDAX notierten Unternehmen	–	Häufigkeitsanalyse, Korrelationsanalyse
2005	Hoitsch/ Winter/ Bächle	Risikokultur und risikopolitische Grundsätze	ZfCM	strukturierte mündliche Befragung	10 Unternehmen aus dem DAX30 (33%)	ohne Angabe	Häufigkeitsanalyse

Tab. 17 (Fortsetzung)

Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
2005	Pellens et al.	Goodwill Impairment Test – ein empirischer Vergleich der IFRS- und US-GAAP-Bilanzierer im deutschen Prime Standard	BB	schriftliche Befragung	45 IFRS- und 20 US-GAAP-bilanzierende Unternehmen aus dem deutschen Prime Standard (20%)	IFRS- und US-GAAP-Bilanzierer	Häufigkeitsanalyse
2006	Denk/ Exner- Merkel/ Ruthner	Risikomanagement im Unternehmen	Wirtschaft und Manage- ment	Dokumenten- analyse	Auswertung der Geschäftsberichte von 48 österreichischen börsennotierten Unternehmen	–	Häufigkeitsanalyse
2006	Hölscher/ Giebel/ Karrenbauer	Stand und Entwicklungstendenzen des industriellen Risikomanagements (Teil 1)	ZRFG	schriftliche Befragung (online)	138 Unternehmen (7%)	ohne Angabe	Häufigkeitsanalyse
2006	Hoitsch/ Winter/ Baumann	Risikocontrolling bei deutschen Kapitalgesellschaften	Controlling	schriftliche Befragung	111 Großunternehmen (24%)	Führungskräfte im Risikomanagement und Controlling	Häufigkeitsanalyse, Korrelationsanalyse
2006	Krystek/ Herzhoff	Szenario-Technik und Frühaufklärung: Anwendungsstand und Integrationspotenzial	ZfCM	schriftliche Befragung	75 Großunternehmen (27%)	ohne Angabe	Häufigkeitsanalyse

Tab. 17 (Fortsetzung)

Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
2006	Seiter	Management von kooperationspezifischen Risiken in Unternehmensnetzwerken	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung	119 Unternehmen (2%)	Führungskräfte im Controlling	Strukturgleichungsmodell
2006	Weber et al.	Controlling 2006 – Stand und Perspektiven	Monographie	schriftliche Befragung	618 Unternehmen (16%)	Controller, Manager	Häufigkeitsanalyse, Clusteranalyse
2007	Berger/ Gleißner	Risikosituation und Stand des Risikomanagements aus Sicht der Geschäftsberichterstattung	ZCG	Dokumentenanalyse	Auswertung der Geschäftsberichte von 137 börsennotierten Unternehmen	–	Häufigkeitsanalyse
2007	Ernst & Young	Ernst & Young Best Practice Survey "Risikomanagement 2006"	Monographie	schriftliche Befragung	85 Großunternehmen (17%)	ohne Angabe	Häufigkeitsanalyse
2007	Hölscher/ Giebel/ Karrenbauer	Stand und Entwicklungstendenzen des industriellen Risikomanagements (Teil 2)	ZRFG	schriftliche Befragung (online)	138 Unternehmen (7%)	ohne Angabe	Häufigkeitsanalyse
2007	Kajüter/ Esser	Risiko- und Chancenberichterstattung im Lagebericht	IRZ	Dokumentenanalyse	Auswertung der Geschäftsberichte von 92 börsennotierten Unternehmen	–	Häufigkeitsanalyse, Korrelationsanalyse
2007a	Winter	Risikocontrolling in Nicht-Finanzunternehmen	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung	111 Großunternehmen (24%)	Führungskräfte im Risikomanagement und Controlling	Häufigkeitsanalyse, Korrelationsanalyse

Tab. 17 (Fortsetzung)

Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
2008	Dietsche/ Fink	Die Qualität der Lageberichterstattung in Deutschland	KoR	Dokumentenanalyse	Auswertung der Geschäftsberichte von 82 börsennotierten Unternehmen	–	Häufigkeitsanalyse
2008	Goschau/ Lenz	Konzeption und organisatorische Ausgestaltung des Risikomanagements in deutschen Konzernen	ZIR	schriftliche und mündliche Befragung	20 Mutterunternehmen international tätiger Konzerne	Risikomanagement-Koordinatoren	Häufigkeitsanalyse
2008	Henschel	Risikomanagement Typologie	ZRFG	schriftliche und strukturierte mündliche Befragung	schriftliche Befragung von 314 (17%) und mündliche Befragung von 38 Mittelstandsunternehmen	ohne Angabe	Häufigkeitsanalyse, Scoringanalyse, Clusteranalyse
2008	Jonen	Kognitionsorientiertes Risikocontrolling	Monographie (Dissertation)	Dokumentenanalyse	555 Stellenausschreibungen für Risikomanager und -controller in der FAZ von Anfang 2001 bis Mitte 2005	–	Häufigkeitsanalyse, Chi-Quadrat-Test
2008	Nevries/ Strauß	Aufgaben des Controllings im Rahmen des Risikomanagementprozesses	ZfCM	mündliche Befragung	11 Großkonzerne (keine Angabe zur RLQ)	Leiter Konzerncontrolling	Häufigkeitsanalyse



Tab. 17 (Fortsetzung)

Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Primäre Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Respondenten	Primäre Auswertungsmethodik
2008	Pfohl/ Gallus/ Köhler	Risikomanagement in der Supply Chain – Status Quo und Herausforderungen aus Industrie-, Handels- und Dienstleisterperspektive	Beitrag in Sammelband	schriftliche Befragung	65 Unternehmen (41%)	ohne Angabe	Häufigkeitsanalyse
2009	Hiendlmeier/ Maier	Das Interne Kontrollsystem: Pflichtübung oder Steuerungsinstrument?	ZIR	schriftliche Befragung	30 Unternehmen (keine Angabe zur RLQ)	Führungskräfte in den Bereichen Interne Revision, Risikomanagement, Compliance, Rechnungswesen und Controlling	Häufigkeitsanalyse
2009	Maier	Der Management Approach	Monographie (Dissertation)	schriftliche Befragung	67 IFRS- oder US-GAAP-bilanzierende Unternehmen aus dem deutschen Prime Standard (23%)	Leiter Konzernbilanzierung	Häufigkeitsanalyse, nichtparametrische Testverfahren, Korrelationsanalyse
2009	Schultze/ Steger/ Schabert	Wertorientierte Berichterstattung (Value Reporting)	Controlling	Dokumentenanalyse	Auswertung der Geschäftsberichte von 100 Unternehmen	–	Häufigkeitsanalyse, Scoringanalyse



## Literaturverzeichnis

- Aders, C./Hebertinger, M./Schaffer, C./Wiedemann, F. (2003):** Shareholder Value-Konzepte – Umsetzung bei den DAX 100-Unternehmen, in: *Finanz Betrieb*, 5. Jg., S. 719-725.
- Aders, C./Hebertinger, M./Wiedemann, F. (2003):** Value Based Management (VBM): Lösungsansätze zur Schließung von Implementierungslücken, in: *Finanz Betrieb*, 5. Jg., S. 356-372.
- Ahrens, T. (1996):** Styles of accountability, in: *Accounting, Organizations and Society*, 21. Jg., S. 139-173.
- Ahrens, T. (1997a):** Talking accounting: An ethnography of management knowledge in British and German brewers, in: *Accounting, Organizations and Society*, 22. Jg., S. 617-637.
- Ahrens, T. (1997b):** Strategic interventions of management accountants: Everyday practice of British and German brewers, in: *EAR*, 6. Jg., S. 557-588.
- Albach, H. (1978):** Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit, in: *ZfB*, 48. Jg., S. 702-715.
- Albrecht, P. (1998):** Risikoadjustierte Performancesteuerung in der Schadenversicherung, in: Oehler, A. (Hrsg.): *Credit Risk und Value-at-Risk Alternativen. Herausforderungen für das Risk-Management*, Stuttgart, S. 229-257.
- Albrecht, T. (2007):** Interne Revision & Controlling – Instrumente moderner Unternehmensführung und Kooperation, in: *ZfCM*, 51. Jg., S. 326-332.
- Alvarez, M. (2004):** Segmentberichterstattung und Segmentanalyse, Wiesbaden.
- Amann, H./Seyffert, S. (2009):** Risikoadjustierte Balanced Scorecard Konzepte, in: *Controller Magazin*, 34. Jg., Heft Nr. 1, S. 60-64.
- Amshoff, B. (1993):** Controlling in deutschen Unternehmungen. Realtypen, Kontext und Effizienz, Wiesbaden.
- Andersen, T. (2008):** The performance relationship of effective risk management: Exploring the firm-specific investment rationale, in: *Long Range Planning*, 41. Jg., S. 155-176.
- Angele, J. (2007):** Insolvenzen 2006, in: *Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Wirtschaft und Statistik 4/2007*, Wiesbaden, S. 352-361.

- Angelkort, H./Sandt, J./Weißberger, B. E. (2008):** Veränderungen der Controlship unter IFRS. Konzeptionelle Überlegungen und empirische Ergebnisse, in: Weber, J./Vater, H./Schmidt, W./Reinhard, H./Ernst, E. (Hrsg.): Die neue Rolle des Controllers. Aufgaben, Anforderungen, Best Practices, Stuttgart, S. 61-80.
- Ansoff, I. (1976):** Managing surprise and discontinuity – Strategic response to weak signals, in: zfbf, 28. Jg., S. 129-152.
- Arbeitskreis „Externe und Interne Überwachung der Unternehmung“ [der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.] (2000):** Auswirkungen des KonTraG auf die Unternehmensüberwachung. KonTraG und Vorstand – KonTraG und Interne Revision – KonTraG und Aufsichtsrat – KonTraG und Wirtschaftsprüfer, in: DB, Beilage Nr. 11/2000, 53. Jg., S. 1-11.
- Arbeitskreis „Finanzierung“ [der Schmalenbach-Gesellschaft/Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.] (1996):** Wertorientierte Unternehmenssteuerung mit differenzierten Kapitalkosten, in: zfbf, 48. Jg., S. 543-578.
- Atteslander, P. (2008):** Methoden der empirischen Sozialforschung, 12. Aufl., Berlin.
- Auer, M. (2007):** Risiko-/ertragsorientierte Steuerungsmaße, in: Kaiser, T. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteil Risikomanagement, Berlin, S. 293-306.
- Aust, R. (1999):** Kostenrechnung als unternehmensinterne Dienstleistung, Wiesbaden.
- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (2008):** Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, 12. Aufl., Berlin.
- Baetge, J./Jerschensky, A. (1999):** Frühwarnsysteme als Instrumente eines effizienten Risikomanagement und -Controlling, in: Controlling, 11. Jg., S. 171-176.
- Ballou, B./Heitger, D. (2008):** Integrating governance, risk and reporting to create long-term value, in: Strategic Finance, May, 89. Jg., S. 36-41.
- Ballwieser, W./Dobler, M. (2003):** Bilanzdelikte: Konsequenzen, Ursachen und Massnahmen zu ihrer Vermeidung, in: DU, 57. Jg., S. 449-469.
- Bankhofer, U. (2004):** Data Mining und seine betriebswirtschaftliche Relevanz, in: BFuP, 56. Jg., S. 395-412.
- Barth, M. E. (2007):** Standard-setting measurement issues and the relevance of research, in: Accounting and Business Research, 37. Jg. (Special Issue), S. 7-15.

- Barton, A./Lazarsfeld, P. (1993):** Einige Funktionen von qualitativer Analyse in der Sozialforschung, in: Hopf, C./Weingarten, E. (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung, 3. Aufl., S. 41-88.
- Bau, F. (2003):** Anreizsysteme in jungen Unternehmen. Eine empirische Untersuchung, Lohmar.
- Bauer, M. (2002):** Controllershship in Deutschland. Zur erfolgreichen Zusammenarbeit von Controllern und Managern, Wiesbaden.
- Baum, H.-G./Coenberg, A./Günther, T. (2007):** Strategisches Controlling, 4. Aufl., Stuttgart.
- Bea, F. X./Haas, J. (2005):** Strategisches Management, 4. Aufl., Stuttgart.
- Beasley, M./Chen, A./Nunez, K./Wright, L. (2006):** Working hand in hand: Balanced Scorecards and Enterprise Risk Management, in: Strategic Finance, March, 87. Jg., S. 49-55.
- Becker, J./Köster, C./Ribbert, M. (2005):** Geschäftsprozessorientiertes Risikomanagement. Eine Gestaltungsempfehlung im Rahmen aktueller Corporate Governance-Ansätze, in: Controlling, 17. Jg., S. 709-718.
- Becker, W./Benz, K. (1997):** Effizienz-Verständnis und Effizienz-Instrumente des Controlling. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in deutschen Unternehmen, in: DBW, 57. Jg., S. 655-671.
- Becker, W./Ulrich, P. (2009):** Spezifika des Controllings im Mittelstand. Ergebnisse einer Interviewaktion, in: ZfCM, 53. Jg., S. 308-316.
- Beike, R./Barckow, A. (2002):** Risk-Management mit Finanzderivaten, 3. Aufl., München.
- Beißel, J. (2005):** Verrechnungspreise und wertorientierte Konzernsteuerung bei der Deutschen Lufthansa AG, in: BFuP, 57. Jg., S. 119-136.
- Bekefi, T./Epstein, M. (2008):** Measuring and managing social and political risk, in: Strategic Finance, February, 89. Jg., S. 33-41.
- Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P. (2009):** Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12. Aufl., Wiesbaden.
- Berens, W./Schmitting, W. (2003):** Zum Verhältnis von Controlling, Interner Revision und Früherkennung vor dem Hintergrund der Corporate Governance, in: ZP, 14. Jg., S. 353-377.

- Beresford, D. (1994):** A request for more research to support financial accounting standard-setting AAA – Accounting, Behavior and Organizations Section, in: Behavioral Research in Accounting, 6. Jg. (Supplement), S. 190-203.
- Berger, T./Gleißner, W. (2007):** Risikosituation und Stand des Risikomanagements aus Sicht der Geschäftsberichterstattung. Ergebnisse einer empirischen Studie im Überblick, in: ZCG, 2. Jg., S. 62-68.
- Bernecker, T./Präuer, A. (2006):** Risiken und Risikomanagement in Zuliefernetzwerken, in: DU, 60. Jg., S. 27-43.
- Beumer, H. (2005):** Linkage of internal audit and risk management, in: Der Schweizer Treuhänder, 79. Jg., S. 441-447.
- Bhimani, A. (2009):** Risk management, corporate governance and management accounting: Emerging interdependencies, in: Management Accounting Research, 20. Jg., S. 2-5.
- Binder, C./Schäffer, U. (2005):** Die Entwicklung des Controllings von 1970 bis 2003 im Spiegel von Publikationen in deutschsprachigen Zeitschriften, in: DBW, 65. Jg., S. 603-626.
- Bircher, B. (1989):** Planungssystem, in: Szyperski, N./Winand, U. (Hrsg.): Handwörterbuch der Planung, Stuttgart, Sp. 1503-1515.
- Birl, H. (2007):** Kooperation von Controllerbereich und Innenrevision. Messung, Auswirkungen, Determinanten, Wiesbaden.
- Bischof, S./Selch, B. (2008):** Neuerungen für den Lagebericht nach dem Regierungsentwurf eines Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG), in: WPg, 61. Jg., S. 1021-1031.
- Bluel, H.-H. (2006):** Monte-Carlo-Analysen im Risikomanagement mittels Software-Erweiterungen zu MS-Excel, in: Controlling, 18. Jg., S. 371-378.
- Bluel, H.-H./Schmitting, W. (2000):** Konzeptionen eines Risikomanagements im Rahmen der internationalen Geschäftstätigkeit, in: Berens, W./Born, A./Hoffjan, A. (Hrsg.): Controlling international tätiger Unternehmen, Stuttgart, S. 65-122.
- Blex, W./Marchal, G. (1990):** Risiken im Akquisitionsprozeß – Ein Überblick, in: BFuP, 42. Jg., S. 85-103.
- Böcking, H.-J. (1998):** Zum Verhältnis von Rechnungslegung und Kapitalmarkt: Vom „financial accounting“ zum „business reporting“, in: Ballwieser,

- W./Schildbach, T. (Hrsg.): Rechnungslegung und Steuern international, zfbf-Sonderheft Nr. 40, Düsseldorf, S. 17-53.
- Borchers, S./Trebes, D. (1999):** Konzerncontroller in der Praxis. Eine empirische Untersuchung, in: Controlling, 11. Jg., S. 23-28.
- Bortz, J. (2005):** Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler, 6. Aufl., Heidelberg.
- Bortz, J./Döring, N. (2006):** Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Aufl., Heidelberg.
- Boudoukh, J./Richardson, M./Whitelaw, R. (1995):** Expect the worst, in: Risk, 8. Jg., Heft Nr. 9, S. 100-101.
- Boutellier, R./Fischer, A./Pfulhstein, H. von (2008):** Erfolgsfaktoren des qualitativen Risikomanagements, in: zfo, 77. Jg., S. 43-50.
- Braun, H. (1984):** Risikomanagement. Eine spezifische Controllingaufgabe, Darmstadt.
- Brebeck, F./Herrmann, D. (1997):** Zur Forderung des KonTraG-Entwurfs nach einem Frühwarnsystem und zu den Konsequenzen für die Jahres- und Konzernabschlußprüfung, in: WPg, 50. Jg., S. 381-391.
- Brinkmann, M. (2005):** Zum Aufbau und Einsatz des Risikomanagementsystems als Instrument zur Verhinderung von Bilanzdelikten und dolosen Handlungen, in: Freidank, C.-C. (Hrsg.): Bilanzreform und Bilanzdelikte, Wiesbaden, S. 241-261.
- Brühwiler, B. (1980):** Risk Management als Aufgabe der Unternehmungsführung, Bern.
- Brühwiler, B. (2007):** Risikomanagement als Führungsaufgabe. Unter Berücksichtigung der neuesten Internationalen Standardisierung, 2. Aufl., Bern.
- Bühler, W. (1998):** Risikocontrolling in Industrieunternehmen, in: Börsig, C./Coenberg, A. (Hrsg.): Controlling und Rechnungswesen im internationalen Wettbewerb, Stuttgart, S. 205-233.
- Bühlmann, B. (1998):** Corporate Hedging. Über die Wertsteigerungsmöglichkeiten durch finanzwirtschaftliches Risikomanagement, Zürich.
- Büschelberger, A. (2004):** Planungsqualität bei Prozessinnovationen. Theoretischer Ansatz und empirische Analyse am Beispiel von Call Centern, Wiesbaden.
- Bufka, J./Schiereck, D. (1999):** Risikoadjustierung der Kapitalkosten über die BCG-Methode: Überlegungen zur Weiterentwicklung pragmatischer Ansätze. Erwi-

- derung zur Stellungnahme „Risikoadjustierte Kapitalkostenermittlung für Geschäftssegmente“ von Oliver Fröhling (ZfB, 1999, S. 1445-1454), in: ZfB, 69. Jg., S. 1455-1461.
- Bufka, J./Schiereck, D./Zinn, K. (1999):** Kapitalkostenbestimmung für diversifizierte Unternehmen. Ein empirischer Methodenvergleich, in: ZfB, 69. Jg., S. 115-131.
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2005):** Emittentenleitfaden der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, Bonn.
- Bundeskriminalamt (2009):** Polizeiliche Kriminalstatistik Bundesrepublik Deutschland. Berichtsjahr 2008, Wiesbaden.
- Bungartz, O. (2003):** Risk Reporting – Anspruch, Wirklichkeit und Systematik einer umfassenden Risikoberichterstattung deutscher Unternehmen, Sternenfels.
- Burger, A./Buchhart, A. (2002a):** Risiko-Controlling, München.
- Burger, A./Buchhart, A. (2002b):** Zur Berücksichtigung von Risiko in der strategischen Unternehmensführung, in: DB, 55. Jg., S. 593-599.
- Burkert, M. (2008):** Qualität von Kennzahlen und Erfolg von Managern. Direkte, indirekte und moderierende Effekte, Wiesbaden.
- Camp, R. (1995):** Business process benchmarking. Finding and Implementing Best Practices, Milwaukee.
- Campbell, D./Fiske, D. (1959):** Convergent and discriminant validation by the multi-trait-multimethod matrix, in: Psychological Bulletin, 56. Jg., S. 81-105.
- Carell, A. (2005):** Triangulation durch empirisch begründete Typenbildung am Beispiel der Evaluation eines virtuellen Hochschulseminars, in: Kruse, E./Küchler, U./Kuhl, M. (Hrsg.): Unbegrenztes Lernen – Lernen über Grenzen? Generierung und Verteilung von Wissen in der Hochschulentwicklung, Münster, S. 119-130.
- Castan, E. (1993):** Bilanzdelikt, in: Dichtl, E./Issing, O. (Hrsg.): Vahlens Großes Wirtschaftslexikon. Band 1 (A-K), 2. Aufl., München, S. 302-303.
- Chamoni, P. (2003):** Analytische Informationssysteme für das Controlling. Stand und Entwicklungsperspektiven, in: Hess, T. (Hrsg.): Anwendungssysteme im Controlling, ZfCM-Sonderheft Nr. 2/2003, Wiesbaden, S. 4-13.
- Chmielewicz, K. (1994):** Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft, 3. Aufl., Stuttgart.



- Chrobok, S./Buechler, C./Roggen, E. (2007):** Risikomanagement – etablierter Beitrag zu einer integrierten Unternehmenssteuerung? Zusammenfassung der Ergebnisse einer repräsentativen Studie über die Weiterentwicklung wertorientierter Risikomanagementsysteme, in: ZRFG, 2. Jg., S. 101-113.
- Chung, K./Ferris, M. (1971):** An inquiry of the nominal group process, in: Academy of Management Journal, 14. Jg., S. 520-524.
- Coenen, M. (2004):** Risikomanagement und Risiko-Controlling im RWE-Konzern, in: Controlling, 16. Jg., S. 97-102.
- Colombo, M./Delmastro, M. (1999):** Some stylized facts on organization and its evolution, in: Journal of Economic Behavior & Organization, 40. Jg., S. 255-274.
- Colsman, B. (2007):** Erfolgsfaktoren und Verbesserungspotenziale in der praktischen Umsetzung des Planungsprozesses, in: ZfCM, 51. Jg., S. 194-199.
- Conte, A./Renneke, F. (2008):** Supplier Risk Rating. Lieferantenrating bei der T-Mobile Deutschland, in: Controlling, 20. Jg., S. 97-107.
- Cooper, H. (1988):** Organizing knowledge syntheses. A taxonomy of literature reviews, in: Knowledge in Society, 1. Jg., S. 104-126.
- Cooper, H./Hedges, L. (2009):** Research synthesis as a scientific process, in: Cooper, H./Hedges, L./Valentine, J. (Hrsg.): The handbook of research synthesis and meta-analysis, 2. Aufl., New York, S. 3-16.
- Corsten, H./May, C. (1996):** Anwendungsfelder Neuronaler Netze und ihre Umsetzung, in: Corsten, H./May, C. (Hrsg.): Neuronale Netze in der Betriebswirtschaft, Wiesbaden, S. 1-13.
- COSO (1994):** Internal control – Integrated framework. Executive summary, framework, reporting to external parties and addendum to “reporting to external parties”, 2. Aufl., Jersey City.
- COSO (2004a):** Enterprise risk management – Integrated framework. Executive summary and framework, Jersey City.
- COSO (2004b):** Enterprise risk management – Integrated framework. Application techniques, Jersey City.
- Culp, C./Miller, M./Neves, A. (2003):** Value at risk: Uses and abuses, in: Stern, J./Chew, D. (Hrsg.): The revolution in corporate finance, 4. Aufl., Malden, S. 416-429.

- Dalkey, N. (1969):** The delphi method: An experimental study of group opinion, Santa Monica.
- Dalkey, N./Helmer, O. (1962):** An experimental application of the delphi method to the use of experts, in: *Management Science*, 9. Jg., S. 458-467.
- Danermark, B./Ekström, M./Jakobsen, L./Karlsson, J. (2002):** Explaining society. Critical realism in the social sciences, London.
- Dannenberg, H. (2009):** Investitionsentscheidung unter Berücksichtigung von Risikotragfähigkeitsrestriktionen, in: *ZfCM*, 53. Jg., S. 248-253.
- D'Arcy, A. (2006):** Berichtspflichten nach IFRS und Anforderungen an das Controlling, in: Wagenhofer, A. (Hrsg.): *Controlling und IFRS-Rechnungslegung. Konzepte, Schnittstellen, Umsetzung*, Berlin, S. 203-224.
- David, U. (2005):** Strategisches Management von Controllerbereichen. Konzept und Fallstudien, Wiesbaden.
- Deimel, K. (2008):** Stand der strategischen Planung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in der BRD, in: *ZP*, 19. Jg., S. 281-298.
- Deloitte (2005):** Disarming the value killers. A risk management study, URL: [http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/DTT\\_DR\\_VKillers\\_Feb05.pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/DTT_DR_VKillers_Feb05.pdf), Abfrage: 12.12.2009.
- Denk, R./Exner-Merkelt, K./Ruthner, R. (2006):** Risikomanagement im Unternehmen – Ein Überblick, in: *Wirtschaft und Management*, 3. Jg., Heft Nr. 4, S. 9-38.
- Denk, R./Exner-Merkelt, K./Ruthner, R. (2008):** Corporate Risk Management. Unternehmensweites Risikomanagement als Führungsaufgabe, 2. Aufl., Wien.
- Denzin, N. (1978):** The research act. A theoretical introduction to sociological methods, 2. Aufl., New York.
- Denzin, N./Lincoln, Y. (2000):** The discipline and practice of qualitative research, in: Denzin, N./Lincoln, Y. (Hrsg.): *Handbook of qualitative research*, 2. Aufl.; Thousand Oaks, S. 1-28.
- Deutsche Bundesbank (1998):** Monatsbericht Oktober 1998, Frankfurt/Main.
- Deutscher Bundestag (2008):** Regierungsentwurf eines Gesetzes zur Modernisierung des Bilanzrechts (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz – BilMoG), Drucksache 16/10067.

- Deutsches Institut für Interne Revision (2001):** IIR-Revisionsstandard Nr. 1. Zusammenarbeit von Interner Revision und Abschlussprüfer, in: ZIR, 36. Jg., S. 34-36.
- Deyhle, A. (1997):** Management- & Controlling Brevier, Band 1, Manager & Controller im Team, 7. Aufl., Wörthsee.
- Deyhle, A. (2003):** Was ein Controller so alles können muss..., in: ZfCM, 47. Jg., S. 53-55.
- Diamond, M. (2005):** Accounting education, research and practice: After Enron, where do we go? in: EAR, 14. Jg., S. 353-362.
- Diederichs, M. (2001):** Data Warehouse-gestütztes Risikomanagement, in: Controlling, 13. Jg., S. 113-115.
- Diederichs, M. (2004):** Risikomanagement und Risikocontrolling. Risikocontrolling – ein integrierter Bestandteil einer modernen Risikomanagement-Konzeption, München.
- Diederichs, M. (2005):** Sarbanes-Oxley Act (SOA), in: Controlling, 17. Jg., S. 301-303.
- Diederichs, M. (2006):** Risikoberichterstattung, in: Controlling, 18. Jg., S. 387-390.
- Diederichs, M./Form, S./Reichmann, T. (2004):** Standard zum Risikomanagement. Arbeitskreis Risikomanagement, in: Controlling, 16. Jg., S. 189-197.
- Diederichs, M./Kaminski, M. (2003):** DV-gestütztes Chancen- und Risikomanagement. KonTraG-konformes Balanced Chance- & Risk-Reporting mit Hilfe moderner Informationstechnologien, in: Controlling, 15. Jg., S. 699-709.
- Diederichs, M./Richter, H. (2001):** Risikomanagement und Risikocontrolling. Transparenz durch risikoadjustiertes Berichtswesen, in: Bilanz & Buchhaltung, 47. Jg., S. 135-142.
- Diekmann, A. (2009):** Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 20. Aufl., Hamburg.
- Dietsche, M./Fink, C. (2008):** Die Qualität der Lageberichterstattung in Deutschland. Empirische Analyse der Unternehmen des HDAX, in: KoR, 8. Jg., S. 250-261.
- Diller, H. (2006):** Probleme der Handhabung von Strukturgleichungsmodellen in der betriebswirtschaftlichen Forschung, in: DBW, 66. Jg., S. 611-617.
- Diller, H./Lücking, J. (1993):** Die Resonanz der Erfolgsfaktorenforschung beim Management von Großunternehmen, in: ZfB, 63. Jg., S. 1229-1249.

- Doherty, N. (2000):** Integrated risk management. Techniques and strategies for managing corporate risk, New York.
- Dowd, K./Bartlett, D./Chaplin, M./Kelliher, P./O'Brien, C. (2008):** Risk management in the UK insurance industry: the changing state of practice, in: *International Journal of Financial Services Management*, 3. Jg., S. 5-23.
- Downward, P./Mearman, A. (2007):** Retrodution as mixed-methods triangulation in economic research: Reorienting economics into social science, in: *Cambridge Journal of Economics*, 31. Jg., S. 77-99.
- Drinkmann, A. (1990):** Methodenkritische Untersuchungen zur Metaanalyse, Weinheim.
- Dyckhoff, H./Ahn, H. (2002):** Kernaufgaben des Controlling. Grundlegende Anmerkungen im Hinblick auf die Sicherstellung der Effektivität und Effizienz, in: Weber, J./Hirsch, B. (Hrsg.): *Controlling als akademische Disziplin. Eine Bestandsaufnahme*, Wiesbaden, S. 113-122.
- Eberl, S. (2009):** Der M&A-Prozess: Struktur, Rationalitätsdefizite und die Rolle des Controllings, in: Hachmeister, D. (Hrsg.): *M&A-Aktivitäten und Controlling*, ZfCM-Sonderheft Nr. 1/2009, Wiesbaden, S. 80-87.
- Eberl, S./Hachmeister, D. (2007):** Veränderungen des Aufgabengebiets der Internen Revision und die Abgrenzung zum Controlling, in: *ZfCM*, 51. Jg., S. 317-325.
- Ebert, T./Raithel, S. (2009):** Operationalisierung latenter Variablen, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 38. Jg., S. 125-130.
- Eckert, S./Möller, K. (2006):** COSO Enterprise Risk Management Framework, in: *Controlling*, 18. Jg., S. 161-163.
- Eckey, M./Schäffer, U. (2006):** Kontrolle von Mehrheitsbeteiligungen in börsennotierten Management-Holdings, in: *ZP*, 17. Jg., S. 251-280.
- Eckstein, S. (2009):** Modernes Reportdesign. Ästhetik, Funktionalität und technische Umsetzung, in: *Controlling*, 21. Jg., S. 29-34.
- Eden, C./Huxham, C. (1996):** Action research for management research, in: *British Journal of Management*, 7. Jg., S. 75-86.
- Eggemann, G./Konradt, T. (2000):** Risikomanagement nach KonTraG aus dem Blickwinkel des Wirtschaftsprüfers, in: *BB*, 55. Jg., S. 503-509.
- Eggers, B./Eickhoff, M. (1996):** Instrumente des Strategischen Controlling, Wiesbaden.

- Eichler, H./Bungartz, O. (2004):** Enterprise Risk Management – aktuelle Entwicklungen im Bereich unternehmensinterner Risiko- und Überwachungssysteme, in: ZfR, 39. Jg., S. 108-114.
- Eisend, M. (2006):** „Jeder Schuss ein Treffer?“ Zur Notwendigkeit empirischer Generalisierungen in der betriebswirtschaftlichen Forschung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 35. Jg., S. 249-253.
- Emmerich, G. (1999):** Risikomanagement in Industrieunternehmen – gesetzliche Anforderungen und Umsetzung nach dem KonTraG, in: zfbf, 51. Jg., S. 1075-1089.
- Engelen, A./Brettel, M. (2009):** Determinanten und Effekte der Marktorientierung. Eine Analyse nicht-linearer Zusammenhänge, in: DBW, 69. Jg., S. 717-739.
- Ernst, C./Seibert, U./Stuckert, F. (1998):** KonTraG/KapAEG/StückAG/EuroEG, Düsseldorf.
- Ernst, E./Vater, H./Reinhard, H./Poschmann, S. (2008):** Veränderungen im Rollenbild des Controllers. Theoretische Grundlagen und Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis, in: DBW, 68. Jg., S. 729-742.
- Ernst & Young (2003):** Wirtschaftskriminalität in Deutschland. Nur ein Problem der anderen?, Hamburg.
- Ernst & Young (2006):** Ernst & Young Best Practice Survey „Risikomanagement 2005“. Ergebnisse einer repräsentativen Studie über den Status wertorientierter Risikomanagementsysteme und deren Integration in die Unternehmenssteuerung, Düsseldorf.
- Ernst & Young (2007):** Ernst & Young Best Practice Survey „Risikomanagement 2006“. Ergebnisse einer repräsentativen Studie über die Weiterentwicklung wertorientierter Risikomanagementsysteme, Düsseldorf.
- Eßig, M. (2008):** Wertorientiertes Controlling der Versorgungssicherheit in Supply Chains der Automobilindustrie, in: Controlling, 20. Jg., S. 177-183.
- Euler Hermes/Zentrum für Insolvenz und Sanierung (2006):** Ursachen von Insolvenzen. Gründe für Unternehmensinsolvenzen aus der Sicht von Insolvenzverwaltern, Hamburg.
- Ewert, R./Wagenhofer, A. (2008):** Interne Unternehmensrechnung, 7. Aufl., Berlin.

- Exner-Merkelt, K. (2007):** Crystal Ball® als Tool im Risikomanagement. Unternehmensweites Risikomanagement – Ziele und Vorgehensweise, in: CFO aktuell, 1. Jg., S. 23-26.
- Exner-Merkelt, K./Keinz, P. (2005):** Wie effektiv ist Controlling in der Praxis? in: Controlling, 17. Jg., S. 15-21.
- Farkas, S./Szabó, J. (2000):** Die Chancen der Integration des Risikomanagements in die Unternehmung, in: JfB, 50. Jg., S. 29-36.
- Fasse, F. (1995):** Risk-Management im strategischen internationalen Marketing, Hamburg.
- Feichter, A./Grabner, I./Wentges, P. (2009):** Gestaltung von Anreizsystemen: Eine Bestandsaufnahme österreichischer Großunternehmen, in: Seicht, G. (Hrsg.): Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen 2009, Wien, S. 485-506.
- Ferrara, W. (1967):** Responsibility reporting vs. direct costing – Is there a conflict? in: Management Accounting, June, 46. Jg., S. 43-54.
- Fettke, P. (2006):** State-of-the-Art des State-of-the-Art. Eine Untersuchung der Forschungsmethode „Review“ innerhalb der Wirtschaftsinformatik, in: Wirtschaftsinformatik, 48. Jg., S. 257-266.
- Fettke, P. (2007):** Supply Chain Management: Stand der empirischen Forschung, in: ZfB, 77. Jg., S. 417-461.
- Fielding, N./Fielding, J. (1986):** Linking data, Beverly Hills.
- Fink, Al./Schlake, O./Siebe, A. (2000):** Wie Sie mit Szenarien die Zukunft vorausdenken. Was Szenarien für die Früherkennung leisten und wie sie konkrete Entscheidungen unterstützen, in: Harvard Business manager, 22. Jg., Heft Nr. 2, S. 34-47.
- Fink, Al./Siebe, A. (2008):** Szenarien als Basis für Strategiefindung und Früherkennung. Von Trend-Management und strategischem Controlling zu strategischer Früherkennung, in: ZRFG, 3. Jg., S. 70-77.
- Fink, Ar. (2005):** Conducting research literature reviews. From the internet to paper, 2. Aufl., Thousand Oaks.
- Fischer, T./Klöpfer, E. (2006):** Entwicklung und Perspektiven des Value Reporting, in: Fischer, T. (Hrsg.): Value Reporting, ZfCM-Sonderheft Nr. 3/2006, Wiesbaden, S. 4-14.

- Fischer, T./Rödl, K. (2007):** Unternehmensziele und Anreizsysteme. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde aus deutschen Unternehmen, in: *Controlling*, 19. Jg., S. 5-14.
- Fischer, T./Vielmeyer, U. (2004):** Analyse von Risk Disclosure Scores: Risikoorientierte Unternehmenspublizität der DAX 100-Unternehmen, in: *KoR*, 4. Jg., S. 459-474.
- Flick, U. (1992):** Triangulation revisited: Strategy of validation or alternative? in: *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 22. Jg., S. 175-197.
- Flick, U. (2009):** Triangulation in der qualitativen Forschung, in: Flick, U./Kardorff, E. von/Steinke, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, 7. Aufl., Hamburg, S. 309-318.
- Form, S. (2005):** Chancen- und Risiko-Controlling. Erklärungsansatz zur Wirkungsweise von Chancen und Risiken im Controlling sowie dem unternehmensspezifischen Aufbau seiner Instrumente, Frankfurt/Main.
- Form, S./Jäger, G. (2001):** Informationstechnologische Lösungen für das Strategische Chancen- und Risikomanagement, in: *Controlling*, 13. Jg., S. 103-112.
- Forster, M./Benlian, A./Hess, T. (2009):** Investitionsentscheidung pro oder contra ERP-Systeme: Eine Studie zur Prozessoptimierung durch ERP-Technologien, in: Hess, T. (Hrsg.): *Controlling mit ERP-Systemen*, *ZfCM-Sonderheft Nr. 3/2009*, Wiesbaden, S. 62-68.
- Frank, S. (2000):** Erfolgreiche Gestaltung der Kostenrechnung. Determinanten und Wirkungen am Beispiel mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden.
- Franke, G./Hax, H. (2004):** Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalmarkt, 5. Aufl., Berlin.
- Franke, J./Härdle, W./Hafner, C. (2004):** Einführung in die Statistik der Finanzmärkte, 2. Aufl., Berlin.
- Franke, R./Gotta, A./Böckmann, D. (2000):** Neue Entwicklungslinien im Berichtswesen des deutschen Mittelstandes. Grundlegende Ergebnisse einer Repräsentativerhebung an der Fachhochschule Düsseldorf, in: *Controlling*, 12. Jg., S. 577-583.
- Franz, K.-P. (2000):** Corporate Governance, in: Dörner, D./Horváth, P./Kagermann, H. (Hrsg.): *Praxis des Risikomanagements*, Stuttgart, S. 41-72.

- Franz, K.-P./Kajüter, P. (2002):** Zum Kern des Controlling, in: Weber, J./Hirsch, B. (Hrsg.): Controlling als akademische Disziplin. Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden, S. 123-130.
- Freidank, C.-C./Steinmeyer, V. (2005):** Fortentwicklung der Lageberichterstattung nach dem BilReG aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: BB, 60. Jg., S. 2512-2517.
- Freygang, W. (1993):** Kapitalallokation in diversifizierten Unternehmen. Ermittlung divisionaler Eigenkapitalkosten, Wiesbaden.
- Friedl, G./Frömberg, K./Hammer, C./Küpper, H.-U./Pedell, B. (2009):** Stand und Perspektiven der Kostenrechnung in deutschen Großunternehmen, in: ZfCM, 53. Jg., S. 111-116.
- Friedl, G./Hilz, C./Pedell, B. (2008):** Controlling mit SAP. Eine praxisorientierte Einführung – Umfassende Fallstudie – Beispielhafte Anwendungen, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Fröhling, O. (1999):** Risikoadjustierte Kapitalkostenermittlung für Geschäftssegmente. Stellungnahme zum Beitrag „Kapitalkostenbestimmung für diversifizierte Unternehmen“ von Jürgen Bufka, Dirk Schiereck und Kai Zinn (ZfB, 1999, S. 115-131), in: ZfB, 69. Jg., S. 1445-1454.
- Fröhling, O. (2000):** Reward and Risk-Controlling, in: Controlling, 12. Jg., S. 5-13.
- Froot, K./Scharfstein, D./Stein, J. (1993):** Risk management: Coordinating corporate investment and financing policies, in: Journal of Finance, 48. Jg., S. 1629-1658.
- Froot, K./Scharfstein, D./Stein, J. (1994):** A framework for risk management, in: Harvard Business Review, November-December, 72. Jg., S. 91-102.
- Fülbier, R. U./Weller, M. (2008):** Normative Rechnungslegungsforschung im Abseits? Einige wissenschaftstheoretische Anmerkungen, in: Journal for General Philosophy of Science, 39. Jg., S. 351-382.
- Füser, K./Gleißner, W./Meier, G. (1999):** Risikomanagement (KonTraG) – Erfahrungen aus der Praxis, in: DB, 52. Jg., S. 753-758.
- Füss, R. (2005):** Die Interne Revision. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, Berlin.



- Gabriel, R./Chamoni, P./Gluchowski, P. (2000):** Data Warehouse und OLAP – Analyseorientierte Informationssysteme für das Management, in: zfbf, 52. Jg., S. 74-93.
- Gächter, S./Fehr, E./Zanella, B. (2001):** Wie wirken Anreizverträge? in: ZfB-Ergänzungsheft Nr. 4/2001, S. 145-173.
- Gai, P./Vause, N. (2006):** Measuring investors' risk appetite, in: International Journal of Central Banking, 2. Jg., S. 167-188.
- Gaitanides, M./Stock, R. (2004):** Interorganisationale Teams: Transaktionskostentheoretische Überlegungen und empirische Befunde zum Teamerfolg, in: zfbf, 56. Jg., S. 436-451.
- Gampenrieder, P./Greiner, M. (2002):** Risikomanagement als gesetzliche Forderung an mittelständische Unternehmen, in: krp, 46. Jg., S. 283-289.
- Gates, S. (2006):** Incorporating strategic risk into enterprise risk management: A survey of current corporate practice, in: Journal of Applied Corporate Finance, 18. Jg., Heft Nr. 4, S. 81-90.
- Gebhardt, G./Mansch, H. (Hrsg.) (2001):** Risikomanagement und Risikocontrolling in Industrie- und Handelsunternehmen. Empfehlungen des Arbeitskreises „Finanzierungsrechnung“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., zfbf-Sonderheft Nr. 46, Düsseldorf.
- Gehrig, C. (2009):** Anwendungssystemgestütztes strategisches Controlling. Konzeption und empirische Erkenntnisse, Frankfurt/Main.
- Geschka, H. (1978):** Delphi, in: Bruckmann, G. (Hrsg.): Langfristige Prognosen. Möglichkeiten und Methoden der Langfristprognostik komplexer Systeme, 2. Aufl., Würzburg, S. 27-44.
- Geschka, H. (1999):** Die Szenariotechnik in der strategischen Unternehmensplanung, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen, 8. Aufl., Heidelberg, S. 518-545.
- Gladen, W. (2003):** Kennzahlen- und Berichtssysteme. Grundlagen zum Performance Measurement, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Glass, G. (1976):** Primary, secondary, and meta-analysis, in: Educational Researcher, 5. Jg., Heft Nr. 10, S. 3-8.

- Glaum, M. (2002):** Risikomanagement, in: Hommel, U./Knecht, T. (Hrsg.): Wertorientiertes Start-Up-Management, München, S. 458-473.
- Glaum, M./Thomaschewski, D./Weber, S. (2006):** Die Vorschriften zur Einrichtung und Dokumentation eines internen Kontrollsystems nach Section 404 Sarbanes-Oxley Act: Umsetzung durch deutsche Unternehmen, in: KoR, 6. Jg., S. 206-219.
- Glaum, M./Wirth, A. (1998):** Finanzinstrumente und Risikomanagement. Publizitätspflichten und Anforderungen an Treasury-Informationssysteme, in: ZfB-Ergänzungsheft Nr. 2/1998, 68. Jg., S. 201-227.
- Gleich, R. (2001):** Das System des Performance Measurement. Theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand, München.
- Gleich, R./Sasse, A./Gräf, J./Kogler, S. (2002):** Corporate Reporting. Empirische Erkenntnisse und Impulse zur Performancesteigerung, in: Controlling, 14. Jg., S. 337-345.
- Gleißner, W. (2000):** Risikopolitik und Strategische Unternehmensführung, in: DB, 53. Jg., S. 1625-1629.
- Gleißner, W. (2001):** Identifikation, Messung und Aggregation von Risiken, in: Gleißner, W./Meier, G. (Hrsg.): Wertorientiertes Risiko-Management für Industrie und Handel. Methoden, Fallbeispiele, Checklisten, Wiesbaden, S. 111-137.
- Gleißner, W. (2004a):** Die Aggregation von Risiken im Kontext der Unternehmensplanung, in: ZfCM, 48. Jg., S. 350-359.
- Gleißner, W. (2004b):** Auf nach Monte Carlo. Simulationsverfahren zur Risiko-Aggregation, in: Risknews, 1. Jg., Heft Nr. 1, S. 31-37.
- Gleißner, W. (2004c):** Future Value. 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Gleißner, W. (2005):** Risikomanagement im Kontext von Planung und Controlling, in: Gleißner, W. (Hrsg.): Risikomanagement im Unternehmen, Loseblattwerk, 14. Aktualisierung, September 2005, Kapitel 7-3.6, Augsburg, S. 1-10.
- Gleißner, W. (2008a):** Erwartungstreue Planung und Planungssicherheit. Mit einem Anwendungsbeispiel zur risikoorientierten Budgetierung, in: Controlling, 20. Jg., S. 81-87.

- Gleißner, W. (2008b):** Risikocontrolling und strategisches Risikomanagement. Warum Risikocontrolling wichtig ist!, in: *Controller Magazin*, 33. Jg., Heft Nr. 4, S. 35-42.
- Gleißner, W./Berger, T./Rinne, M./Schmidt, M. (2005):** Risikoberichterstattung und Risikoprofile von HDAX-Unternehmen 2000 bis 2003, in: *Finanz Betrieb*, 7. Jg., S. 343-353.
- Gleißner, W./Grundmann, T. (2003):** Stochastische Planung. Auf dem Weg zu einem chancen- und risikoorientierten Controlling, in: *Controlling*, 15. Jg., S. 459-466.
- Gleißner, W./Lienhard, H. (2001):** Wertorientierte Kapitalallokation – ein Schlüssel zum Unternehmenserfolg, in: Gleißner, W./Meier, G. (Hrsg.): *Wertorientiertes Risiko-Management für Industrie und Handel*, Wiesbaden, S. 269-287.
- Gleißner, W./Meier, G. (1999):** Risikoaggregation mittels Monte-Carlo-Simulation, in: *Versicherungswirtschaft*, 54. Jg., S. 926-929.
- Gleißner, W./Mott, B. (2008):** Risikomanagement auf dem Prüfstand. Nutzen, Qualität und Herausforderungen in der Zukunft, in: *ZRFG*, 3. Jg., S. 53-63.
- Gleißner, W./Romeike, F. (2005):** Anforderungen an die Softwareunterstützung für das Risikomanagement, in: *ZfCM*, 49. Jg., S. 154-164.
- Gleißner, W./Wolfrum, M. (2001):** Risiko: Grundlagen aus Statistik, Entscheidungs- und Kapitalmarkttheorie, in: Gleißner, W./Meier, G. (Hrsg.): *Wertorientiertes Risiko-Management für Industrie und Handel. Methoden, Fallbeispiele, Checklisten*, Wiesbaden, S. 139-160.
- Gluchowski, P./Gabriel, R./Dittmar, C. (2008):** *Management Support Systeme und Business Intelligence. Computergestützte Informationssysteme für Fach- und Führungskräfte*, 2. Aufl., Berlin.
- Goldman, L./Campbell, C. (2004):** Crystal Ball® and design for six sigma, in: Ingalls, R./Rossetti, M./Smith, J./Peters, B. (Hrsg.): *Proceedings of the 2004 Winter Simulation Conference*, 5.-8. Dezember 2004, Washington, S. 1680-1687.
- Gonzalez, G./Herrador, A./Asuero, A. (2005):** Uncertainty evaluation from Monte-Carlo simulations by using Crystal-Ball software, in: *Accreditation and quality assurance*, 10. Jg., S. 149-154.

- Goschau, B./Lenz, A. (2008):** Konzeption und organisatorische Ausgestaltung des Risikomanagements in deutschen Konzernen. Kritische Analyse und stichprobenhafter empirischer Befund, in: ZIR, 43. Jg., S. 178-184.
- Graham, J./Harvey, C./Rajgopal, S. (2005):** The economic implications of corporate financial reporting, in: Journal of Accounting and Economics, 40. Jg., S. 3-73.
- Greving, C. (2006):** Performance durch Controlling und Finance Excellence: Neue Herausforderungen für den CFO. Interview (geführt von Weißenberger, B. E.) mit Christoph Greving, Partner im Bereich CFO-Services/Finance & Controlling bei Deloitte Consulting GmbH, in: Accounting, 6. Jg., Heft Nr. 11, S. 3-4.
- Grochla, E. (1976):** Praxeologische Organisationstheorie durch sachliche und methodische Integration. Eine pragmatische Konzeption, in: zfbf, 28. Jg., S. 617-637.
- Grochla, E. (1983):** Unternehmungsorganisation. Neue Ansätze und Konzeptionen, 9. Aufl., Opladen.
- Grotheer, J. (2006):** Konsolidierung von Controlling-Anwendungssystemen, in: Hess, T./Hippe, A. (Hrsg.): Industrialisierung des Controllings, ZfCM-Sonderheft Nr. 2/2006, Wiesbaden, S. 42-48.
- Grüning, M. (2002):** Performance-Measurement-Systeme. Messung und Steuerung von Unternehmensleistung, Wiesbaden.
- Günther, T. (1991):** Erfolgswirkung des Strategischen Controlling. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Beziehung von Strategischem Controlling und Unternehmenserfolg in deutschen Unternehmen, in: ZfB-Ergänzungsheft Nr. 3/1991, 61. Jg., S. 61-87.
- Günther, T. (1997):** Unternehmenswertorientiertes Controlling, München.
- Günther, T./Smirnska, K./Schiemann, F./Weber, S. (2009):** Optimierung des Risikomanagementsystems am Beispiel der R. STAHL Technologiegruppe, in: Controlling, 21. Jg., S. 48-56.
- Guserl, R. (1996):** Risiko-Management im industriellen Anlagengeschäft, in: ZfB, 66. Jg., S. 519-535.
- Gutenberg, E. (1962):** Unternehmensführung. Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden.
- Guthoff, A./Pfungsten, A./Wolf, J. (1998):** Der Einfluss einer Begrenzung des Value at Risk oder des Lower Partial Moment One auf die Risikoübernahme, in:

- Oehler, A. (Hrsg.): Credit Risk und Value-at-Risk Alternativen. Herausforderungen für das Risk Management, Stuttgart, S. 111-153.
- Haaker, A. (2009):** Rechnungswesenorientiertes Controlling. Messtheoretischer Analyserahmen und „neue“ Aufgabenfelder im Zusammenhang mit der IFRS-Bilanzierung, in: KoR, 9. Jg., S. 432-440.
- Hachmeister, D. (2003):** Das Controlling als Objekt der handelsrechtlichen Abschlussprüfung, in: ZP, 14. Jg., S. 437-456.
- Hachmeister, D. (2005):** Unternehmenswertsteigerung durch Risikomanagement auf der Unternehmensebene, in: ZfCM, 49. Jg., S. 134-142.
- Hachmeister, D. (2006):** Diskontierung unsicherer Zahlungsströme: Methodische Anmerkungen zur Bestimmung risikoangepasster Kapitalkosten, in: ZfCM, 50. Jg., S. 143-149.
- Häder, M./Häder, S. (1998):** Neuere Entwicklungen bei der Delphi-Methode. Literaturbericht II, ZUMA-Arbeitsbericht 98/05, Mannheim.
- Häder, M./Häder, S. (2000):** Die Delphi-Methode als Gegenstand methodischer Forschungen, in: Häder, M./Häder, S. (Hrsg.): Die Delphi-Technik in den Sozialwissenschaften. Methodische Forschungen und innovative Anwendungen, Wiesbaden, S. 11-31.
- Hahn, D. (1987):** Risiko-Management. Stand und Entwicklungstendenzen, in: zfo, 56. Jg., S. 137-150.
- Hahn, D. (2006):** Stand und Entwicklungstendenzen der strategischen Planung, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen, 9. Aufl., Heidelberg, S. 3-28.
- Hahn, D./Hungenberg, H. (2001):** PuK. Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung, Wertorientierte Controllingkonzepte, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Hahn, D./Krystek, U. (1979):** Betriebliche und überbetriebliche Frühwarnsysteme für die Industrie, in: zfbf, 31. Jg., S. 76-88.
- Hahn, K./Weber, S./Friedrich, J. (2000):** Ausgestaltung des Risikomanagementsystems in mittelständischen Unternehmen, in: BB, 55. Jg., S. 2620-2628.
- Haller, M. (1978):** Risiko-Management: Neues Element in der Führung, in: Management-Zeitschrift io, 47. Jg., S. 483-487.

- Haller, M. (1986):** Risiko-Management – Eckpunkte eines integrierten Konzepts, in: Jacob, H. (Hrsg.): Schriften zur Unternehmensführung, Band 33, Risiko-Management, Wiesbaden, S. 7-43.
- Hampel, V./Lueger, M./Roth, U. (2004):** Risikocontrolling aus der Sicht des Abschlussprüfers, in: Hachmeister, D. (Hrsg.): Risikomanagement und Risikocontrolling, ZfCM-Sonderheft Nr. 3/2004, Wiesbaden, S. 108-119.
- Happel, M. (2002):** Shareholder-Value-Ansatz: Implementierungslücke im Controlling deutscher Unternehmen? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Controlling, 14. Jg., S. 275-282.
- Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M. (2007):** Bankbetriebslehre, 4. Aufl., Berlin.
- Hecker, A./Füss, R./Gundel, S. (2008):** Charakteristik wirtschaftskrimineller Delikte, in: zfo, 77. Jg., S. 143-149.
- Heidmann, M. (2008):** The role of management accounting systems in strategic sensemaking, Wiesbaden.
- Heigl, A. (1989):** Controlling – Interne Revision, 2. Aufl., Stuttgart.
- Heine, B.-O./Meyer, M./Strangfeld, O. (2005a):** Stylised Facts als Konzept zur Messung und Bewertung wissenschaftlichen Fortschritts, in: Zelewski, S./Akca, N. (Hrsg.): Fortschrittskonzepte und Fortschrittsmessung in Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik, Essen, S. 119-138.
- Heine, B.-O./Meyer, M./Strangfeld, O. (2005b):** Stylised facts and the contribution of simulation to the economic analysis of budgeting, in: Journal of Artificial Societies and Social Simulation, 8. Jg., URL: <http://jasss.soc.surrey.ac.uk/8/4/4.html>, Abruf am 12.12.2009.
- Heine, B.-O./Meyer, M./Strangfeld, O. (2007):** Das Konzept der stilisierten Fakten zur Messung und Bewertung wissenschaftlichen Fortschritts, in: DBW, 67. Jg., S. 583-601.
- Heinen, E. (1976):** Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Heinen, K. C./Hoffjan, A. (2004):** Zur strategischen Relevanz wettbewerberbezogener Kosteninformationen. Eine experimentelle Untersuchung zum Competitor Accounting, in: DBW, 64. Jg., S. 211-227.

- Heinzi, A./Brehm, L. (2006):** Organisatorische Gestaltung und Erfolgsfaktoren der Postimplementierungsphase von ERP-Systemen, in: *DU*, 60. Jg., S. 407-425.
- Helmer, O./Rescher, N. (1959):** On the epistemology of the inexact sciences, in: *Management Science*, 6. Jg., S. 25-52.
- Helten, E. (1984):** Strategische Unternehmensplanung und Risk Management, in: Gaugler, E./Jacobs, O./Kieser, A. (Hrsg.): *Strategische Unternehmensführung und Rechnungslegung*, Stuttgart, S. 15-29.
- Henle, W. (2009):** Controlling und Risikomanagement. Die Quantifizierung der Risiken erfordert neue Regeln der Zusammenarbeit, in: *ZfCM*, 53. Jg., S. 182-186.
- Hennig-Thurau, T./Walsh, G./Schrader, U. (2004):** VHB-JOURQUAL: Ein Ranking von betriebswirtschaftlich-relevanten Zeitschriften auf der Grundlage von Expertenurteilen, in: *zfbf*, 56. Jg., S. 520-545.
- Henschel, T. (2003):** Risikomanagement im Mittelstand. Eine empirische Untersuchung, in: *ZfCM*, 47. Jg., S. 331-337.
- Henschel, T. (2008):** Risikomanagement-Typologie. Eine empirische Untersuchung an deutschen KMU, in: *ZRFG*, 3. Jg., S. 149-160.
- Henselmann, K. (2001):** Das KonTraG und seine Anforderungen an das Risikomanagement, in: Götze, U./Henselmann, K./Mikus, B. (Hrsg.): *Risikomanagement*, Heidelberg, S. 29-46.
- Henze, A. (1994):** Marktforschung. Grundlage für Marketing und Marktpolitik, Stuttgart.
- Hering, T. (2008):** Investitionstheorie, 3. Aufl., München.
- Hermann, D. (1996):** Strategisches Risikomanagement kleiner und mittlerer Unternehmen, Berlin.
- Herrmann, A./Huber, F. (2000):** Determinanten des Erfolgs von quality function deployment-Projekten, in: *ZfB*, 70. Jg., S. 27-53.
- Herzhoff, M. (2004):** Szenario-Technik in der chemischen Industrie. Untersuchung von Software-Tools am Beispiel einer Studie zum Markt für Flammenschutzmittel im Jahr 2010 und der praktischen Bedeutung der Szenario-Technik, Berlin.
- Herzwurm, G./Hanssen, S. (2006):** Standardsoftware im Controlling, in: Hess, T./Hippe, A. (Hrsg.): *Industrialisierung des Controllings*, *ZfCM-Sonderheft* Nr. 2/2006, Wiesbaden, S. 34-41.

- Hiendlmeier, A./Maier, B. (2009):** Das Interne Kontrollsystem. Pflichtübung oder Steuerungsinstrument?, in: ZIR, 3. Jg., S. 119-123.
- Hildebrandt, L. (1984):** Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 6. Jg., S. 41-51.
- Hill, K./Fowles, J. (1975):** The methodological worth of the delphi forecasting technique, in: Technological Forecasting and Social Change, 7. Jg., S. 179-192.
- Himme, A. (2009):** Kostenmanagement-Projekte in Deutschland. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Controlling, 21. Jg., S. 402-408.
- Hirsch, B. (2005):** Verhaltensorientiertes Controlling – Könnensprobleme bei der Steuerung mit Kennzahlen, in: ZfCM, 49. Jg., S. 282-288.
- Hirsch, B. (2006):** Wertorientierte Anreizsysteme. Konzeption, Implementierungsprobleme und deren Erklärung aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive, in: ZfM, 1. Jg., S. 344-377.
- Hirsch, B. (2007):** Controlling und Entscheidungen: Zur verhaltenswissenschaftlichen Fundierung des Controllings, Tübingen.
- Hirsch, B. (2008):** Zur Integration psychologischen Wissens in betriebswirtschaftliche Controlling-Konzeptionen. Stand der Literatur und Forschungsbedarf, in: Hirsch, B./Schäffer, U./Weber, J. (Hrsg.): Controlling & Verhalten, ZfCM-Sonderheft Nr. 1/2008, Wiesbaden, S. 40-49.
- Hirsch, B./Hufschlag, K./Pieroth, G. (2005):** Die Mittelfristplanung als verknüpfendes Element zwischen Strategieformulierung und operativer Umsetzung von Zielen, in: ZP, 16. Jg., S. 249-266.
- Hirsch, B./Paefgen, A./Schaier, S. (2008):** Gestaltung von Monatsberichten in deutschen Großunternehmen, in: ZfCM, 52. Jg., S. 326-332.
- Hitt, M./Beamish, P./Jackson, S./Mathieu, J. (2007):** Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management, in: Academy of Management Journal, 50. Jg., S. 1385-1399.
- Högl, M. (1998):** Teamarbeit in innovativen Projekten. Einflußgrößen und Wirkungen, Wiesbaden.
- Högl, M./Gemünden, H. G. (1999):** Determinanten und Wirkungen der Teamarbeit in innovativen Projekten. Eine theoretische und empirische Analyse, in: ZfB-Ergänzungsheft Nr. 2/1999, 69. Jg., S. 35-61.



- Hölscher, R. (2006):** Aufbau und Instrumente eines integrativen Risikomanagements, in: Schierenbeck, H. (Hrsg.): Risk Controlling in der Praxis. Rechtliche Rahmenbedingungen und geschäftspolitische Konzeptionen in Banken, Versicherungen und Industrie, 2. Aufl., Stuttgart, S. 341-399.
- Hölscher, R./Giebel, S./Karrenbauer, U. (2006):** Stand und Entwicklungstendenzen des industriellen Risikomanagements – Teil 1. Ergebnisse einer aktuellen Studie der Technischen Universität Kaiserslautern, in: ZRFG, 1. Jg., S. 149-154.
- Hölscher, R./Giebel, S./Karrenbauer, U. (2007):** Stand und Entwicklungstendenzen des industriellen Risikomanagements – Teil 2. Ergebnisse einer aktuellen Studie der Technischen Universität Kaiserslautern, in: ZRFG, 2. Jg., S. 5-14.
- Hoeve, P./Schweizer, M. (2001):** Vom strategischen Controlling zum integrierten Risikomanagement – alter Wein in neuen Schläuchen? in: Allenspach, M. (Hrsg.): Integriertes Risiko-Management – Perspektiven einer chancenorientierten Unternehmensführung, St. Gallen, S. 103-117.
- Hoffjan, A./Bebek, M. (2009):** Anforderungen an den Controller aus Sicht der Praxis. Eine Bestandsaufnahme, in: Controlling, 21. Jg., S. 617-623.
- Hoffmann, F. (1972):** Merkmale der Führungsorganisation amerikanischer Unternehmen. Auszüge aus einer Forschungsreise 1970 (2. Teil), in: zfo, 41. Jg., S. 85-89.
- Hoffmann, K. (1985):** Risk Management – Neue Wege der betrieblichen Risikopolitik, Karlsruhe.
- Hofmann, R. (1997):** Unterschlagungsprophylaxe und Unterschlagungsprüfung. Leitfaden zur Verhütung und Aufdeckung unrechtmäßiger Bereicherungen in Unternehmen, 2. Aufl., Berlin.
- Hoitsch, H.-J./Winter, P. (2004a):** Die Cash Flow at Risk-Methode als Instrument eines integriert-holistischen Risikomanagements, in: ZfCM, 48. Jg., S. 235-246.
- Hoitsch, H.-J./Winter, P. (2004b):** Ansätze zur ökonomischen Begründung der Vorteilhaftigkeit eines unternehmensgetragenen Risikomanagements in Industrieunternehmen, in: ZP, 15. Jg., S. 115-139.
- Hoitsch, H.-J./Winter, P./Bächle, R. (2005):** Risikokultur und risikopolitische Grundsätze: Strukturierungsvorschläge und empirische Ergebnisse, in: ZfCM, 49. Jg., S. 125-133.

- Hoitsch, H.-J./Winter, P./Baumann, N. (2006):** Risikocontrolling bei deutschen Kapitalgesellschaften. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: *Controlling*, 18. Jg., S. 69-78.
- Homburg, Ca./Scherpereel, P. (2005):** Risikokapitalallokation in deutschen Banken: Ergebnisse einer Umfrage, in: *ZfCM*, 49. Jg., S. 296-301.
- Homburg, Ca./Stephan, J. (2004):** Kennzahlenbasiertes Risikocontrolling in Industrie- und Handelsunternehmen, in: *ZfCM*, 48. Jg., S. 313-325.
- Homburg, Ca./Stephan, J./Haupt, M. (2005):** Risikomanagement unter Nutzung der Balanced Scorecard, in: *DB*, 58. Jg., S. 1069-1075.
- Homburg, Ca./Uhrig-Homburg, M. (2004):** Zentrales und dezentrales Risikocontrolling in Industrieunternehmen, in: *zfbf*, 56. Jg., S. 311-332.
- Homburg, Ch./Artz, M./Wieseke, J./Schenkel, B. (2008):** Gestaltung und Erfolgsauswirkungen der Absatzplanung: Eine branchenübergreifende empirische Analyse, in: *zfbf*, 60. Jg., S. 634-670.
- Homburg, Ch./Klarmann, M. (2003):** Empirische Controllingforschung. Anmerkungen aus der Perspektive des Marketing, in: Weber, J./Hirsch, B. (Hrsg.): *Zur Zukunft der Controllingforschung. Empirie, Schnittstellen und Umsetzung in der Lehre*, Wiesbaden, S. 65-88.
- Homburg, Ch./Klarmann, M. (2009):** Multi Informant-Designs in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung. Problemfelder und Anwendungsempfehlungen, in: *DBW*, 69. Jg., S. 147-171.
- Homburg, Ch./Krohmer, H./Workman, J. (2000):** Strategischer Konsens: Konzeptualisierung und empirische Untersuchung eines komplexen Erfolgsfaktors, in: *DU*, 54. Jg., S. 351-369.
- Homburg, Ch./Schilke, O./Reimann, M. (2009):** Triangulation von Umfragedaten in der Marketing- und Managementforschung. Inhaltsanalyse und Anwendungshinweise, in: *DBW*, 69. Jg., S. 173-193.
- Homburg, Ch./Weber, J./Karlshaus, J. T./Aust, R. (2000):** Interne Kundenorientierung der Kostenrechnung?. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in deutschen Industrieunternehmen, in: *DBW*, 60. Jg., S. 241-256.
- Hommes, C. (2002):** Modeling the stylized facts in finance through simple nonlinear adaptive systems, in: *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 99. Jg., S. 7221-7228.

- Hopfenbeck, W. (2002):** Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre. Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen, 14. Aufl., München.
- Hopper, T./Hoque, Z. (2006):** Triangulation approaches to accounting research, in: Hoque, Z. (Hrsg.): Methodological issues in accounting research. Theories, methods and issues, London, S. 477-486.
- Hornung, K. (1998):** Risk Management auf der Basis von Risk-Reward-Ratios, in: Lachnit, L. (Hrsg.): Zukunftsfähiges Controlling. Konzeption, Umsetzungen, Praxiserfahrungen, München, S. 273-293.
- Hornung, K./Reichmann, T./Diederichs, M. (1999):** Risikomanagement. Teil I: Konzeptionelle Ansätze zur pragmatischen Realisierung gesetzlicher Anforderungen, in: Controlling, 11. Jg., S. 317-325.
- Hornung, K./Reichmann, T./Form, S. (2000):** Risikomanagement. Teil II: Wertorientierung und KonTraG als Determinanten des Risikomanagements der metallgesellschaft ag, in: Controlling, 12. Jg., S. 153-161.
- Horváth, P. (1978):** Controlling – Entwicklung und Stand einer Konzeption zur Lösung der Adaptions- und Koordinationsprobleme der Führung, in: ZfB, 48. Jg., S. 194-208.
- Horváth, P. (2009):** Controlling, 11. Aufl., München.
- Horváth, P./Arnaut, A./Gleich, R./Seidenschwarz, W./Stoi, R. (1999):** Neue Instrumente in der deutschen Unternehmenspraxis. Bericht über die Stuttgarter Studie, in: Egger, A./Grün, O./Moser, R. (Hrsg.): Managementinstrumente und -konzepte, Stuttgart, S. 289-328.
- Horváth, P./Gleich, R. (2000):** Controlling als Teil des Risikomanagements, in: Dörner, D./Horváth, P./Kagermann, H. (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements, Stuttgart, S. 99-126.
- Horváth, P./Herter, R. (1992):** Benchmarking. Vergleich mit den Besten der Besten, in: Controlling, 4. Jg., S. 4-11.
- Horváth, P./Minning, F. (2001):** Wertorientiertes Management in Deutschland, Großbritannien, Italien und Frankreich. Eine empirische Analyse, in: Controlling, 13. Jg., S. 273-282.
- Hunold, C. (2003):** Kommunale Kostenrechnung. Gestaltung, Nutzung und Erfolgsfaktoren, Wiesbaden.

- Huther, A. (2003):** Integriertes Chancen- und Risikomanagement. Zur ertrags- und risikoorientierten Steuerung von Real- und Finanzinvestitionen in der Industrieunternehmung, Wiesbaden.
- IDW (1999):** IDW Prüfungsstandard: Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB (IDW PS 340), in: WPg, 52. Jg., S. 658-662.
- IDW (2001):** IDW Prüfungsstandard: Das interne Kontrollsystem im Rahmen der Abschlussprüfung (IDW PS 260), in: WPg, 54. Jg., S. 821-831.
- IDW (2004):** IDW Stellungnahme: Exposure draft of the proposed revised International Standard on Auditing 240 "The auditor's responsibility to consider fraud in an audit of financial statements", in: WPg, 57. Jg., S. 37-41.
- IDW (Hrsg.) (2006):** WP Handbuch 2006. Wirtschaftsprüfung, Rechnungslegung, Beratung, Band 1, 13. Aufl., Düsseldorf.
- IKB Deutsche Industriebank (2008):** Geänderter Geschäftsbericht 2006/2007, Düsseldorf.
- Illetschko, L. (1955):** Management und Betriebswirtschaft. Vorträge und Aufsätze, Wien.
- International Group of Controlling (Hrsg.) (2005):** Controlling-Wörterbuch, 3. Aufl., Stuttgart.
- International Group of Controlling/Weißenberger, B. E. (2006):** Controller und IFRS. Konsequenzen für die Controlleraufgaben durch die Finanzberichterstattung nach IFRS, Freiburg.
- Jackson, G. (1980):** Methods for integrative reviews, in: Review of Educational Research, 50. Jg., S. 438-460.
- Jenner, T. (2001):** Zum Einfluss der Gestaltung von Planungsprozessen auf den Erfolg strategischer Geschäftsfelder, in: zfbf, 53. Jg., S. 107-125.
- Jensen, M. (1976):** Reflections on the state of accounting research and the regulation of accounting. Stanford lectures in accounting (S. 11-19), URL: <http://www.ssrn.com/abstract=321522>, Abfrage: 12.12.2009.
- Jick, T. (1979):** Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action, in: Administrative Science Quarterly, 24. Jg., S. 602-611.
- Johanning, L./Ams, P. (2008):** Risikomanagementsysteme, in: Ballwieser, W./Grewé, W. (Hrsg.): Wirtschaftsprüfung im Wandel, München, S. 259-286.
- Jonen, A. (2008):** Kognitionsorientiertes Risikocontrolling, Lohmar.

- Jones, T. C./Luther, R. (2005):** Anticipating the impact of IFRS on the management of German manufacturing companies. Some observations from a British perspective, in: *AiE*, 2. Jg., S. 165-193.
- Jorion, P. (2007):** Value at risk, 3. Aufl., New York.
- Jungbauer-Gans, M./Preisendörfer, P. (1991):** Verbessern eine gründliche Vorbereitung und sorgfältige Planung die Erfolgchancen neugegründeter Betriebe? in: *zfbf*, 43. Jg., S. 987-995.
- Kagermann, H./Kütting, K./Weber, C.-P. (2006):** Handbuch der Revision. Management mit der SAP-Revisions-Roadmap, Stuttgart.
- Kajüter, P. (2005):** Kostenmanagement in der deutschen Unternehmenspraxis. Empirische Befunde einer branchenübergreifenden Feldstudie, in: *zfbf*, 57. Jg., S. 79-100.
- Kajüter, P. (2007):** Risikomanagement in der Supply Chain: Ökonomische, regulatorische und konzeptionelle Grundlagen, in: Vahrenkamp, R./Siepermann, C. (Hrsg.): *Risikomanagement in Supply Chains*, Berlin, S. 13-27.
- Kajüter, P. (2008):** Rolle der Internen Revision im Risikomanagementsystem, in: Freidank, C.-C./Peemöller, V. (Hrsg.): *Corporate Governance und Interne Revision. Handbuch für die Neuausrichtung des Internal Auditing*, Berlin, S. 109-126.
- Kajüter, P. (2009a):** Risikomanagement als Controllingaufgabe im Rahmen der Corporate Governance, in: Wagenhofer, A. (Hrsg.): *Controlling und Corporate Governance-Anforderungen. Verbindungen, Maßnahmen, Umsetzung*, Berlin, S. 109-130.
- Kajüter, P. (2009b):** Risikomanagement im Beteiligungscontrolling, in: Littkemann, J. (Hrsg.): *Beteiligungscontrolling – Ein Handbuch für die Unternehmens- und Beratungspraxis*, Band II: *Strategische und operative Unternehmensführung im Beteiligungscontrolling*, 2. Aufl., Herne, S. 529-550.
- Kajüter, P./Esser, S. (2007):** Risiko- und Chancenberichterstattung im Lagebericht. Eine empirische Analyse der HDAX-Unternehmen, in: *IRZ*, 2. Jg., S. 381-390.
- Kajüter, P./Winkler, C. (2003):** Die Risikoberichterstattung der DAX100-Unternehmen im Zeitvergleich. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: *KoR*, 3. Jg., S. 217-228.

- Kajüter, P./Winkler, C. (2004):** Praxis der Risikoberichterstattung deutscher Konzerne, in: WPg, 57. Jg., S. 249-261.
- Kaldor, N. (1968):** Capital accumulation and economic growth, in: Lutz, F./Hague, D. (Hrsg.): The Theory of capital, London, S. 177-222.
- Kaldor, N. (1985):** Economics without equilibrium. The Okun Memorial Lectures at Yale University, Armonk.
- Kaminski, M. (2003):** Visuelles Data Mining im Controlling, in: Controlling, 15. Jg., S. 573-574.
- Kaplan, R./Norton, D. (1992):** The balanced scorecard. Measures that drive performance, in: Harvard Business Review, January-February, 70. Jg., S. 71-79.
- Kaplan, R./Norton, D. (1996):** The balanced scorecard. Translating strategy into action, Boston.
- Karlshaus, J. T. (2000):** Die Nutzung von Kostenrechnungsinformationen im Marketing. Bestandsaufnahme, Determinanten und Erfolgsauswirkungen, Wiesbaden.
- Karten, W. (1978):** Aspekte des Risk Managements, in: BFuP, 30. Jg., S. 308-323.
- Keim, G./Littkemann, J. (2005):** Methoden des Projektmanagements und -controllings, in: Littkemann, J. (Hrsg.): Innovationscontrolling, München, S. 57-151.
- Kelle, U. (2008):** Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung. Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Keller, G. (2002):** Risikomanagement bei Unternehmensakquisitionen. Konzeptionelle Grundlagen und Elemente eines Instrumentariums zur Identifikation, Evaluation und Steuerung von Akquisitionsrisiken, München.
- Keuper, F./Glahn, C. von (2006):** Shared-Controlling-Services – Eine Standortbestimmung unter Berücksichtigung der IT, in: Hess, T./Hippe, A. (Hrsg.): Industrialisierung des Controllings, ZfCM-Sonderheft Nr. 2/2006, Wiesbaden, S. 84-93.
- Kimball, R. (2000):** Failures in risk management, in: New England Economic Review, January/February, o.Jg., S. 3-12.
- Kink, N./Höhne, E./Hess, T. (2008):** Wirkungen von Management Support Systemen (MSS) auf die Steuerung von Unternehmen, in: Hess, T./Winter, R. (Hrsg.):

- IT-basierte Steuerungssysteme, *ZfCM-Sonderheft Nr. 2/2008*, Wiesbaden, S. 5-14.
- Kirsch, H.-J./Scheele, A. (2005):** Neugestaltung von Prognose- und Risikoberichterstattung im Lagebericht durch das Bilanzrechtsreformgesetz, in: *WPg*, 58. Jg., S. 1149-1154.
- Kirsch, H.-J./Steinhauer, L. (2003):** Zum Einfluss der internationalen Rechnungslegung auf das Controlling, in: *ZP*, 14. Jg., S. 415-435.
- Kley, K.-L. (2001):** Verrechnungspreise und Wertmanagement im Aviation-Konzern Deutsche Lufthansa, in: *krp*, 45. Jg., S. 267-274.
- Kloyer, M. (2003):** Wahrgenommene Risikokontrolle und Opportunismus in F&E-Lieferbeziehungen, in: *ZP*, 14. Jg., S. 149-169.
- Knollmann, R. (2007):** Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung. Messung, Wirkungen, Determinanten, Wiesbaden.
- Köckeis-Stangl, E. (1982):** Methoden der Sozialisationsforschung, in: Hurrelmann, K./Ulich, D. (Hrsg.): *Handbuch der Sozialisationsforschung*, Weinheim, S. 321-370.
- Kohlhof, J./Colina, G. (2000):** Value-at-Risk Management in Banken, Idstein.
- Koller, T./Goedhart, M./Wessels, D. (2005):** Valuation. Measuring and managing the value of companies, 4. Aufl., Hoboken.
- Koreimann, D. (1999):** Management, 7. Aufl., München.
- KPMG (2003):** Risikomanagement in Deutschen Unternehmen. Ergebnisse der Umfrage über den Status von Risikomanagement-Systemen und deren Beitrag zur Unternehmenssteuerung, München.
- KPMG (2006):** Studie 2006 zur Wirtschaftskriminalität in Deutschland, Köln.
- Kraus, S./Harms, R./Schwarz, E. (2007):** Zur Relevanz der strategischen Planung für das Wachstum junger KMU, in: *ZfM*, 2. Jg., S. 374-400.
- Krensel, C./Siemes, A./Afra, S. (2002):** Stock Options als ein Instrument erfolgsorientierter Vergütung bei im NEMAX 50 notierten Unternehmen, in: *Controlling*, 14. Jg., S. 707-714.
- Kromrey, H. (2009):** Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 12. Aufl., Stuttgart.
- Kromschröder, B. (1979):** Unternehmungsbewertung und Risiko. Der Einfluss des Risikos auf den subjektiven Wert von Unternehmungsbeteiligungen im Rah-

- men einer optimalen Investitions- und Finanzierungspolitik des Investors, Berlin.
- Kromschröder, B./Lück, W. (1998):** Grundsätze risikoorientierter Unternehmensüberwachung, in: DB, 51. Jg., S. 1573-1576.
- Krüger, W./Pfeiffer, P. (1991):** Eine konzeptionelle und empirische Analyse der Informationsstrategien und der Aufgaben des Informationsmanagements, in: zfbf, 43. Jg., S. 21-43.
- Krügerke, C. (2009):** Aktuelle Praxis des Vertriebscontrollings – Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Jensen, O./Weber, J. (Hrsg.): Vertriebscontrolling, ZfCM-Sonderheft Nr. 2/2009, Wiesbaden, S. 23-29.
- Krystek, U. (1996):** Früherkennungssysteme, in: Schulte, C. (Hrsg.): Lexikon des Controlling, München, S. 266-271.
- Krystek, U. (1999):** Neue Controlling-Aufgaben durch neue Gesetze? KonTraG und InsO als Herausforderung für das Controlling, in: krp, 43. Jg., S. 145-151.
- Krystek, U./Herzhoff, M. (2006):** Szenario-Technik und Frühaufklärung: Anwendungsstand und Integrationspotenzial, in: ZfCM, 50. Jg., S. 305-310.
- Krystek, U./Müller, M. (1999):** Frühaufklärungssysteme. Spezielle Informationssysteme zur Erfüllung der Risikokontrollpflicht nach KonTraG, in: Controlling, 11. Jg., S. 177-183.
- Krystek, U./Müller-Stewens, G. (2006):** Strategische Frühaufklärung, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmungsplanung – Strategische Unternehmungsführung. Stand und Entwicklungstendenzen, 9. Aufl., Heidelberg, S. 175-193.
- Künkele, J. (2007):** Die Gestaltung der Budgetkontrolle. Bestandsaufnahme, Determinanten und Erfolgswirkungen, Wiesbaden.
- Künkele, J./Schäffer, U. (2007):** Zur erfolgreichen Gestaltung der Budgetkontrolle. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: DBW, 67. Jg., S. 75-92.
- Küpper, H.-U. (1993):** Internes Rechnungswesen, in: Hauschildt, J., Grün, O. (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Festschrift für Eberhard Witte, Stuttgart, S. 601-631.
- Küpper, H.-U. (2005):** Unternehmensrechnung und Ethik, in: Schneider, D./Rückle, D./Küpper, H.-U./Wagner, F. (Hrsg.): Kritisches zu Rechnungslegung und



- Unternehmensbesteuerung. Festschrift zur Vollendung des 65. Lebensjahres von Theodor Siegel, Berlin, S. 23-44.
- Küpper, H.-U. (2008):** Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 5. Aufl., Stuttgart.
- Küpper, H.-U./Weber, J./Zünd, A. (1990):** Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling. Thesen zur Konsensbildung, in: ZfB, 60. Jg., S. 281-293.
- Kundinger, P. (2007):** Die Interne Revision als Change Agent, Berlin.
- Kurrle, A. (1995):** Controlling und Effizienz. Die Messung der Effizienz des Controlling in der Industrie auf der Grundlage einer empirischen Einzelanalyse, Bielefeld.
- Labhart, P. (1999):** Value Reporting. Informationsbedürfnisse des Kapitalmarktes und Wertsteigerung durch Reporting, Zürich.
- Lamnek, S. (2005):** Qualitative Sozialforschung, 4. Aufl., Weinheim.
- Largay, J. (2001):** Three Rs and four Ws, in: Accounting Horizons, 15. Jg., S. 71-72.
- Lawson, T. (2003):** Reorienting economics, London.
- Lazanowski, M. (2006):** Industrielles Risikocontrolling, Frankfurt/Main.
- Lechler, T. (1997):** Erfolgsfaktoren des Projektmanagements, Frankfurt/Main.
- Lechler, T./Gemünden, H. G. (1998):** Kausalanalyse der Wirkungsstruktur der Erfolgsfaktoren des Projektmanagements, in: DBW, 58. Jg., S. 435-450.
- Lee, H./Padmanabhan, V./Whang, S. (1997):** The bullwhip effect in supply chains, in: Sloan Management Review, 38. Jg., Heft Nr. 3, S. 93-102.
- Lehner, J. (2005):** Risikobeurteilung für Projekte. Der „Balanced-Risk“-Prozess, in: zfo, 74. Jg., S. 4-10.
- Leidig, G. (2008):** Personal-Risikomanagement als Zukunftssicherung, in: zfo, 77. Jg., S. 51-57.
- Lenz, A./Tilch, T. (2008):** Wertorientiertes Risikocontrolling. Verknüpfung mit dem Goodwill Impairment Test nach IAS 36 und die Überwachungsverantwortung des Abschlussprüfers, in: ZRFG, 3. Jg., S. 101-110.
- Liebl, F. (1995):** Simulation. Problemorientierte Einführung, 2. Aufl., München.
- Link, C./Orbán, C. (2002):** Unternehmensplanung – Wertschöpfung oder Pflichtübung? Ergebnisse einer Befragung unter den umsatzstärksten deutschen Unternehmen, in: krp, 46. Jg., S. 11-17.

- Lintner, J. (1965):** The valuation of risk assets and the selection of risky investments in stock portfolios and capital budgets, in: *Review of Economics and Statistics*, 47. Jg., Heft Nr. 1, S. 13-37.
- Littkemann, J. (1997):** Erfolgreiches Innovationscontrolling. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: *ZfB*, 67. Jg., S. 1309-1331.
- Littkemann, J. (1998):** Projektmanagement und Projektcontrolling. Gestaltungsansätze in der Praxis, in: *zfo*, 67. Jg., S. 68-73.
- Littkemann, J. (2001):** Beteiligungscontrolling: Organisation und Effizienz. Eine empirische Analyse aus zentraler und lokaler Controllingperspektive, in: *ZfB*, 71. Jg., S. 1283-1304.
- Littkemann, J./Derfuß, K. (2004):** Gestaltung von Controllingsystemen. Empirische Ergebnisse des Kontingenzansatzes des Behavioral Accounting, in: Scherm, E./Pietsch, G. (Hrsg.): *Controlling. Theorien und Konzeptionen*, München, S. 691-708.
- Littkemann, J./Eisenberg, D./Lerchl, S. (2007):** Der Beteiligungscontroller in der Praxis. Ergebnisse einer Längsschnittuntersuchung zum Aufgabengebiet und Anforderungsprofil des Beteiligungscontrollers, in: *Controlling*, 19. Jg., S. 137-144.
- Lück, W. (1998a):** Der Umgang mit unternehmerischen Risiken durch ein Risikomanagementsystem und durch ein Überwachungssystem. Anforderungen durch das KonTraG und Umsetzung in der betrieblichen Praxis, in: *DB*, 51. Jg., S. 1925-1930.
- Lück, W. (1998b):** Elemente eines Risiko-Managementsystems. Die Notwendigkeit eines Risiko-Managementsystems durch den Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), in: *DB*, 51. Jg., S. 8-14.
- Lück, W. (1998c):** Internes Überwachungssystem (IÜS). Die Pflicht zur Einrichtung und zur Prüfung eines Internen Überwachungssystems durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), in: *Wirtschaftsprüferkammer Mitteilungen*, 37. Jg., S. 182-188.
- Lück, W. (2000):** Managementrisiken, in: Dörner, D./Horváth, P./Kagermann, H. (Hrsg.): *Praxis des Risikomanagements. Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte*, Stuttgart, S. 311-343.

- Lück, W. (2001):** Risikomanagementsystem und Controlling, in: Seicht, G. (Hrsg.): Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen 2001. Unternehmensbewertung, Kostenrechnung, Internationale Rechnungslegung, Controlling, Steuern, Wien, S. 413-427.
- Lück, W. (2003):** Betriebswirtschaftliche Aspekte der Einrichtung eines Risikomanagementsystems und eines Überwachungssystems, in: Dörner, D./Menold, D./Pfitzer, N./Oser, P. (Hrsg.): Reform des Aktienrechts, der Rechnungslegung und der Prüfung. KonTraG, Corporate Governance, TransPuG, 2. Aufl., Stuttgart, S. 329-375.
- Lück, W. (2009):** Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft der Internen Revision, in: Lück, W. (Hrsg.): Anforderungen an die Interne Revision. Grundsätze, Methoden, Perspektiven, Berlin, S. 389-409.
- Lück, W./Henke, M. (1999):** Lagebericht: Risiken der künftigen Entwicklung der Kapitalgesellschaft, in: Die Steuerberatung, 42. Jg., S. 524-529.
- Lück, W./Henke, M. (2004):** Die Interne Revision als zentraler Bestandteil der Corporate Governance, in: BFuP, 56. Jg., S. 1-14.
- Lück, W./Henke, M./Gaenslen, P. (2002):** Die Interne Revision und das Interne Überwachungssystem vor dem Hintergrund eines integrierten Risikomanagements, in: Hölscher, R./Elfgén, R. (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement. Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, Wiesbaden, S. 225-238.
- Lüdenbach, N./Hoffmann, W.-D. (2009):** Die wichtigsten Änderungen der HGB-Rechnungslegung durch das BilMoG, in: Unternehmensteuern und Bilanzen, 8. Jg., S. 287-316.
- Lutz, R. (2007):** Effizienz und Wirkungsgrad im Controlling. Herausforderungen und Praxiskonzepte im Deutsche Bahn-Konzern, in: Horváth, P. (Hrsg.): Erfolgstreiber für das Controlling, Stuttgart, S. 99-109.
- Lux, T./Schornstein, S. (2005):** Genetic learning as an explanation of stylized facts of foreign exchange markets, in: Journal of Mathematical Economics, 41. Jg., S. 169-196.
- Macharzina, K. (1999):** Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Mahlendorf, M. (2008):** Verhaltensorientiertes Controlling in der Praxis. Eine am Beispiel verspäteter Projektabbrüche illustrierte Systematik zur Identifikation,

- Bewertung und Auswahl von Controllingmaßnahmen, in: Hirsch, B./Schäffer, U./Weber, J. (Hrsg.): *Controlling & Verhalten*, ZfCM-Sonderheft Nr. 1/2008, Wiesbaden, S. 104-112.
- Maier, M. (2009):** Der Management Approach. Herausforderungen für Controller und Abschlußprüfer im Kontext der IFRS-Finanzberichterstattung, Frankfurt/Main.
- Mann, R. (1973):** Die Praxis des Controlling. Instrumente, Einführung, Konflikte, München.
- March, J./Sutton, R. (1997):** Organizational performance as a dependent variable, in: *Organizational Science*, 8. Jg., S. 698-706.
- Markowitz, H. (1952):** Portfolio selection, in: *Journal of Finance*, 7. Jg., S. 77-91.
- Martin, A. (1998):** Affekt, Kommunikation und Rationalität in Entscheidungsprozessen. Ergebnisse einer Studie über den Einfluß von Gruppenstrukturen auf das Problemlösungsverhalten, München.
- Matt, C. (2009):** Software für Risikomanagement, in: *ZfCM*, 53. Jg., S. 271-272.
- Matuschka, A. (1990):** Risiken von Unternehmensakquisitionen, in: *BFuP*, 42. Jg., S. 104-113.
- Matzenbacher, H.-J. (2005):** Maßnahmen der Internen Revision zur Vermeidung sowie zur Aufdeckung von Bilanzdelikten und dolosen Handlungen, in: Freidank, C.-C. (Hrsg.): *Bilanzreform und Bilanzdelikte*, Wiesbaden, S. 143-162.
- Mauch, C. (2008):** Der Einfluss der IT-Projektgestaltung auf den Projekterfolg, in: *DU*, 62. Jg., S. 5-36.
- Mauch, C./Wildemann, H. (2007):** Wettbewerbsfaktor IT – Wege zur erfolgreichen IT-Gestaltung. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, München.
- Mayer, J. H. (1999):** Führungsinformationssysteme für die internationale Management-Holding, Wiesbaden.
- Mayer, J. H./Winter, R. (2008):** Anforderungsanalyse für ein One-Page-Reporting – Funktionsbestimmung, Gestaltungsziele und Entwicklungsstand, in: Hess, T./Winter, R. (Hrsg.): *IT-basierte Steuerungssysteme*, ZfCM-Sonderheft Nr. 2/2008, Wiesbaden, S. 28-41.
- Mehr, R./Hedges, B. (1963):** Risk management in the business enterprise, Homewood.

- Melcher, W./Mattheus, D. (2008):** Zum Referentenentwurf des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG): Lageberichterstattung, Risikomanagement-Bericht und Corporate Governance-Statement, in: DB, Beilage Nr. 1/2008, 61. Jg., S. 52-55.
- Menon, A./Varadarajan, R. (1992):** A model of marketing knowledge use within firms, in: Journal of Marketing, 56. Jg., S. 53-71.
- Mertens, P./Bissantz, N./Hagedorn, J. (1997):** Data Mining im Controlling. Überblick und erste Praxiserfahrungen, in: ZfB, 67. Jg., S. 179-201.
- Metzler, L. von (2004):** Risikoaggregation im industriellen Controlling, Lohmar.
- Meyding, T./Fabian, C.-P. (2000):** Rechtliche Risiken, in: Dörner, D./Horváth, P./Kagermann, H. (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements. Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte, Stuttgart, S. 283-309.
- Meyer, C. (1999):** Value at Risk für Kreditinstitute, Wiesbaden.
- Meyer, J.-A. (1996):** Wirkung bildlicher Darstellungen auf das Informations- und Entscheidungsverhalten von Managern. Erweiterung der bisherigen Forschung auf bewegte Bilder, in: zfbf, 48. Jg., S. 738-760.
- Meyer, M. (2007):** Integration von Kognition und Anreizen in die Rechnungswesenforschung, Vallendar.
- Meyer, M./Birl, H./Knollmann, R. (2007):** Investitionskontrolle in deutschen Großunternehmen. Tätigkeitsfeld und Verbesserungspotenziale des zentralen Investitionscontrollings, in: Controlling, 19. Jg., S. 633-640.
- Meyer, M./Schlüter, H./Sieber, C. (2009):** Selbst- und Fremdbild des Zentralcontrollings in der Investitionsplanung und -kontrolle, in: ZfCM, 53. Jg., S. 317-322.
- Meyer-Schönherr, M. (1992):** Szenario-Technik als Instrument der strategischen Planung, Ludwigsburg.
- Mikus, B. (1999):** Zur Integration des Risikomanagements in den Führungsprozess, in: ZP, 10. Jg., S. 85-110.
- Mitterlehner, K. (2004):** Steuerliches Risikomanagement, in: Guserl, R./Pernsteiner, H. (Hrsg.): Handbuch Finanzmanagement in der Praxis, Wiesbaden, S. 559-582.
- Modell, S. (2005):** Triangulation between case study and survey methods in management accounting research: An assessment of validity implications, in: Management Accounting Research, 16. Jg., S. 231-254.

- Modell, S. (2009):** In defence of triangulation: A critical realist approach to mixed methods research in management accounting, in: *Management Accounting Research*, 20. Jg., S. 208-221.
- Mosiek, T. (2003):** Risiko Reporting – konzeptionelle und dv-technische Anforderungen an ein Risikoberichtswesen, in: *ZfCM*, 47. Jg., S. 15-18.
- Moxter, A. (1997):** Die Vorschriften zur Rechnungslegung und Abschlussprüfung im Referententwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich, in: *BB*, 52. Jg., S. 722-730.
- Mozes, H. (1992):** A framework for normative accounting research, in: *Journal of Accounting Literature*, 11. Jg., S. 93-120.
- Müller, A. (2001):** Systematische Gewinnung von Frühindikatoren für Frühaufklärungssysteme, in: *krp*, 45. Jg., S. 212-222.
- Müller, G./Hirsch, B. (2005):** Die Wertorientierung in der Unternehmenssteuerung – Status quo und Perspektiven, in: *ZfCM*, 49. Jg., S. 83-87.
- Müller, S./Ordemann, T./Pampel, J. (2005):** Handlungsempfehlungen für die Anwendung der IFRS im Controlling mittelständischer Unternehmen, in: *BB*, 60. Jg., S. 2119-2125.
- Mugler, J. (1978):** Risk Management – Aufgabenabgrenzung und Ausblick auf Forschungsnotwendigkeiten, in: *JfB*, 28. Jg., S. 2-14.
- Naumann, J.-P. (1993):** Strategische Holding, in: Hoffmann, F. (Hrsg.): *Konzernhandbuch*, Wiesbaden, S. 235-304.
- Neubürger, K. (1980):** Risikobeurteilung bei strategischen Unternehmungsentscheidungen. *Grundlagen des Einsatzes eines Risiko-Chancen-Kalküls*, Stuttgart.
- Nevries, P./Christoph, I./Strauß, E. (2008):** Herausforderungen der operativen Planung, in: *Controlling*, 20. Jg., S. 73-79.
- Nevries, P./Linnenlücke, A. (2008):** Personalmanagement im Controllerbereich – Eine Bestandsaufnahme, in: *ZfCM*, 52. Jg., S. 156-161.
- Nevries, P./Strauß, E. (2008):** Aufgaben des Controllings im Rahmen des Risikomanagementprozesses. Eine empirische Untersuchung in deutschen Großkonzernen, in: *ZfCM*, 52. Jg., S. 106-111.
- Nevries, P./Strauß, E./Goretzki, L. (2009):** Zentrale Gestaltungsgrößen der operativen Planung, in: *ZfCM*, 53. Jg., S. 237-241.

- Nguyen, T. (2008):** Solvency-II-kompatible Ausgestaltung des Risikomanagements von Versicherungsunternehmen. Teil 1: Risikomanagement-Prozess und Anforderungen an betriebliche Funktionsbereiche, in: ZRFG, 3. Jg., S. 5-12.
- Niedermayr, R. (1994):** Entwicklungsstand des Controlling. System, Kontext und Effizienz, Wiesbaden.
- North, H./Pyke, D. (1969):** 'Probes' of the technological future, in: Harvard Business Review, May-June, 47. Jg., S. 68-82.
- Oetzel, H. (2007):** Risikocontrolling im Führungssystem aus funktionaler und instrumentaler Perspektive. Ein begrenzt-führungsgestaltender Koordinationsansatz, Chemnitz.
- Oppenländer, K. H. (1991):** Stilisierte Fakten des Innovationsprozesses und ihre Analyse. Ein Beitrag zur Erklärung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit, in: ifo Studien (Zeitschrift für empirische Wirtschaftsforschung), 37. Jg., S. 165-180.
- Ossadnik, W./Barklage, D./Lengerich, E. van (2004):** Controlling im Mittelstand. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Controlling, 16. Jg., S. 621-630.
- Ottersbach, D./Kolbe, C. (1990):** Integrationsrisiken bei Unternehmensakquisitionen, in: BFuP, 42. Jg., S. 140-150.
- Pampel, J./Krolak, T. (2007):** Zentrale Unternehmenssteuerung durch Controlling, in: Hauschka, C. (Hrsg.): Corporate Compliance. Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen, München, S. 319-335.
- Paul, W. (1993):** Die Notwendigkeit einer fächerintegrierenden betriebswirtschaftlichen Hochschulausbildung aus der Sicht eines Finanzpraktikers, in: zfbf, 45. Jg., S. 797-826.
- Pausenberger, E./Roth, A. (1997):** Störfaktoren im internationalen Controlling, in: zfbf, 49. Jg., S. 580-596.
- Pedell, B. (2004):** Risikointerdependenzen als Ansatzpunkt für Aufgaben und Instrumente des Risikocontrolling, in: Hachmeister, D. (Hrsg.): Risikomanagement und Risikocontrolling, ZfCM-Sonderheft Nr. 3/2004, Wiesbaden, S. 4-11.
- Pedell, B. (2006):** Regulatory risk and the cost of capital. Determinants and implications for rate regulation, Heidelberg.

- Pellens, B./Epstein, R./Barth, D./Ruhwedel, P./Sellhorn T. (2005):** Goodwill Impairment Test – ein empirischer Vergleich der IFRS- und US-GAAP-Bilanzierer im deutschen Prime Standard, in: BB, 60. Jg., Heft Nr. 39 (BB-Special 10), S. 10-18.
- Pellens, B./Hillebrandt, F./Tomaszewski, C. (2000):** Value Reporting. Eine empirische Analyse der DAX-Unternehmen, in: Wagenhofer, A./Hrebicek, G. (Hrsg.): Wertorientiertes Management. Konzepte und Umsetzungen zur Unternehmenswertsteigerung, Stuttgart, S. 177-207.
- Pellens, B./Tomaszewski, C./Weber, N. (2000):** Wertorientierte Unternehmensführung in Deutschland. Eine empirische Untersuchung der DAX 100-Unternehmen, in: DB, 53. Jg., S. 1825-1833.
- Pfaff, D./Stefani, U. (2006):** Verrechnungspreise in der Unternehmenspraxis. Eine Bestandsaufnahme zu Zwecken und Methoden, in: Controlling, 19. Jg., S. 517-524.
- Pfaff, D./Weißberger, B. E. (2000):** Institutionenökonomische Fundierung, in: Fischer, T. (Hrsg.): Kosten-Controlling. Neue Methoden und Inhalte, Stuttgart, S. 109-134.
- Pfeffer, J. (1993):** Barriers to the advance of organizational science: Paradigm development as a dependent variable, in: Academy of Management Review, 18. Jg., S. 599-620.
- Pfennig, M./Schäfer, K. (1997):** Verfahren zur Quantifizierung von (Preis-)Risiken, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 50. Jg., S. 1009-1014.
- Pfister, C. (2003):** Divisionale Kapitalkosten. Theorie und Anwendung, Bern.
- Pfohl, H.-C./Gallus, P./Köhler, H. (2008):** Risikomanagement in der Supply Chain – Status Quo und Herausforderungen aus Industrie-, Handels- und Dienstleisterperspektive. Empirische Ergebnisse des Arbeitskreises, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Sicherheit und Risikomanagement in der Supply Chain. Gestaltungsansätze und praktische Umsetzung, Hamburg, S. 95-147.
- Pollanz, M. (1999a):** Ganzheitliches Risikomanagement im Kontext einer wertorientierten Unternehmensführung (Risk Adjusted Balanced Scorecarding), in: DB, 52. Jg., S. 1277-1281.
- Pollanz, M. (1999b):** Konzeptionelle Überlegungen zur Einrichtung und Prüfung eines Risikomanagementsystems – Droht eine Mega-Erwartungslücke? in: DB, 52. Jg., S. 393-399.



- Popper, K. (1994):** Logik der Forschung, 10. Aufl., Tübingen.
- Porter, M. (2000):** Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Aufl., Frankfurt/Main.
- Pott, C./Wömpener, A. (2007):** Zur Wirksamkeit der Regulierung interner Kontrollsysteme – empirische Ergebnisse der Wirkung des KonTraG, in: ZP, 18. Jg., S. 407-425.
- Potthof, I. (1998):** Empirische Studien zum wirtschaftlichen Erfolg der Informationsverarbeitung, in: Wirtschaftsinformatik, 40. Jg., S. 54-65.
- Power, M. (2009):** The risk management of nothing, in: Accounting, Organizations and Society, 34. Jg., S. 849-855.
- Pratt, J./Zeckhauser, R. (1991):** Principals and agents: An overview, in: Pratt, J./Zeckhauser, R. (Hrsg.): Principals and agents: The structure of business, 2. Aufl., Boston, S. 1-35.
- Pritsch, G./Hommel, U. (1997):** Hedging im Sinne des Aktionärs. Ökonomische Erklärungsansätze für das unternehmerische Risikomanagement, in: DBW, 57. Jg., S. 672-693.
- Pritsch, G./Weber, J. (2001):** Die Bedeutung des Realloptionsansatzes aus Controlling-Sicht, in: Hommel, U./Scholich, M./Vollrath, R. (Hrsg.): Realloptionen in der Unternehmenspraxis, Berlin, S. 13-43.
- Probst, G./Raub, S. (1995):** Action Research. Ein Konzept angewandter Managementforschung, in: DU, 49. Jg., S. 3-19.
- Raffée, H./Effenberger, J./Fritz, W. (1994):** Strategieprofile als Faktoren des Unternehmenserfolgs, in: DBW, 54. Jg., S. 383-396.
- Raffée, H./Fritz, W. (1991):** Die Führungskonzeption erfolgreicher und weniger erfolgreicher Industrieunternehmen im Vergleich. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: ZfB, 61. Jg., S. 1211-1226.
- Rapp, M. (2002):** Risikoorientierte Budgetierung im Projektgeschäft, in: ZfB, 72. Jg., S. 7-18.
- Rappaport, A. (1981):** Selecting strategies that create shareholder value, in: Harvard Business Review, May-June, 59. Jg., S. 139-149.
- Rappaport, A. (1998):** Creating shareholder value. A guide for managers and investors, 2. Aufl., New York.

- Rausch, A. (2009):** Steigerung der Meeting Performance als Managementaufgabe, in: ZfCM, 53. Jg., S. 376-383.
- Ray, G./Barney, J./Muhanna, W. (2004):** Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view, in: Strategic Management Journal, 25. Jg., S. 23-37.
- Reh, G. (2001):** Ablaufplan: Einführung eines Risiko-Managementsystems, in: Gleißner, W./Meier, G. (Hrsg.): Wertorientiertes Risiko-Management für Industrie und Handel, Wiesbaden, S. 27-42.
- Rehkugler, H./Kerling, M. (1995):** Einsatz Neuronaler Netze für Analyse- und Prognose-Zwecke, in: BfFuP, 47. Jg., S. 306-324.
- Reibnitz, U. von (1996):** Szenario-Technik, in: Schulte, C. (Hrsg.): Lexikon des Controlling, München, S. 747-751.
- Reichmann, T. (2006):** Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools. Die systemgestützte Controlling-Konzeption, 7. Aufl., München.
- Reichmann, T./Form, S. (2000):** Balanced Chance- and Risk-Management, in: Controlling, 12. Jg., S. 189-198.
- Reichmann, T./Richter, H. (2008):** Risiko-Management und -Controlling in der Automobilindustrie, in: Controlling, 20. Jg., S. 185-191.
- Reinecke, S. (2004):** Marketing Performance Measurement: Einsatz von Marketingkennzahlen und betriebswirtschaftlicher Erfolg, in: DU, 58. Jg., S. 241-260.
- Reitmeyer, T. (2000):** Qualität von Entscheidungsprozessen der Geschäftsleitung. Eine empirische Untersuchung mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden.
- Rempe, W./Stolle, F. (2005):** Risiko-Management für das Rating, in: Computerwoche, Heft 21, S. 28.
- Remy, W. (1994):** Risiko-Management als Instrument des internationalen Anlagen-Marketing, in: DBW, 54. Jg., S. 25-40.
- Reuter, E. (1993):** Stichwort: Manager, in: Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band 2, 5. Aufl., Stuttgart, Sp. 2664-2680.
- Riegler, C. (2000):** Anreizsysteme und wertorientiertes Management, in: Wagenhofer, A./Hrebicek, G. (Hrsg.): Wertorientiertes Management. Konzepte und Umsetzungen zur Unternehmenswertsteigerung, Stuttgart, S. 145-176.
- Rinne, H. (2008):** Taschenbuch der Statistik, 4. Aufl., Frankfurt/Main.

- Roberts, K./Hulin, C./Rousseau, D. (1978):** Developing an interdisciplinary science of organizations, San Francisco.
- Rödl, K. (2006):** Auswirkungen von Unternehmenskultur und Unternehmenszielen auf die Gestaltung von Anreizsystemen. Theoretische Grundlagen und empirische Erkenntnisse, Hamburg.
- Roll, M. (2004):** Strategische Frühaufklärung. Vorbereitung auf eine ungewisse Zukunft am Beispiel des Luftverkehrs, Wiesbaden.
- Rosenhagen, K. (1994):** Informationsversorgung von Führungskräften. Empirische Untersuchung, in: Controlling, 6. Jg., S. 272-280.
- Rosenthal, R./DiMatteo, M. R. (2001):** Meta-analysis. Recent developments in quantitative methods for literature reviews, in: Annual Review Psychology, 52. Jg., S. 59-82.
- Roth, M./Lattwein, J. (2008):** Controlling der finanzwirtschaftlichen Risiken in der Supply-Chain. Lieferanten-Risikomanagement bei der Porsche AG, in: Controlling, 20. Jg., S. 219-226.
- Rowe, G./Wright, G. (1999):** The delphi technique as a forecasting tool: Issues and analysis, in: International Journal of Forecasting, 15. Jg., S. 353-375.
- Rudolph, B./Johanning, L. (2000):** Entwicklungslinien im Risikomanagement, in: Johanning, L./Rudolph, B. (Hrsg.): Handbuch Risikomanagement, Bad Soden/Taunus, S. 15-52.
- Saitz, B. (1999):** Risikomanagement als umfassende Aufgabe der Unternehmensleitung, in: Saitz, B./Braun, F. (Hrsg.): Das Kontroll- und Transparenzgesetz. Herausforderungen und Chancen für das Risikomanagement, Wiesbaden, S. 69-98.
- Saitz, B./Gleißner, W. (2003):** Kapitalkostensätze: Vom Risikomanagement zur wertorientierten Unternehmensführung, in: Accounting, 3. Jg., Heft Nr. 9, S. 7-8.
- Samtleben, M./Stadlbauer, F./Hess, T. (2006):** Anwendungssystemintegration im Controlling: Aktueller Stand und wichtige Trends, in: ZfCM, 50. Jg., S. 86-93.
- Sandt, J. (2004):** Management mit Kennzahlen und Kennzahlensystemen. Bestandsaufnahme, Determinanten und Erfolgsauswirkungen, Wiesbaden.
- Scapens, R. (1990):** Researching management accounting practice: The role of case study methods, in: British Accounting Review, 22. Jg., S. 259-281.

- Schäfer, A./Zeller, U. (2009):** Finanzkrise, Risikomodelle und Organhaftung, in: BB, 64. Jg., S. 1706-1711.
- Schäfer, U. (Hrsg.) (2007):** Management accounting & control scales handbook, Wiesbaden.
- Schäfer, U./Binder, C./Gmür, M. (2006):** Struktur und Entwicklung der Controllingforschung. Eine Zitations- und Kozitationsanalyse von Controllingbeiträgen in deutschsprachigen wissenschaftlichen Zeitschriften von 1970 bis 2003, in: ZfB, 76. Jg., S. 395-440.
- Schäfer, U./Brettel, T. (2005):** Ein Plädoyer für Fallstudien, in: ZfCM, 49. Jg., S. 43-46.
- Schäfer, U./Heidmann, M. (2007):** Der Beitrag von Controllingssystemen zur strategischen Früherkennung, in: Schäfer, U. (Hrsg.): Controlling und Strategie, ZfCM-Sonderheft Nr. 2/2007, Wiesbaden, S. 66-72.
- Schäfer, U./Künkele, J. (2006):** Budgetkontrolle in deutschen Unternehmen. Eine Bestandsaufnahme, in: Controlling, 18. Jg., S. 5-12.
- Schäfer, U./Steiners, D. (2004):** Zur Nutzung von Controllinginformationen, in: ZP, 15. Jg., S. 377-404.
- Schäfer, U./Weber, J./Willauer, B. (2001):** Zur Optimierung von Intensität und Neuplanungsanteil der operativen Planung, in: Controlling, 13. Jg., S. 283-288.
- Schäfer, U./Weber, J./Willauer, B. (2003):** Mit Loyalität und Vertrauen besser planen. Ergebnisse einer empirischen Erhebung, in: ZfCM, 47. Jg., S. 42-51.
- Schäfer, U./Willauer, B. (2002):** Kontrolle, Effektivität der Planung und Erfolg von Geschäftseinheiten. Ergebnisse einer empirischen Erhebung, in: ZP, 13. Jg., S. 73-97.
- Schäfer, U./Willauer, B. (2003a):** Prämissenkontrolle in deutschen Unternehmen. Ergebnisse einer empirischen Erhebung, in: Weber, J./Kunz, J. (Hrsg.): Empirische Controllingforschung. Begründung, Beispiele, Ergebnisse, Wiesbaden, S. 15-51.
- Schäfer, U./Willauer, B. (2003b):** Strategic planning as a learning process, in: sbr, 55. Jg., S. 86-107.

- Schäffer, U./Zyder, M. (2007):** Eine Analyse des moderierenden Einflusses der Faktoren Wettbewerbsintensität, Marktdynamik und dezentrale Autonomie auf die erfolgreiche Gestaltung der Budgetierung, in: ZP, 18. Jg., S. 7-33.
- Scharpf, P. (1997):** Die Sorgfaltspflichten des Geschäftsführers einer GmbH. Pflicht zur Errichtung eines Risikomanagement- und Überwachungssystems aufgrund der geplanten Änderung des AktG auch für den GmbH-Geschäftsführer, in: DB, 50. Jg., S. 737-743.
- Scharpf, P. (2000):** Finanzrisiken, in: Dörner, D./Horváth, P./Kagermann, H. (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements. Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte, Stuttgart, S. 253-282.
- Scharpf, P./Epperlein, J. (1995):** Risikomanagement derivativer Finanzinstrumente, in: BFuP, 47. Jg., S. 209-229.
- Scheidegger, J./Luginbühl, M. (2006):** Risikomanagement beim Bund. Umsetzung des Risikomanagementprozesses im Seco, in: Der Schweizer Treuhänder, 80. Jg., S. 263-267.
- Schenk, A. (1998):** Techniken der Risikoidentifikation, in: Hinterhuber, H./Sauerwein, E./Fohler-Norek, C. (Hrsg.): Betriebliches Risikomanagement, Wien, S. 43-62.
- Scherm, E./Pietsch, G. (Hrsg.) (2004):** Controlling. Theorien und Konzeptionen, München.
- Schewe, G./Sachse, D. (1999):** Organisatorische Umsetzung strategischer Entscheidungen. Ergebnisse einer komparativen Fallstudie bei mittelständischen Unternehmen, in: ZfB, 69. Jg., S. 1137-1157.
- Schierenbeck, H./Lister, M. (2002):** Value Controlling. Grundlagen wertorientierter Unternehmensführung, 2. Aufl., München.
- Schierenbeck, H./Wöhle, C. (2008):** Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 17. Aufl., München.
- Schindler, J./Gärtner, M. (2004):** Verantwortung des Abschlussprüfers zur Berücksichtigung von Verstößen (fraud) im Rahmen der Abschlussprüfung. Eine Einführung in ISA 240 (rev.), in: WPg, 57. Jg., S. 1233-1246.
- Schlüchtermann, J./Wolf, K. (2004):** Risikomanagement im Kontext der wertorientierten Unternehmensführung, in: Unternehmensbewertung und Management, o.Jg., S. 46-52.

- Schmidbauer, R. (2000):** Risikomanagement im Kontext wertorientierter Unternehmensführung. Zugleich Erwiderung zu Pollanz, DB 1999 S. 1277, in: DB, 53. Jg., S. 153-162.
- Schmidt, R. (1993):** Das Shareholder Value-Konzept, in: Fritsch, U./Liener, G./Schmidt, R. (Hrsg.): Die deutsche Aktie. Unternehmensfinanzierung und Vermögenspolitik vor neuen Herausforderungen. Festschrift zum vierzigjährigen Bestehen des Deutschen Aktieninstituts e.V., Stuttgart, S. 277-296.
- Schmidt, R. H./Schor, G. (1987):** Modell und Erklärung in den Wirtschaftswissenschaften, in: Schmidt, R. H./Schor, G. (Hrsg.): Modelle in der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden, S. 9-36.
- Schmitting, W. (2008):** Perspektiven eines Risikomanagements im Rahmen von Unternehmensakquisition und Due Diligence, in: Berens, W./Brauner, H./Strauch, J. (Hrsg.): Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, 5. Aufl., Stuttgart, S. 233-270.
- Schmitting, W./Siemes, A. (2003):** Konzeption eines Risikomanagementmodells. Begriffsrahmen und IT-Umsetzung, Arbeitspapier Nr. 6-1/2003 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Münster.
- Schmitting, W./Siemes, A. (2004):** EDV-technische Umsetzung eines Risikomanagementmodells, in: Controlling, 16. Jg., S. 103-109.
- Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (2008):** Methoden der empirischen Sozialforschung, 8. Aufl., München.
- Schön, D. (2004):** Risikocontrolling und -management im Projektgeschäft, in: Controlling, 16. Jg., S. 287-290.
- Schorcht, H. (2004):** Risikomanagement und Risikocontrolling junger Unternehmen in Wachstumsbranchen. Konzeption eines theoriegeleiteten Handlungsrahmens für die praxisinduzierte Unternehmenssteuerung, Berlin.
- Schorcht, H./Brösel, G. (2005):** Risiko, Risikomanagement und Risikocontrolling im Lichte des Ertragsmanagements, in: Keuper, F./Roelsing, D., Schomann, M. (Hrsg.): Integriertes Risiko- und Ertragsmanagement. Kunden- und Unternehmenswert zwischen Risiko und Ertrag, Wiesbaden, S. 3-33.
- Schreyögg, G. (2007a):** Betriebswirtschaftslehre nur noch als Etikett? Betriebswirtschaftslehre zwischen Übernahme und Zersplitterung, in: Gerum,

- E./Schreyögg, G. (Hrsg.): Zukunft der Betriebswirtschaftslehre, zfbf-Sonderheft Nr. 56, Düsseldorf, S. 140-160.
- Schreyögg, G. (2007b):** Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre: zwischen Integration und Zerfall, in: Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Betriebswirtschaftslehre. 75 Jahre Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Köln, S. 1-25.
- Schröder, R. (2005):** Risikoaggregation unter Beachtung der Abhängigkeiten zwischen Risiken, Baden-Baden.
- Schröder, R. (2008):** Integration von Risikoabhängigkeiten in den Risikomanagementprozess, in: DB, 61. Jg., S. 1981-1985.
- Schroff, J. (2006):** Aufgabenwandel in der Internen Revision. Eine theoretische und empirische Untersuchung, München.
- Schüller, S. (1984):** Organisation von Controllingssystemen in Kreditinstituten, Frankfurt/Main.
- Schultze, W./Steeger, L./Schabert, B. (2009):** Wertorientierte Berichterstattung (Value Reporting). Konzeptioneller Rahmen und Anwendung bei deutschen börsennotierten Unternehmen, in: Controlling, 21. Jg., S. 13-22.
- Schultze, W./Weiler, A. (2007):** Performancemessung und Wertgenerierung: Entlohnung auf Basis des Residualen Ökonomischen Gewinns, in: ZP, 18. Jg., S. 133-159.
- Schumpeter, J. (1961):** Konjunkturzyklen. Eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses, Band I, Göttingen.
- Schuy, A. (1989):** Risiko-Management. Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt/Main.
- Schwager, E. (2003):** Beratung durch die Interne Revision – ihre Rolle, ihre Risiken und ihre Chancen, in: ZIR, 38. Jg., S. 244-252.
- Schwaninger, M./Kaiser, C. (2007):** Erfolgsfaktoren organisatorischen Wandels, in: zfbf, 59. Jg., S. 150-172.
- Schweitzer, M. (2009):** Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre, in: Bea, F. X./Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundfragen, 10. Aufl., Stuttgart, S. 23-80.

- Schwerin, J. (2001):** Wachstumsdynamik in Transformationsökonomien. Strukturähnlichkeiten seit der Industriellen Revolution und ihre Bedeutung für Theorie und Politik, Köln.
- Seiter, M. (2006):** Management von kooperationsspezifischen Risiken in Unternehmensnetzwerken, München.
- Sell, K. (1999):** Die Aufdeckung von Bilanzdelikten bei der Abschlußprüfung. Berücksichtigung von Fraud & Error nach deutschen und internationalen Vorschriften, Düsseldorf.
- Seng, T. (2003):** Anreizsysteme und Unternehmenserfolg in Wachstumsunternehmen. Ökonomische Analyse und empirische Befunde, Frankfurt/Main.
- Shapiro, A./Titman, S. (1998):** An integrated approach to corporate risk management, in: Stern, J./Chew, D. (Hrsg.): The revolution in corporate finance, 3. Aufl., New York, S. 251-265.
- Sharfman, M./Fernando, C. (2008):** Environmental risk management and the cost of capital, in: Strategic Management Journal, 29. Jg., S. 569-592.
- Sharpe, W. (1964):** Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk, in: Journal of Finance, 19. Jg., S. 425-442.
- Shenkir, W./Walker, P. (2006):** Enterprise risk management and the strategy-risk-focused organization, in: Cost Management, 20. Jg., Heft Nr. 3, S. 32-38.
- Sieber, C. (2008):** Kooperation von Zentralcontrolling und Bereichscontrolling. Messung, Auswirkungen, Determinanten, Wiesbaden.
- Siegert, T. (1995):** Shareholder-Value als Lenkungsinstrument, in: zfbf, 47. Jg., S. 580-607.
- Siegwart, H. (1986):** Controlling-Konzepte und Controller-Funktionen in der Schweiz, in: Mayer, E./Landsberg, G. von/Thiede, W. (Hrsg.): Controlling-Konzepte im internationalen Vergleich, Freiburg, S. 105-131.
- Sill, F. (2008):** Controllerbereichserfolg aus Sicht des Managements. Eine empirische Analyse, Wiesbaden.
- Simon, D. (1986):** Schwache Signale. Die Früherkennung von strategischen Diskontinuitäten durch Erfassung von „weak signals“, Wien.
- Sleeper, A. (2006):** Design for six sigma statistics, New York.
- Smith, C./Stulz, R. (1985):** The determinants of firms' hedging policies, in: Journal of Financial and Quantitative Analysis, 20. Jg., S. 391-405.



- Smith, H. (1991):** Strategies of social research, 3. Aufl., Orlando.
- Smith, M. L./Glass, G./Miller, T. (1980):** The benefits of psychotherapy, Baltimore.
- Sorg, M. (2007):** Rationalitätssicherung durch Banken in mittelständischen Unternehmen. Eine empirische Untersuchung der Einflussfaktoren und Auswirkungen, Wiesbaden.
- Spieker, M. (2004):** Entscheidungsverhalten in Gründerteams. Determinanten, Parameter und Erfolgsauswirkungen, Wiesbaden.
- Spillecke, D. (2006):** Interne Kundenorientierung des Controllerebereichs. Messung – Erfolgsauswirkungen – Determinanten, Wiesbaden.
- Spira, L./Page, M. (2003):** Risk management. The reinvention of internal control and the changing role of internal audit, in: Accounting, Auditing & Accountability Journal, 16. Jg., S. 640-661.
- Stadler, S./Weißenberger, B. E. (1999):** Benchmarking des Berichtswesens. Mehr Effizienz und Kundenorientierung im Controlling, in: Controlling, 11. Jg., S. 5-11.
- Stahle, W. (1999):** Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., München.
- Stamm, H./Schwarb, T. (1995):** Metaanalyse. Eine Einführung, in: Zeitschrift für Personalforschung, 9. Jg., S. 5-27.
- Staudt, E./Bock, J./Mühlemeyer, P./Kriegesmann, B. (1990):** Anreizsysteme als Instrument des betrieblichen Innovationsmanagements. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung im F+E-Bereich, in: ZfB, 60. Jg., S. 1183-1204.
- Steiner, E. (2003):** Wertorientiertes Risikocontrolling mit Künstlichen Neuronalen Netzen, in: Controlling, 15. Jg., S. 631-639.
- Steiner, M./Wittkemper, H.-G. (1993):** Neuronale Netze. Ein Hilfsmittel für betriebswirtschaftliche Probleme, in: DBW, 53. Jg., S. 447-463.
- Steiners, D. (2005):** Lernen mit Controllinginformationen. Empirische Untersuchung in deutschen Industrieunternehmen, Wiesbaden.
- Steinhausen, D. (1994):** Simulationstechniken, München.
- Steinle, C./Krummacker, S./Lehmann, G. (2007):** Bestimmung von Kapitalkosten in diversifizierten Unternehmungen: Verfahrensvergleiche und Anwendungsempfehlungen, in: ZfCM, 51. Jg., S. 204-218.

- Steinle, C./Thiem, H./Bosch, T. (1997):** Chancen- und Risikenmanagement: Konzeption, Ausgestaltungsformen und Umsetzungshinweise, in: ZP, 8. Jg., S. 359-373.
- Steinle, C./Thiem, H./Dunse, A. (1998):** Beteiligungs-Controlling. Grundlagen, Realtypen und Gestaltungsempfehlungen, in: Controlling, 10. Jg., S. 140-149.
- Steinle, C./Thiem, H./Krüger, S. (2001):** Informations- und Berichtssysteme im Rahmen wertorientierter Beteiligungscontrollingkonzeptionen – Realtypen und Gestaltungshinweise, in: BFuP, 53. Jg., S. 489-501.
- Stier, W. (1999):** Empirische Forschungsmethoden, 2. Aufl., Berlin.
- Stock, R. (2004a):** Erfolgsauswirkungen der marktorientierten Gestaltung des Personalmanagements, in: zfbf, 56. Jg., S. 237-258.
- Stock, R. (2004b):** Wirkungsweise von Normen in Organisationen. Theoretische Betrachtung und empirische Analyse am Beispiel von Teams, in: ZfB, 74. Jg., S. 785-810.
- Stock, R. (2005):** Erfolgsfaktoren von Teams: Eine Analyse direkter und indirekter Effekte, in: ZfB, 75. Jg., S. 971-1004.
- Stock-Homburg, R./Herrmann, L./Bieling, G. (2009):** Erfolgsrelevanz des Personalmanagements. Ein Überblick über 17 Jahre empirische Forschung, in: DU, 63. Jg., S. 8-74.
- Stoffel, K. (1995):** Controllershhip im internationalen Vergleich, Wiesbaden.
- Strieder, T. (2007):** Erläuterungen der Änderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex des Jahres 2007, in: Finanz Betrieb, 9. Jg., S. 500-505.
- Stulz, R. (1996):** Rethinking Risk Management, in: Journal of Applied Corporate Finance, 9. Jg., Heft Nr. 3, S. 8-24.
- Stulz, R. (2003):** Rethinking risk management, in: Stern, J./Chew, D. (Hrsg.): The revolution in corporate finance, 4. Aufl., Malden, S. 367-384.
- Stulz, R. (2009):** Was Risikomanager falsch machen, in: Harvard Business manager, 31. Jg., Heft Nr. 4, S. 66-75.
- Tersine, R./Riggs, W. (1976):** The delphi technique: A long-range planning tool, in: Business Horizons, 19. Jg., Heft Nr. 2, S. 51-56.
- Theopold, K. (1993):** Operative Holding, in: Hoffmann, F. (Hrsg.): Konzernhandbuch, Wiesbaden, S. 165-233.

- Thome, R. (2002):** Neue Generation von Führungsinformationssystemen, in: Controlling, 14. Jg., S. 73-77.
- Tödttmann, C. (2007):** Risiken? Wo sollen die denn sein? Ernst & Young-Exklusiv-Studie: Die Risikomanager können sich im Unternehmen oft kaum verständlich machen, in: Handelsblatt, 19./20./21.01.2007, S. 1.
- Totok, A. (1998):** Controllinganwendungen mit OLAP, in: ZP, 9. Jg., S. 161-180.
- Troßmann, E./Baumeister, A. (2004):** Risikocontrolling in kleinen und mittleren Unternehmungen mit Auftragsfertigung, in: Hachmeister, D. (Hrsg.): Risikomanagement und Risikocontrolling, ZfCM-Sonderheft Nr. 3/2004, Wiesbaden, S. 74-85.
- Troßmann, E./Baumeister, A. (2008):** Gestaltungsaspekte einer risikoorientierten Lebenszyklusrechnung im Maschinenbau, in: ZfCM, 52. Jg., S. 99-105.
- Tschandl, M./Hergolitsch, W. (2002):** Die Einführung von Data Warehousing. Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Controlling, 14. Jg., S. 99-109.
- Viemann, K. (2005):** ZP-Stichwort: Risikoadjustierte Performancemaße, in: ZP, 16. Jg., S. 373-380.
- Vogler, M./Engelhard, S./Gundert, M. (2000):** Risikomanagementsysteme – Stand der Umsetzung. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: DB, 53. Jg., S. 1425-1431.
- Vogler, M./Gundert, M. (1998):** Einführung von Risikomanagementsystemen. Hinweise zur praktischen Ausgestaltung, in: DB, 51. Jg., S. 2377-2383.
- Volkart, R. (2008):** Corporate Finance. Grundlagen von Finanzierung und Investition, 4. Aufl., Zürich.
- Volnhals, M./Hirsch, B. (2008):** Information Overload und Controlling, in: Hirsch, B./Schäffer, U./Weber, J. (Hrsg.): Controlling & Verhalten, ZfCM-Sonderheft Nr. 1/2008, Wiesbaden, S. 50-56.
- Vose, D. (2008):** Risk analysis. A quantitative guide, 3. Aufl., Chichester.
- Wagenhofer, A. (2006):** Management accounting research in German-speaking countries, in: Journal of Management Accounting Research, 18. Jg., S. 1-19.
- Wagenhofer, A./Ewert, R. (2007):** Externe Unternehmensrechnung, 2. Aufl., Berlin.
- Wagner, M. (2007):** Integration of environmental management with other managerial functions of the firm. Empirical effects on drivers of economic performance, in: Long Range Planning, 40. Jg., S. 611-628.

- Wagner, S./Boutellier, R. (2004):** Balanced Scorecard-unterstützte Strategieprozesse. Theoretische Aspekte und praktische Erfahrungen bei der Integration der Beschaffung nach M&A, in: ZP, 15. Jg., S. 211-238.
- Wall, F. (2003):** Risikocontrolling, in: Horváth, P./Reichmann, T. (Hrsg.): Vahlens großes Controllinglexikon, 2. Aufl., München, S. 670-671.
- Wall, F. (2006):** Informationsmanagement. Eine ökonomische Integration von Controlling und Wirtschaftsinformatik, München.
- Wall, F. (2008a):** Controlling zwischen Entscheidungs- und Verhaltenssteuerungsfunktion. Konzeptionelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede innerhalb des Fachs, in: DBW, 68. Jg., S. 463-482.
- Wall, F. (2008b):** Die IT als Enabler guter Entscheidungen: Potenziale und verhaltensbedingte Risiken aus Sicht des Controllings, in: Hirsch, B./Schäffer, U./Weber, J. (Hrsg.): Controlling & Verhalten, ZfCM-Sonderheft Nr. 1/2008, Wiesbaden, S. 82-88.
- Wallasch, C. (1999):** Ein Controllingansatz unter besonderer Beachtung der Schnittstellen zum Informationsmanagement. Dargestellt am Beispiel von Versicherungsunternehmen, Frankfurt/Main.
- Wallenburg, C. M./Weber, J. (2006):** Ursache-Wirkungsbeziehungen der Balanced Scorecard. Empirische Erkenntnisse zu ihrer Existenz, in: ZfCM, 50. Jg., S. 245-256.
- Wannenwetsch, H. (2010):** Integrierte Materialwirtschaft und Logistik. Beschaffung, Logistik, Materialwirtschaft und Produktion, 4. Aufl., Berlin.
- Wartensleben, H. (1978):** Risikomanagement, in: ZfB, 48. Jg., S. 323-328.
- Watts, R. (1977):** Corporate financial statements, a product of the market and political processes, in: Australian Journal of Management, 2. Jg., S. 53-75.
- Webb, E./Campbell, D./Schwartz, R./Sechrest, L. (1966):** Unobtrusive measures: Nonreactive research in the social sciences, Chicago.
- Weber, J. (2006):** Zum Zusammenspiel von zentralem und dezentralem Controlling, in: ZfCM, 50. Jg., S. 211-217.
- Weber, J. (2007):** Theorie und Praxis im Controlling: Koexistenz oder Interaktion? in: ZfCM, 51. Jg., S. 334-339.
- Weber, J. (2008a):** Fähigkeitsprofil von Controllern – Kann die Empirie die Notwendigkeit einer verhaltensorientierten Perspektive des Controllings stützen? in:

- Hirsch, B./Schäffer, U./Weber, J. (Hrsg.): *Controlling & Verhalten*, ZfCM-Sonderheft Nr. 1/2008, Wiesbaden, S. 95-103.
- Weber, J. (2008b):** Von Top-Controllern lernen. *Controlling in den DAX 30-Unternehmen*, Weinheim.
- Weber, J. (2009):** Bereichscontrolling – es gibt noch viel zu tun! in: *Controller Magazin*, 34. Jg., Heft Nr. 5, S. 9.
- Weber, J./Hirsch, B. (Hrsg.) (2002):** *Controlling als akademische Disziplin. Eine Bestandsaufnahme*, Wiesbaden.
- Weber, J./Hirsch, B./Rambusch, R./Schlüter, H./Sill, F./Spatz, A. (2006):** *Controlling 2006. Stand und Perspektiven*, Vallendar.
- Weber, J./Kunz, J. (Hrsg.) (2003):** *Empirische Controllingforschung. Begründung, Beispiele, Ergebnisse*, Wiesbaden.
- Weber, J./Linder, S./Spillecke, D. (2002):** Stand der Planung und Kontrolle betrieblicher Investitionen, in: *krp*, 46. Jg., S. 291-297.
- Weber, J./Schäffer, U. (1998):** Controlling-Entwicklung im Spiegel von Stellenanzeigen 1990-1994, in: *krp*, 42. Jg., S. 227-233.
- Weber, J./Schäffer, U. (1999):** Sicherstellung der Rationalität von Führung als Aufgabe des Controlling? in: *DBW*, 59. Jg., S. 731-747.
- Weber, J./Schäffer, U. (2000):** Controlling als Koordinationsfunktion? in: *krp*, 44. Jg., S. 109-118.
- Weber, J./Schäffer, U. (2008):** *Einführung in das Controlling*, 12. Aufl., Stuttgart.
- Weber, J./Weißberger, B. E. (2006):** *Einführung in das Rechnungswesen*, 7. Aufl., Stuttgart.
- Weber, J./Weißberger, B. E./Aust, R. (1998):** Benchmarking des Controllerebereichs. Ein Erfahrungsbericht, in: *BFuP*, 50. Jg., S. 381-401.
- Weber, J./Weißberger, B. E./Liekweg, A. (1999a):** Ausgestaltung eines unternehmerischen Chancen- und Risikomanagements nach dem KonTraG, in: *Deutsches Steuerrecht*, 37. Jg., S. 1710-1716.
- Weber, J./Weißberger, B. E./Liekweg, A. (1999b):** *Risk Tracking and Reporting. Unternehmerisches Chancen- und Risikomanagement nach dem KonTraG*, Vallendar.
- Weber, J./Zubler, S./Krügerke, C. (2009):** Neueste Benchmarking-Ergebnisse für die Controllershhip im deutschsprachigen Raum, in: *ZfCM*, 53. Jg., S. 50-56.

- Weber, J./Zubler, S./Rehring, J. (2009):** Aktuelle Benchmarking-Ergebnisse – Auswirkungen der Krise auf das Controlling, in: *ZfCM*, 53. Jg., S. 361-366.
- Wegmann, P. (2005):** Operationelle Risiken und Basel II, in: *DU*, 59. Jg., S. 503-517.
- Wehling, J./Weiß, C. (2005):** Abwehr von Wirtschaftskriminalität und Korruption. Entdeckung und Prävention in Theorie und Praxis, in: *ZIR*, 40. Jg., S. 104-107.
- Wehrheim, M./König, U.-K. (2007):** Balanced Scorecard und System Dynamics – Ansätze zu einem integrierten Risikomanagement, in: *Deutsches Steuerrecht*, 45. Jg., S. 1315-1322.
- Weide, G. (2009):** Gestaltung und Erfolg des Management Reporting. Empirische Analyse der Auswirkungen einer Integration des Rechnungswesens, Hamburg.
- Weidemann, M./Wieben, H.-J. (2001):** Zur Zertifizierbarkeit von Risikomanagement-Systemen, in: *DB*, 54. Jg., S. 1789-1795.
- Wehrich, H./Koontz, H. (1994):** *Management. A global perspective*, 10. Aufl., New York.
- Weinkauff, K./Högl, M./Gemünden, H. G. (2004):** Zusammenarbeit in innovativen Multi-Team-Projekten: Eine theoretische und empirische Analyse, in: *zfbf*, 56. Jg., S. 419-435.
- Weißberger, B. E. (1997):** Die Informationsbeziehung zwischen Management und Rechnungswesen. Analyse institutionaler Koordination, Wiesbaden.
- Weißberger, B. E. (2002):** Controlling als Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre – konzeptionelle Einordnung und Konsequenzen für Forschung und Lehre, in: Weber, J./Hirsch, B. (Hrsg.): *Controlling als akademische Disziplin. Eine Bestandsaufnahme*, Wiesbaden, S. 389-407.
- Weißberger, B. E. (2003):** Anreizkompatible Erfolgsrechnung im Konzern. Grundmuster und Gestaltungsalternativen, Wiesbaden.
- Weißberger, B. E. (2004):** Theoretische Grundlagen der Erfolgsmessung im Controlling, in: Scherm, E./Pietsch, G. (Hrsg.): *Controlling. Theorien und Konzeptionen*, München, S. 289-313.
- Weißberger, B. E. (2005):** Controlling unter IFRS. Möglichkeiten und Grenzen einer integrierten Erfolgsrechnung, in: Weber, J./Meyer, M. (Hrsg.): *Internationalisierung des Controllings. Standortbestimmung und Optionen*, Wiesbaden, S. 185-212.

- Weißberger, B. E. (2007a):** IFRS für Controller, Freiburg.
- Weißberger, B. E. (2007b):** Zum grundsätzlichen Verhältnis von Controlling und externer Finanzberichterstattung unter IFRS, in: Der Konzern, 5. Jg., S. 321-331.
- Weißberger, B. E. (2007c):** Lehrstuhlporträt: Die Professur für BWL IV mit dem Schwerpunkt Industrielles Management und Controlling an der Justus-Liebig-Universität Gießen, in: ZfCM, 51. Jg., S. 437-440.
- Weißberger, B. E. (2008):** Informationsdienstleistungen von Controllern unter IFRS (Teil 2): Gestaltung der Controllingsysteme unter dem Management Approach, in: Accounting, 8. Jg., Heft Nr. 5, S. 10-15.
- Weißberger, B. E./Angelkort, H. (2009):** Integration of financial and management accounting systems: the mediating influence of a unified financial language on controllership effectiveness, Arbeitspapier Nr. 1/2009 der Professur für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Controlling und integrierte Rechnungslegung, Justus-Liebig-Universität Gießen, vorgestellt u.a. auf der 32. Jahrestagung der European Accounting Association (Tampere, 14.05.2009) und der Jahreskonferenz der American Accounting Association (New York, 03.08.2009).
- Weißberger, B. E./Arbeitskreis „Controller und IFRS“ [der International Group of Controlling] (2006a):** Controller und IFRS. Konsequenzen einer IFRS-Finanzberichterstattung für die Aufgabenfelder von Controllern, in: BFuP, 58. Jg., S. 342-364.
- Weißberger, B. E./Arbeitskreis „Controller und IFRS“ [der International Group of Controlling] (2006b):** Controller und IFRS. Konsequenzen der IFRS-Finanzberichterstattung für die Controlleraufgaben, in: KoR, 6. Jg., S. 613-622.
- Weißberger, B. E./Blome, M. (2005):** Kapitalkostensätze in der Unternehmenspraxis, in: Accounting, 5. Jg., Heft Nr. 6, S. 11-16.
- Weißberger, B. E./Löhr, B. (2007):** Planung und Unternehmenserfolg: Stylized Facts aus der empirischen Controllingforschung im deutschsprachigen Raum von 1990-2007, in: ZP, 18. Jg., S. 335-363.
- Weißberger, B. E./Löhr, B. (2008):** Integration of risk controlling into controllership in Germany: Arbeitspapier Nr. 2/2008 der Professur für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Controlling und integrierte Rechnungsle-

gung, Justus-Liebig-Universität Gießen, vorgestellt auf der 31. Jahrestagung der European Accounting Association (Rotterdam, 25.04.2008) und der 2. European Risk Conference (Mailand, 10.09.2008).

- Weißberger, B. E./Maier, M. (2006):** Der Management Approach in der IFRS-Rechnungslegung: Fundierung der Finanzberichterstattung durch Informationen aus dem Controlling, in: *DB*, 59. Jg., S. 2077-2083.
- Welge, M./Al-Laham, A. (1997):** Stand der strategischen Planungspraxis in der deutschen Industrie. Bericht über eine empirische Untersuchung, in: *zfbf*, 49. Jg., S. 790-806.
- Welge, M./Al-Laham, A. (1998):** Strukturmuster in Strategieprozessen. Ergebnisse einer explorativen empirischen Studie, in: *ZfB*, 68. Jg., S. 871-898.
- Welge, M./Al-Laham, A. (2008):** Strategisches Management. Grundlagen, Prozess, Implementierung, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Welge, M./Eulerich, M. (2007):** Die Szenario-Technik als Planungsinstrument in der strategischen Unternehmenssteuerung, in: *Controlling*, 19. Jg., S. 69-74.
- Werder, A. von/Talaulicar, T. (2003):** Der Deutsche Corporate Governance Kodex: Konzeption und Konsequenzprognosen, in: Franck, E./Arnoldussen, L./Jungwirth, C. (Hrsg.): *Marktwertorientierte Unternehmensführung. Anreiz- und Kommunikationsaspekte*, Düsseldorf, S. 15-36.
- Werder, A. von/Talaulicar, T. (2008):** Kodex Report 2008: Die Akzeptanz der Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex, in: *DB*, 61. Jg., S. 825-832.
- Wesner, P. (2002):** Risiken und Erfolgsfaktoren von Transaktionen, in: *BFuP*, 54. Jg., S. 478-488.
- Whaples, R. (1995):** Where is there consensus among American economic historians? The results of a survey on forty propositions, in: *Journal of Economic History*, 55. Jg., S. 139-154.
- Whitley, R. (1988):** The possibility and utility of positive accounting theory, in: *Accounting, Organizations and Society*, 13. Jg., S. 631-645.
- Wieland, J. (2002):** WerteManagement und Corporate Governance, Arbeitspapier Nr. 3/2002 des Konstanz Instituts für WerteManagement. Konstanz.
- Willauer, B. (2005):** Consensus as key success factor in strategy-making, Wiesbaden.
- Winter, P. (2007a):** Risikocontrolling in Nicht-Finanzunternehmen, Lohmar.



- Winter, P. (2007b):** Risikomanagement-Standards als Leitfaden für formalisierte Unternehmens-Risikomanagementsysteme. Überblick und Bewertung, in: ZRFG, 2. Jg., S. 149-155.
- Winter, S. (1996):** Prinzipien der Gestaltung von Managementanreizsystemen, Wiesbaden.
- Wittmann, E. (2001):** Risikomanagement als Bestandteil des Planungs- und Kontrollsystems, in: Lange, K. W./Wall, F. (Hrsg.): Risikomanagement nach dem KonTraG. Aufgaben und Chancen aus betriebswirtschaftlicher und juristischer Sicht, München, S. 259-281.
- Wöhe, G./Döring, U. (2008):** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23. Aufl., München.
- Wolf, J. (2009):** Der schlaue Weg zur Publikation, in: FAZ, 21.01.2009, S. N5.
- Wolf, K. (2003a):** Risikomanagement im Kontext der wertorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Wolf, K. (2003b):** Risikoaggregation anhand der Monte-Carlo-Simulation, in: Controlling, 15. Jg., S. 565-572.
- Wolf, K. (2004):** Risikomanagement gemäß den Anforderungen des KonTraG bei DaimlerChrysler, in: Controlling, 16. Jg., S. 211-216.
- Wolf, K. (2006):** Gestaltungsempfehlungen für die Investitionsrichtlinie unter Beachtung wert- und risikopolitischer Aspekte, in: Controlling, 18. Jg., S. 363-369.
- Wolf, K. (2009):** Zur Anforderung eines internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf den (Konzern-) Rechnungslegungsprozess gemäß BilMoG, in: Deutsches Steuerrecht, 18. Jg., S. 920-925.
- Wolff, M./Staubach, S./Lindstädt, H. (2008):** Einsatz und Wirksamkeit marktnaher Verrechnungspreissysteme, in: DU, 62. Jg., S. 146-166.
- Woods, M. (2008):** A commentary on the COSO International Control Framework and its links with Sarbanes-Oxley, in: Woods, M./Kajüter, P./Linsley, P. (Hrsg.): International risk management, Amsterdam, S. 31-48.
- Woudenberg, F. (1991):** An evaluation of delphi, in: Technological Forecasting and Social Change, 40. Jg., S. 131-150.
- Wüstemann, J./Kierzek, S. (2007):** Normative Bilanztheorie und Grundsätze ordnungsmäßiger Gewinnrealisierung für Mehrkomponentenverträge, in: zfbf, 59. Jg., S. 882-913.

- Wurl, H.-J./Mayer, J. H. (1999):** Ansätze zur Gestaltung effizienter Führungsinformationssysteme für die internationale Management-Holding. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: *Controlling*, 11. Jg., S. 13-21.
- Wurl, H.-J./Mayer, J. H. (2001):** Balanced Scorecards und industrielles Risikomanagement - Möglichkeiten der Integration, in: Klingebiel, N. (Hrsg.): *Performance Measurement & Balanced Scorecard*, München, S. 179-213.
- Zimmermann, C. (2001):** Controlling in international tätigen mittelständischen Unternehmen. Einführung, Gestaltung, Performance, Wiesbaden.
- Zimmermann, G./Jöhnk, T. (2000):** Erfahrungen der Unternehmenspraxis mit der Balanced Scorecard. Ein empirisches Schlaglicht, in: *Controlling*, 12. Jg., S. 601-606.
- Zimmermann, T. (1992):** Vernetztes Denken und Frühwarnung. Ein systemorientiertes Frühwarnkonzept mit Beispielen aus der Praxis einer Unternehmung, Bamberg.
- Zubler, S./Nevries, P. (2009):** Die Finanz- und Wirtschaftskrise in Deutschland und Frankreich. Einschätzungen von Controllern über den Status quo und Entwicklungsperspektiven, in: *ZfCM*, 53. Jg., S. 170-175.
- Zülch, H./Hoffmann, S. (2009):** Die Modernisierung des deutschen Handelsbilanzrechts durch das BilMoG: Wesentliche Alt- und Neuregelungen im Überblick, in: *DB*, 62. Jg., S. 745-752.

## **Controlling & Business Accounting**

Herausgegeben von Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger

- Band 1 Michael Maier: Der Management Approach. Herausforderungen für Controller und Abschlußprüfer im Kontext der IFRS-Finanzberichterstattung. 2009.
- Band 2 Christoph Gehrig: Anwendungssystemgestütztes strategisches Controlling. Konzeption und empirische Erkenntnisse. 2009.
- Band 3 Hendrik Angelkort: Integration des Rechnungswesens als Erfolgsfaktor für die Controllerarbeit. Eine empirische Untersuchung deutscher Großunternehmen. 2010.
- Band 4 Benjamin W. Löhr: Integriertes Risikocontrolling für Industrieunternehmen. Eine normative Konzeption im Kontext der empirischen Controllingforschung von 1990 bis 2009. 2010.

[www.peterlang.de](http://www.peterlang.de)





