

Schmidt, Timo

Book

Corporate Governance, Controlling und Unternehmenserfolg: Konzeptionelle Gestaltung und empirische Analyse

Controlling & Business Accounting, No. 7

Provided in Cooperation with:

Peter Lang International Academic Publishers

Suggested Citation: Schmidt, Timo (2012) : Corporate Governance, Controlling und Unternehmenserfolg: Konzeptionelle Gestaltung und empirische Analyse, Controlling & Business Accounting, No. 7, ISBN 978-3-653-01443-3, Peter Lang International Academic Publishers, Frankfurt a. M.,
<https://doi.org/10.3726/978-3-653-01443-3>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/178444>

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

Terms of use:

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

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

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



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Timo Schmidt

Corporate Governance, Controlling und Unternehmenserfolg

Konzeptionelle Gestaltung und empirische Analyse

7

Controlling & Business Accounting

Herausgegeben von Barbara E. Weißenberger

Corporate Governance als Sicherstellung einer verantwortungsvollen und zielorientierten Unternehmensführung ist ein interdisziplinär intensiv diskutiertes Forschungsfeld. Dabei wird regelmäßig ein positiver Wirkungszusammenhang zwischen Corporate Governance und Unternehmenserfolg unterstellt. Diese Arbeit verfolgt das Ziel, auf Basis eines empirischen Forschungsansatzes die Wirkung zwischen „guter“ Corporate Governance und dem Unternehmenserfolg zu analysieren und die erfolgsfördernde Gestaltung und Umsetzung der Corporate Governance zu untersuchen. Insbesondere dem Controlling als Mitgestalter und Begleiter des Managementprozesses kommt in diesem Zusammenhang eine zentrale Bedeutung zu, die in bisherigen Forschungsarbeiten kaum untersucht wurde.

Timo Schmidt, geboren 1980 in Würzburg, studierte von 2001 bis 2006 Betriebswirtschaftslehre an der Universität Gießen. Ab 2007 war er Mitarbeiter bei einer Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft im Bereich Advisory Services und schloss 2010 an der Universität Gießen die berufsbegleitende Promotion an der Professur für Controlling und integrierte Rechnungslegung ab.

Corporate Governance, Controlling und Unternehmenserfolg

Controlling & Business Accounting

Herausgegeben von Barbara E. Weißenberger

Band 7



PETER LANG

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

Timo Schmidt

Corporate Governance, Controlling und Unternehmenserfolg

Konzeptionelle Gestaltung und empirische Analyse



PETER LANG

Internationaler Verlag der Wissenschaften

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

The Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data is available in the internet at <http://dnb.d-nb.de>.

Open Access: Die Online-Version dieser Publikation ist unter der internationalen Creative Commons Lizenz CC-BY 4.0 auf www.peterlang.com und www.econstor.eu veröffentlicht. Erfahren Sie mehr dazu, wie Sie dieses Werk nutzen können: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>.



Dieses Buch ist Open Access verfügbar aufgrund der freundlichen Unterstützung der ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.

Gedruckt auf alterungsbeständigem,
säurefreiem Papier.

ISBN 978-3-653-01443-3 (eBook)

D 26

ISSN 1867-304X

ISBN 978-3-631-60691-9

© Peter Lang GmbH
Internationaler Verlag der Wissenschaften
Frankfurt am Main 2011

www.peterlang.de

Geleitwort

Mit der wachsenden Verbreitung des Shareholder-Value-Gedankens stehen seit den 1990er-Jahren zunehmend auch Themen der Corporate Governance, d.h. die Sicherstellung einer verantwortungsvollen und zielorientierten Unternehmensführung, im Mittelpunkt. Insbesondere Eigenkapitalinvestoren, die den Unternehmen Finanzmittel für Realinvestitionsprojekte zur Verfügung stellen, sollen durch adäquate Maßnahmen der Überwachung geschützt werden. In diesem Kontext wird gerade in der Controllingforschung die Frage gestellt, inwieweit Compliance und Transparenz als Kernelemente guter Corporate Governance durch die Controllerarbeit unterstützt werden können.

Die Arbeit von Timo Schmidt wendet sich diesem Themenfeld zu und untersucht anhand einer empirischen Erhebung bei den 1.200 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands, inwieweit sich gute Corporate Governance auch auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Da Corporate Governance in jedem Fall auch mit Kosten behaftet ist, muss im Ergebnis nicht selbstverständlich ein positiver Gesamtzusammenhang stehen – denkbar wäre beispielsweise, dass die positiven Effekte von Compliance oder Transparenz durch die Corporate-Governance-Kosten überkompensiert werden. Die empirische Analyse, die auf Basis varianzanalytischer Schätzverfahren gemäß dem jüngsten State-of-the-Art der Sozialforschung durchgeführt wurde, zeigt an dieser Stelle aber, dass die positiven Effekte von Compliance und Transparenz tatsächlich den negativen Effekt der Corporate Governance-Kosten deutlich übersteigen.

Im zweiten Schritt untersucht Schmidt, inwieweit die Einbindung des Controllings sowohl grundsätzlich als auch in bestimmten Teilaspekten, z.B. einer dominanten Rollenwahrnehmung als betriebswirtschaftlicher Berater oder die Nutzung einer integrierten Rechnungslegung als Grundlage einer einheitlichen Finanzsprache, förderlich für die Corporate Governance sind. Beide Fragestellungen können durch die empirische Analyse wiederum positiv beantwortet werden.

Die von Timo Schmidt adressierte Themenstellung ist innovativ, anspruchsvoll gewählt und sowohl für das Themengebiet der Corporate-Governance-Forschung, als auch für Controllingforschung von hoher Relevanz. Die Ergebnisse sind spannend und theoretisch wie praktisch bedeutsam. Die Arbeit ist insgesamt inhaltlich, methodisch und formal überzeugend.

Durch seine methodisch auf hohem Niveau hergeleiteten Ergebnisse trägt Schmidt in erheblichem und überdurchschnittlichem Ausmaß zum wissenschaftlichen Fortschritt bei. Vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion um Bedeutung und Weiterentwicklung von Corporate Governance leistet die vorliegende Dissertationsschrift einen ganz wesentlichen Beitrag. Die Arbeit ist deshalb sowohl für Praktiker auch als Wissenschaftler, die sich mit Fragen der Corporate Governance und einer möglichen Verzahnung mit der Controllerarbeit auseinandersetzen, von hohem Interesse. Ich wünsche ihr deshalb die verdiente breite Leserschaft.

Gießen, im Januar 2011

Univ.-Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger

Vorwort

Corporate Governance als Sicherstellung einer verantwortungsvollen und zielorientierten Unternehmensführung ist ein aktuell intensiv diskutiertes Forschungsfeld, das insbesondere nach Unternehmenskrisen oder wirtschaftskriminellem Handeln bekannter Führungspersonlichkeiten auch in den Fokus des öffentlichen Interesses rückt. Dabei wird in der wissenschaftlichen Diskussion regelmäßig ein positiver Wirkungszusammenhang zwischen guter Corporate Governance und Unternehmenserfolg unterstellt. Die vorliegende Arbeit verfolgt das Ziel, auf Basis eines empirischen Forschungsansatzes die Wirkung zwischen „guter“ Corporate Governance und dem Unternehmenserfolg zu analysieren und die erfolgsfördernde Gestaltung und Umsetzung der Corporate Governance zu untersuchen. Insbesondere dem Controlling als Mitgestalter und Begleiter des Managementprozesses kommt in diesem Zusammenhang eine zentrale Bedeutung zu, die in bisherigen Forschungsarbeiten kaum untersucht wurde.

Diese Dissertationsschrift entstand im Rahmen meiner Tätigkeit als externer Doktorand am Lehrstuhl für Controlling und integrierte Rechnungslegung an der Justus-Liebig-Universität in Gießen und als Mitarbeiter bei Ernst & Young im Bereich Advisory Services. Sie wurde im Dezember 2010 vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften als Dissertation angenommen. Am Gelingen der vorliegenden Arbeit haben eine Reihe von Personen Anteil, denen ich von Herzen danken möchte.

Besonderer Dank gilt meiner akademischen Lehrerin Frau Univ.-Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger für die vorzügliche und intensive Betreuung meines Promotionsprojektes. Sie stand mir während der gesamten Zeit stets für herausfordernde Diskussionen, konstruktive Kritik und fortwährende Ermutigung zur Seite. Weiterhin danke ich Herrn Univ.-Prof. Dr. Martin Morlock (em.) für die Übernahme des Korreferats.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Klaus-Michael Thelemann, der in seiner Zeit als Partner bei Ernst & Young, Advisory Services, mein Promotionsmodell ermöglicht hat. Er hat in wertvollen Diskussionen dazu beigetragen, die wissenschaftliche und praxisorientierte Sichtweise auf das Thema miteinander zu vereinen und meine berufliche Arbeit bei Ernst & Young bestmöglich mit meinem Wunsch zur Promotion in Einklang zu bringen. Darüber hinaus danke ich Herrn Dr. Robert Heinrich, Ernst & Young, Managing Partner Advisory Services GSA, stellvertretend für die gesamte Partnerschaft für die Förderung und Unterstützung meines Promotionsvorhabens.

Weiterhin möchte ich mich herzlich bei den internen und externen Doktoranden der Professur bedanken, die im Rahmen der Doktorandenkolloquien mit schonungsloser und zugleich wertvoller Kritik zum erfolgreichen Abschluss meines Promotionsprojekts beigetragen haben. Des Weiteren danke ich Herrn Benedikt Degering und Herrn Marcus Plattner für die intensive fachliche Diskussion und kritische Durchsicht des Manuskripts.

Allergrößter Dank gilt meiner Frau Carolin Schmidt-Linke, meinen Eltern Heide und Dr. Dietrich Schmidt sowie meinen Schwestern Silke und Britta und meinen Schwiegereltern Johanna und Raimund Linke. Meine Familie hat mir im Laufe meines Promotionsprojekts stets mit Zuspruch und intensiver Unterstützung zur Seite gestanden, aber auch immer wieder für den notwendigen Ausgleich und Abstand gesorgt. Besonderer Dank gilt meiner Mutter für die intensive Rechtschreib- und Grammatikprüfung.

Gießen, im Januar 2011

Timo Schmidt

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII
Symbolverzeichnis	XXI
A Einführung	1
1 Motivation.....	1
2 Zielsetzung und wissenschaftstheoretische Einordnung	3
3 Aufbau der Arbeit	5
B Theoretische und konzeptionelle Modellierung des Untersuchungsfelds	8
1 Grundlagen der Corporate Governance	8
1.1 Definition und Abgrenzung eines Corporate Governance- Verständnisses	8
1.2 Agency-Theorie als theoretischer Bezugsrahmen.....	12
1.3 Mechanismen der Corporate Governance	16
1.4 Compliance und Transparenz als Dimensionen der Corporate Governance.....	20
1.5 Regulatorische Rahmenbedingungen in Deutschland.....	28
2 Unternehmenserfolg im Kontext der Corporate Governance.....	33
2.1 Unternehmenserfolg als Untersuchungsobjekt.....	33
2.2 Theoretisches Modell zur Erfolgswirkung der Corporate Governance.....	37
3 Beziehungsverhältnis zwischen Controlling und Corporate Governance. 39	
3.1 Definition und Abgrenzung des Controlling-Verständnisses.....	39
3.2 „House of Controlling“ als konzeptioneller Bezugsrahmen	41
3.3 Controlling im Kontext der Corporate Governance	44
4 Erkenntnisse der empirischen Corporate Governance-Forschung	48
4.1 Empirische Untersuchungen zu Corporate Governance und Unternehmenserfolg	48
4.2 Empirische Untersuchungen zu Corporate Governance und Controlling.....	53

5	Forschungsfragen und Bezugsrahmen der Untersuchung	54
C	Methodische Ansätze und Design der Untersuchung	57
1	Methoden der Varianzaufklärung	57
1.1	Einfaktorielle Varianzanalyse	57
1.2	Rangvarianzanalyse mit nichtparametrischen Tests	59
2	Lineare Strukturgleichungsmodelle mit dem Partial Least Squares (PLS)-Ansatz	60
2.1	Grundlagen linearer Strukturgleichungsmodelle.....	60
2.2	Varianzbasierte vs. kovarianzbasierte Verfahren zur Modellschätzung.....	67
2.3	Grundlagen des PLS-Algorithmus	71
3	Gütebeurteilung und Evaluation linearer Strukturmodelle unter PLS	77
3.1	Gütekriterien zur Beurteilung reflektiver Messmodelle.....	77
3.2	Gütekriterien zur Beurteilung formativer Messmodelle	82
3.3	Gütekriterien zur Beurteilung von Strukturmodellen.....	86
4	Design und Durchführung der Datenerhebung	90
4.1	Untersuchungsdesign und Erhebungsinstrumente.....	91
4.2	Datenerhebung und Datengrundlage	94
D	Corporate Governance und Unternehmenserfolg.....	99
1	Empirische Bestandsaufnahme zur Gestaltung der Corporate Governance	99
1.1	Ziele und Institutionalisierung der Corporate Governance	99
1.2	Charakteristika der Corporate Governance-Dimensionen	103
2	Konzeptualisierung und Modellspezifikation.....	107
2.1	Wirkungszusammenhänge von Corporate Governance und Unternehmenserfolg	108
2.2	Ableitung der Forschungshypothesen	111
2.3	Konstruktion des Strukturmodells.....	117
3	Modellierung der Dimensionen	120
3.1	Operationalisierung und Gütebeurteilung der Dimensionen der Corporate Governance.....	120
3.2	Operationalisierung und Gütebeurteilung der Dimensionen des Unternehmenserfolgs.....	127

4	Gütebeurteilung des Strukturmodells	132
4.1	Bewertung der Gütekriterien des Strukturmodells	132
4.2	Prüfung der Forschungshypothesen	136
5	Interpretation und Implikationen für die Gestaltung der Corporate Governance	140
E	Controlling als Erfolgsfaktor guter Corporate Governance.....	144
1	Controllingship im Rahmen der Corporate Governance	144
2	Aufgabenfelder des Controllings und Corporate Governance	149
2.1	Einfluss der Controller-Leistungen auf Corporate Governance..	149
2.2	Bewertung der empirischen Ergebnisse	155
3	Rollenverständnis des Controllings und Corporate Governance.....	157
3.1	Einfluss der Controller-Rolle auf Corporate Governance.....	157
3.2	Bewertung der empirischen Ergebnisse	163
4	Einheitlichkeit der Finanzsprache als Treiber guter Corporate Governance	166
4.1	Konzeptualisierung und Modellspezifikation	166
4.2	Operationalisierung und Gütebeurteilung der Messmodelle.....	168
4.3	Gütebeurteilung des Strukturmodells	172
4.4	Bewertung der empirischen Ergebnisse	176
5	Interpretation und Implikationen für die Gestaltung des Controllings....	180
F	Zusammenfassung und Ausblick	183
1	Zentrale Ergebnisse und wissenschaftliche Bewertung	183
2	Implikationen für die Unternehmenspraxis	186
	Literaturverzeichnis	189

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Gang der Arbeit	7
Abbildung 2:	Modell der Corporate Governance	15
Abbildung 3:	Transparenz und Compliance als Dimensionen der Corporate Governance	21
Abbildung 4:	Bereiche des Unternehmenserfolgs	36
Abbildung 5:	Optimales Corporate Governance-Niveau.....	39
Abbildung 6:	Verhältnis von Corporate Governance und Controlling.....	41
Abbildung 7:	House of Controlling	42
Abbildung 8:	Forschungsfragen.....	56
Abbildung 9:	Aufbau eines vollständigen Strukturgleichungsmodells	63
Abbildung 10:	Reflektive und formative Messmodelle im Vergleich.....	66
Abbildung 11:	Schematische Darstellung der Modellschätzung mit PLS-Algorithmus	73
Abbildung 12:	Charakteristika der teilnehmenden Unternehmen	97
Abbildung 13:	Börsennotierung und Indexzugehörigkeit	98
Abbildung 14:	Stakeholder-Einfluss auf Management-Entscheidungen.....	101
Abbildung 15:	Organisatorische Verankerung der Corporate Governance.....	102
Abbildung 16:	Umsetzung von Compliance Systemen	104
Abbildung 17:	Anteil von Unternehmen mit geplanten Investitionen in Compliance Systeme in erheblichem Umfang	105
Abbildung 18:	Nutzen von Corporate Governance-Maßnahmen	107
Abbildung 19:	Konstruktion des Pfadmodells.....	119
Abbildung 20:	Gütebeurteilung des Strukturmodells	136
Abbildung 21:	Controlling-Leistungen für Corporate Governance.....	145
Abbildung 22:	House of Controlling im Kontext der Corporate Governance.....	147
Abbildung 23:	Bedeutung des Controllings bei der Umsetzung von Compliance-Systemen	149
Abbildung 24:	Bisherige und angestrebte Verteilung der Controllerrollen.....	159

Abbildung 25: Primäre Controller-Rolle und Corporate Governance-Evaluation...	165
Abbildung 26: Konstruktion des Pfadmodells zur Einheitlichkeit der Finanzsprache	167
Abbildung 27: Gütebeurteilung des Strukturmodells zur Einheitlichkeit der Finanzsprache	175

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Systemelemente von Corporate Governance-Systemen.....	19
Tabelle 2:	Einflussfaktoren der wahrgenommenen Transparenz	27
Tabelle 3:	Regulatorische Rahmenbedingungen in Deutschland	29
Tabelle 4:	Überblick internationaler Studien.....	52
Tabelle 5:	Methodenvergleich zwischen PLS und LISREL.....	70
Tabelle 6:	Gütekriterien reflektiver Messmodelle.....	82
Tabelle 7:	Gütekriterien formativer Messmodelle.....	85
Tabelle 8:	Gütekriterien Strukturmodell.....	90
Tabelle 9:	Befragungsmethodik.....	93
Tabelle 10:	Informationen zum Faktor „Compliance Systeme“	121
Tabelle 11:	Informationen zum Faktor „Interne Revision“	122
Tabelle 12:	Informationen zum Faktor „Interne Corporate Governance- Strukturen“	124
Tabelle 13:	Informationen zum Faktor „Externe Unternehmens-Transparenz“ .	126
Tabelle 14:	Informationen zum Faktor „Corporate Governance-Kosten“	127
Tabelle 15:	Informationen zum Faktor „Anpassungserfolg“	129
Tabelle 16:	Informationen zum Faktor „Markterfolg“	130
Tabelle 17:	Informationen zum Faktor „Finanzerfolg“	131
Tabelle 18:	Pfadkoeffizienten und Signifikanzniveaus	133
Tabelle 19:	Bestimmtheitsmaße R^2	134
Tabelle 20:	Effektstärke f^2	134
Tabelle 21:	Stone-Geisser- Q^2	135
Tabelle 22:	Gesamteffekte, direkte und indirekte Effekte.....	137
Tabelle 23:	Ränge für Controlling-Einfluss auf Compliance-Evaluation	152
Tabelle 24:	Test-Statistik für Controlling-Einfluss auf Compliance-Evaluation	152
Tabelle 25:	Ränge für Controlling-Einfluss auf Transparenz-Evaluation.....	153
Tabelle 26:	Test-Statistik für Controlling-Einfluss auf Transparenz-Evaluation	153

Tabelle 27:	Ränge für Controlling-Einfluss auf CG-Kosten-Evaluation	154
Tabelle 28:	Test-Statistik für Controlling-Einfluss auf CG-Kosten-Evaluation .	154
Tabelle 29:	Ränge für Einfluss Controller-Rolle auf Compliance-Evaluation....	161
Tabelle 30:	Kruskal-Wallis-Test für Einfluss Controller-Rolle auf Compliance-Evaluation	161
Tabelle 31:	Ränge für Einfluss Controller-Rolle auf Transparenz-Evaluation ...	162
Tabelle 32:	Kruskal-Wallis-Test für Einfluss Controller-Rolle auf Transparenz-Evaluation.....	162
Tabelle 33:	Ränge für Einfluss Controller-Rolle auf Corporate Governance- Kosten	163
Tabelle 34:	Kruskal-Wallis-Test für Einfluss Controller-Rolle auf Corporate Governance-Kosten	163
Tabelle 35:	Informationen zum Faktor „Einheitlichkeit der Finanzsprache“	169
Tabelle 36:	Informationen zum Faktor „Compliance“	170
Tabelle 37:	Informationen zum Faktor „Transparenz“	171
Tabelle 38:	Informationen zum Faktor „Corporate Governance-Kosten“	172
Tabelle 39:	Pfadkoeffizienten und Signifikanzniveaus	173
Tabelle 40:	Bestimmtheitsmaße R^2	174
Tabelle 41:	Effektstärke f^2	174
Tabelle 42:	Stone-Geisser- Q^2	175

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AktG	Aktiengesetz
ANOVA	Varianzanalyse (Analysis of Variance)
APAG	Abschlussprüferaufsichtsgesetz
BARefG	Berufsaufsichtsreformgesetz
BGH	Bundesgerichtshof
BilKoG	Bilanzkontrollgesetz
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
BilReG	Bilanzrechtsreformgesetz
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CFO	Chief Financial Officer
CG	Corporate Governance
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DAX	Deutscher Aktienindex
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DEV	Durchschnittlich erklärte Varianz
DVFA	Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management
EHUG	Elektronisches Handels- und Genossenschaftsregister
EK	Eigenkapital

EU	Europäische Union
f.	folgende
FK	Fremdkapital
FN	Fußnote
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GRC	Governance, Risk & Compliance
H	Hypothese
HDAX	Deutscher Aktienindex Hundert
HGB	Handelsgesetzbuch
ICV	Internationaler Controller Verein e.V.
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
IFRS	International Financial Reporting Standards
IGC	International Group of Controlling
IK	Interne Konsistenz
i.S.d.	im Sinne des
IT	Information Technology
Jg.	Jahrgang
KapInhaG	Kapitalmarktinformationshaftungsgesetz
KapMuG	Kapitalanleger-Musterverfahrensgesetz
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
max.	maximale
MDAX	Deutscher Aktienindex für Mid-Cap-Werte

Mio.	Millionen
n.F.	neue Fassung
n.s.	nicht signifikant
PLS	Partial Least Squares
PS	Prüfungsstandard
ROI	Return on Investment
s.	siehe
S.	Seite
SDAX	Deutscher Aktienindex für Small-Cap-Werte
Sig.	Signifikanz
sog.	sogenannt
SOX	Sarbanes Oxley-Act
TecDAX	Deutscher Aktienindex für Technologiewerte
TransPuG	Transparenz- und Publizitätsgesetz
TUG	Transparenzrichtlinien-Umsetzungsgesetz
Tz.	Textziffer
U	Unternehmen
UMAG	Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts
vgl.	vergleiche
VIF	Variance Inflation Factor
VorstOG	Vorstandsvergütungsoffenlegungsgesetz
vs.	versus

WpHG	Wertpapierhandelsgesetz
Ziff.	Ziffer

Symbolverzeichnis

a	Pfadkoeffizient exogenes Konstrukt auf Mediator
AK	Agency-Kosten
AK_{OPT}	Optimales Agency-Kosten-Niveau
b	Pfadkoeffizient Mediator auf endogenes Konstrukt
CGK	Corporate Governance-Kosten
CG_{OPT}	optimales Corporate Governance-Aktivitätsniveau
$€$	Euro
f	Standardisierungsfaktor im äußeren Modell
f^2	Effektstärke
GK	Gesamtkosten
i	Gruppenindex
k	beliebige natürliche Zahl
n	Anzahl von Elementen einer Stichprobe
N	Anzahl Indikatoren im Messmodell
R	Rangsumme
r	Korrelation zwischen zwei Konstrukten
\bar{r}	Inter-Indikator-Korrelation
R^2	Bestimmtheitsmaß
RK	Residualekosten
RK_{OPT}	Optimales Residualkostenniveau
s	Standardabweichung

U	Mann-Whitney-U-Wert
$var(x)$	Varianz von x
w	Gewichtungsfaktor
X	Indikatorvariable eines exogenen Konstrukts
Y	Indikatorvariable eines endogenen Konstrukts
Z	Schätzwert einer latenten Variable aus dem inneren Modell
z	Testgröße Sobel-Test
α	Cronbachsche Alpha
β	Pfadkoeffizient zwischen einem endogenen und einem endogenen Konstrukt
γ	Pfadkoeffizient zwischen einem exogenen und einem endogenen Konstrukt
δ	Residualvariable für eine Indikatorvariable X
ε	Residualvariable für eine Indikatorvariable Y
ζ	Residualvariable für eine latente endogene Variable
η	Latente endogene Variable
λ	Ladung bei reflektiven Konstrukten
ξ	Latente exogene Variable
π	Gewichtungsfaktoren bei formativen Konstrukten
φ	Standardisierungsfaktor im inneren Modell

A Einführung

1 Motivation

Corporate Governance als Forschungsgebiet hat sich im Laufe der vergangenen 20 Jahre von einem Nischenthema hin zu einem in der interessierten Öffentlichkeit ebenso wie in der wirtschaftswissenschaftlichen, juristischen und sozialwissenschaftlichen Forschung breit diskutierten Themenfeld¹ und zu einer eigenständigen Forschungsdisziplin entwickelt.² Dabei thematisiert Corporate Governance die Sicherstellung einer verantwortungsvollen und zielorientierten Unternehmensführung und tritt regelmäßig nach weitreichenden Unternehmenszusammenbrüchen, wirtschaftskriminellem Handeln angesehener Führungspersonen³ und Vertrauensverlusten infolge wirtschaftlicher Krisenzeiten⁴ in den Fokus des öffentlichen und politischen Interesses. Nach den Ereignissen um den Zusammenbruch der „New Economy“ ab dem Jahr 2000 und der hierdurch ausgelösten Vertrauenskrise entwickelte sich ein weltweites Bestreben zur Verbesserung der Corporate Governance.⁵ Ebenso sensibilisierte die aktuelle Finanzkrise ab 2008 die breite Öffentlichkeit für Themen der Sicherstellung einer verantwortungsvollen und zielorientierten Unternehmensführung, insbesondere im Hinblick auf kurzfristige Erfolgsorientierung etablierter Vergütungssysteme und angemessener Überwachung der Geschäftstätigkeit von Leitungsorganen. In diesem Zusammenhang traf Bundespräsident Horst Köhler anlässlich seiner Berliner Rede 2009 unter dem Leitthema „Die Glaubwürdigkeit der Freiheit“ die folgenden Feststellungen zur Ordnung der Marktwirtschaft:

*„Schrakenlose Freiheit birgt Zerstörung. Der Markt braucht Regeln und Moral.“
„Jetzt erleben wir, dass es der Markt allein nicht richtet. Es braucht einen starken Staat, der dem Markt Regeln setzt und für ihre Durchsetzung sorgt. Denn Marktwirtschaft lebt vom Wettbewerb und von der Begrenzung wirtschaftlicher Macht. Sie lebt*

¹ Vgl. Drobetz (2002), S. 431; Taeger (2008), S. 208.

² Vgl. Beiner (2005), S. 1.

³ Vgl. aus dem Handelsblatt vom 26.02.2008 den Beitrag von Fockenbrock/Fröndhoff/Terpitz (2008), S. 1.

⁴ Vgl. Breuer (2003), S. 42.

⁵ Zur Vertrauenskrise, ausgelöst durch die Bilanzskandale in den Jahren 2000 bis 2004, vgl. ausführlich Peemöller/Hofmann (2005).

*von Verantwortung und persönlicher Haftung für das eigene Tun; sie braucht Transparenz und Rechtstreue. Auf all das müssen die Menschen vertrauen können.*⁶

Die Ausführungen des Bundespräsidenten zeigen vor dem Hintergrund der andauernden Finanzkrise, dass Themen im Kontext der Corporate Governance wieder in das Zentrum der gesellschaftlichen Diskussion gerückt sind. Eine typische Reaktion auf derartige Ereignisse ist dabei der Ruf nach der Verschärfung von Corporate Governance-Anforderungen durch Regulierungsbestrebungen⁷ mit dem Ziel der Verbesserung von Rahmenbedingungen zur Steigerung der Effizienz unternehmerischer Entscheidungsprozesse⁸ und der Effektivität der Unternehmensüberwachung.

Durch ein ausgewogenes System der Unternehmensführung und Unternehmensüberwachung sollen die Eigentumsrechte der Anteilseigner geschützt, das Vertrauen der Menschen gestärkt und Wohlstandsverluste durch ein opportunistisches Ausnutzen übertragener Entscheidungsrechte reduziert werden. Entsprechend wird regelmäßig auf Basis der Neuen Institutionenökonomie ein theoretischer Zusammenhang zwischen der Qualität der Corporate Governance und dem Unternehmenserfolg postuliert.⁹

Es mangelt jedoch an verlässlichen empirischen Belegen für diese hypothetisch-spekulative Aussage über den Kausalzusammenhang zwischen „guter“ Corporate Governance und dem Unternehmenserfolg. So wurde in bisherigen empirischen Forschungsarbeiten vielfach lediglich eine Gleichsetzung von Unternehmenserfolg mit einem eindimensionalen Unternehmenswertbegriff vorgenommen.¹⁰ Die empirischen Ergebnisse entsprechender Studien zeigen jedoch ein uneinheitliches Bild über den Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Unternehmenserfolg.¹¹

⁶ Aus der Berliner Rede 2009 von Bundespräsident Horst Köhler. Vgl. Köhler (2009), S. 5.

⁷ Vgl. v. Werder (2009a), S. 24; Benz/Frey (2007), S. 295.

⁸ Vgl. Bassen/Zöllner (2009), S. 43.

⁹ Vgl. Beiner (2005), S. 45-48; Zöllner (2007), S. 53.

¹⁰ So bspw. für den deutschsprachigen Raum bei Drobetz/Schillohofer/Zimmermann (2004), Goncharov/Werner/Zimmermann (2006), Bassen/Kleinschmidt/Prigge/Zöllner (2006), Nowak/Rott/Mahr (2005), Beiner (2005). Bei internationalen Studien ist diese Gleichsetzung zu finden bei Gompers/Ishii/Metrick (2003), Bebchuk/Cohen/Ferrell (2004), Lehn/Patro/Zhao (2007), Brown/Caylor (2006a), Bhagat/Bolton (2007), Larcker/Richardson/Tuna (2005), Bauer/Günster/Otten (2004), De Jong/Dejong/Mertens/Wasley (2005), Padgett/Shabbir (2005), Arcot/Bruno (2007).

¹¹ Vgl. hierzu Bassen/Zöllner (2009), S. 50f.

Auch ist in diesem Kontext zu beobachten, dass verstärkt betriebswirtschaftliche Systeme und Instrumente des Controllings durch Bestrebungen zur Novellierung von Corporate Governance-Anforderungen betroffen sind. Controlling als „der gesamte Prozess der Zielfestlegung, der Planung und Steuerung im leistungs- und finanzwirtschaftlichen Bereich“¹² ist durch die prozessimmanente Stellung im Unternehmensführungs- und Überwachungssystem konzeptionell den Zielen der Corporate Governance nach der Sicherstellung einer verantwortungsvollen und zielorientierten Unternehmensführung nahe.¹³ Während Corporate Governance jedoch sowohl unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Aspekte der Sicherstellung einer verantwortungsvollen und zielorientierten Unternehmensführung adressiert,¹⁴ fokussiert das Controlling auf die Unternehmensinnensicht, insbesondere im Hinblick auf die Abstimmung des Verhaltens der dezentralen Bereiche auf die übergeordneten zentralen Unternehmensziele.¹⁵

Die Bedeutung der Controlling-Einbindung und der Gestaltung des Controllings für die Güte der Corporate Governance ist jedoch bisher kaum empirischen Untersuchungen unterzogen worden.¹⁶

Die vorliegende Arbeit fokussiert entsprechend auf die Analyse des Kausalzusammenhangs zwischen Corporate Governance und Unternehmenserfolg unter Verwendung eines umfassenderen Erfolgsbegriffs. Aufbauend auf den Erkenntnissen zur Erfolgswirkung wird die Bedeutung der Einbindung und Gestaltung des Controllings für die Qualität der Corporate Governance untersucht und Implikationen zur Weiterentwicklung des Controllings abgeleitet.

2 Zielsetzung und wissenschaftstheoretische Einordnung

Wie bereits einleitend erläutert, setzt sich die vorliegende Arbeit das Ziel, den Kausalzusammenhang zwischen Corporate Governance und dem Unternehmenserfolg empirisch zu untersuchen und dabei ein umfassendes Erfolgsverständnis zugrunde zu legen. Aufbauend auf den bisherigen empirischen Forschungsarbeiten unter Verwendung des Unternehmenswerts als eindimensionales Erfolgsmaß, wird in diesem Zu-

¹² IGC (2005), S. 52.

¹³ Vgl. Freidank/Paetzmann (2003), S. 2; Kley (2008a), S. 11.

¹⁴ Vgl. Wagenhofer (2009), S. 2; Günther (2003), S. 346-349.

¹⁵ Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 7.

¹⁶ Für eine empirische Analyse der Bedeutung des Controllings vgl. Hirsch/Sorg (2006).

sammenhang eine differenzierte Analyse von Corporate Governance als Treiber verschiedener Facetten des Unternehmenserfolgs angestrebt. Entsprechend leitet sich damit die erste Forschungsfrage wie folgt ab:

Forschungsfrage 1: Wie wirkt gute Corporate Governance auf den Unternehmenserfolg?

Aufbauend auf der ersten Forschungsfrage zur Wirkung guter Corporate Governance auf den Unternehmenserfolg stellt sich weiterführend die Frage nach der erfolgsfördernden Gestaltung und Umsetzung von Corporate Governance-Anforderungen im Unternehmen. Insbesondere dem Controlling als Mitgestalter und Begleiter des Managementprozesses¹⁷ kommt in diesem Zusammenhang eine zentrale Bedeutung zu. Während dabei auf konzeptioneller Ebene zur Bedeutung des Controllings auf einige Forschungsarbeiten zurückgegriffen werden kann,¹⁸ ist auf empirischer Ebene der Sachverhalt bisher kaum untersucht worden.¹⁹ So lauten die in diesem Zusammenhang zu untersuchenden Forschungsfragen wie folgt:

Forschungsfrage 2: Welche Bedeutung hat die Einbindung des Controllings in Corporate Governance-Aufgaben auf die Güte der Corporate Governance?

Forschungsfrage 3: Welche Implikationen hat die Gestaltung des Controllings auf die Güte der Corporate Governance?

Wie durch die Formulierung der Forschungsfragen bereits ersichtlich, ist die vorliegende Forschungsarbeit darauf ausgerichtet, auf einer konzeptionellen Grundlage durch einen empirischen Erkenntnisgewinn zur Weiterentwicklung der Corporate Governance-Forschung beizutragen und die Bedeutung des Controllings in diesem Themengebiet zu fundieren. Entsprechend liegt dieser Arbeit ein pragmatisches Wissen-

¹⁷ Vgl. IGC/Weißberger (2006), S. 21.

¹⁸ Vgl. in diesem Zusammenhang exemplarisch Freidank/Paetzmann (2003), Günther (2003), Wagenhofer (2009), Freidank/Velte (2008), Berens/Schmitting (2003), Wall (2008).

¹⁹ Eine empirische Untersuchung zur Bedeutung des Controllings für Corporate Governance ist zu finden bei Hirsch/Sorg (2006).

schaftsziel zugrunde²⁰ unter der Maxime, einen Beitrag zum Verständnis der betrieblichen Realität und einen Zuwachs in der Beherrschbarkeit der Praxis im Kontext der Corporate Governance zu leisten.²¹ Auf Basis einer sachlich-analytischen Konzeptualisierung und Systematisierung des Forschungsgebiets in Kapitel B folgt, aufbauend auf den methodischen Grundlagen des Kapitels C, in den beiden darauffolgenden Kapiteln eine empirische Untersuchung. Neben einführenden deskriptiven Analysen greift hierbei Kapitel D insbesondere auf die explanative Untersuchung zur Hypothesenprüfung durch Signifikanz-Tests zurück, während Kapitel E ein explorativer Empirieansatz zugrunde liegt, der primär auf die Entdeckung und Entwicklung neuer Hypothesen ausgerichtet ist.²² Der Klassifikation nach Grochla folgend wird als Forschungsstrategie eine Kombination aus sachlich-analytischen und empirischen Elementen gewählt.²³ Damit wird durch den pluralistischen Rückgriff auf verschiedene Forschungsstrategien einer Empfehlung Grochlas nach einer Überwindung der isolierten Anwendung von Forschungsstrategien entsprochen.²⁴

3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist entsprechend in sechs Kapitel unterteilt. Das auf den einführenden Teil folgende Kapitel B umfasst terminologische und konzeptionelle Grundlagen der Untersuchung. Zunächst werden Begriffe und relevante, betriebswirtschaftliche Aspekte der Corporate Governance erläutert. Anschließend folgt eine Einordnung der Corporate Governance-Forschung in Konzepte der Erfolgsfaktoren-Forschung und der Controlling-Forschung. Abschließend wird der aktuelle Stand der empirischen Corporate Governance-Forschung im Kontext der Erfolgsfaktoren-Forschung und der Controlling-Forschung dargelegt und der Bezugsrahmen der Untersuchung abgesteckt.

Aufbauend auf diesen grundlegenden terminologischen und konzeptionellen Aspekten der Arbeit werden in Kapitel C Methodik und Design der empirischen Analyse darge-

²⁰ Vgl. Schweitzer (1978), S. 2-8; Chmielewicz (1994), S. 8-15; Möller (2005), S. 164f. Schweitzer unterscheidet in diesem Zusammenhang neben dem pragmatischen Wissenschaftsziel das deskriptive, das theoretische und das normative Wissenschaftsziel.

²¹ Vgl. Kubicek (1977), S. 7, S. 13.

²² Zu den verschiedenen Untersuchungsarten vgl. Bortz/Döring (2006), S. 50-53.

²³ Grochla unterscheidet in diesem Zusammenhang sachlich-analytische, empirische und formal-analytische Forschungsstrategien. Vgl. hierzu Grochla (1976), S. 634f; Grochla (1978), S. 98.

²⁴ Vgl. Grochla (1976), S. 637.

legt. Nach einer kurzen Einführung in die Methoden der Varianzaufklärung liegt der Schwerpunkt der Ausführungen auf linearen Strukturgleichungsverfahren, insbesondere unter Anwendung des Partial-Least-Squares-Verfahrens (PLS). Abschließend werden die Methodik der Datenerhebung und das Untersuchungsdesign erläutert.

Kapitel D fokussiert auf die Beantwortung der ersten Forschungsfrage nach der Wirkungsbeziehung zwischen guter Corporate Governance und Unternehmenserfolg. Nach einer empirischen Bestandsaufnahme zur Gestaltung der Corporate Governance erfolgt die Ableitung eines Hypothesenmodells und die darauf aufbauende Konzeption sowie Modellspezifikation eines Strukturmodells zur Erfolgswirkung guter Corporate Governance. Das postulierte Wirkungsmodell wird auf Basis der erhobenen Daten einer Gütebeurteilung unterzogen und aufgestellte Hypothesen hinsichtlich ihrer Signifikanz beurteilt. Abschließend werden die Erkenntnisse interpretiert und Implikationen für die Gestaltung der Corporate Governance abgeleitet.

Kapitel E adressiert die zweite und dritte Forschungsfrage und behandelt die Wirkung des Controllings als Aufgabenträger der Corporate Governance. Nach einer empirischen Bestandsaufnahme des Controllings als Aufgabenträger der Corporate Governance erfolgt auf Basis des „House of Controlling“ als konzeptionellem Analyserahmen der Controllerarbeit eine explorative Untersuchung der Wirkung des Controllings auf die Güte der Corporate Governance. In diesem Kontext werden die Wirkungen der Controllereinbindung in Corporate Governance-Aktivitäten und die Bedeutung des zugrunde liegenden Rollenverständnisses der Controllerarbeit auf die Qualität der Corporate Governance untersucht. Anschließend erfolgt eine Analyse der Einheitlichkeit der Finanzsprache als Ergebnis einer Konvergenz von Controlling und externem Rechnungswesen als Treiber guter Corporate Governance und eine Einordnung der gewonnenen Erkenntnisse mit Implikationen für die Gestaltung des Controllings.

Abschließend werden in Kapitel F die zentralen Ergebnisse der Arbeit wissenschaftlich bewertet und Implikationen für die Gestaltung der Corporate Governance in der Unternehmenspraxis abgeleitet.

Der Gang der vorliegenden Arbeit wird in Abbildung 1 zusammenfassend dargestellt.

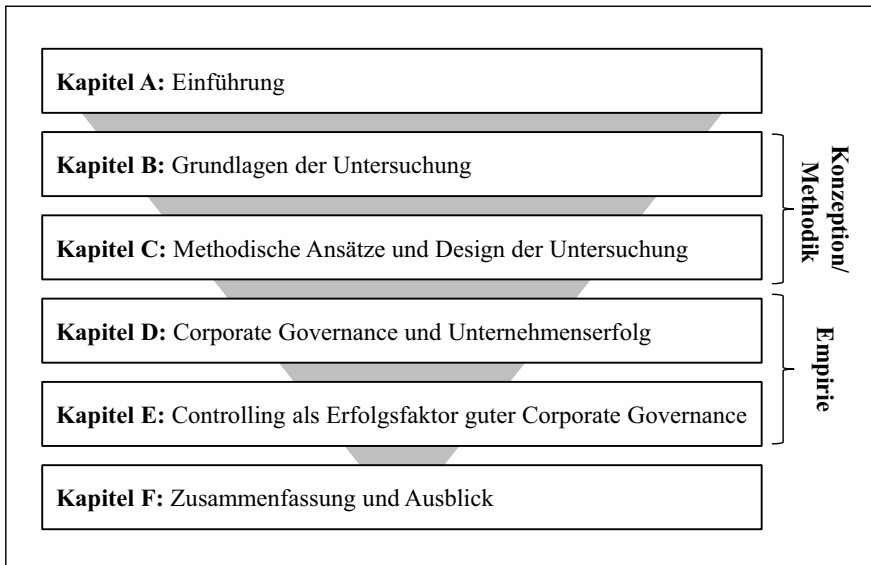


Abbildung 1: Gang der Arbeit

B Theoretische und konzeptionelle Modellierung des Untersuchungsfelds

Im folgenden Kapitel werden die Grundlagen der Arbeit aufgezeigt. Hierzu werden zunächst wesentliche Begriffe und Mechanismen der Corporate Governance unter Berücksichtigung der Neuen Institutionenökonomie erläutert und anschließend Compliance und Transparenz als wesentliche Elemente der Corporate Governance dargestellt. Nach einem kurzen Überblick über regulatorische Rahmenbedingungen der Corporate Governance in Deutschland werden Facetten des Unternehmenserfolgs im Kontext der Corporate Governance erläutert und die Bedeutung des Controllings aus der Corporate Governance-Perspektive beleuchtet. Nach einer Analyse des Standes der empirischen Corporate Governance-Forschung werden abschließend Forschungslücken identifiziert, die Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit abgeleitet und der theoretische Bezugsrahmen der Untersuchung abgesteckt.

1 Grundlagen der Corporate Governance

1.1 Definition und Abgrenzung eines Corporate Governance-Verständnisses

Die Corporate Governance-Diskussion hat unter einer Vielzahl von Themenstellungen innerhalb der vergangenen zwei Jahrzehnte deutlich an Intensität gewonnen,²⁵ wenngleich sich bisher in der wissenschaftlichen Diskussion kein einheitlicher Sprachgebrauch des Begriffs Corporate Governance herausgebildet hat.²⁶ So wird unter der Corporate Governance-Diskussion eine Reihe ökonomischer und rechtswissenschaftlicher Beiträge subsumiert,²⁷ die je nach Zielsetzung der einzelnen Beiträge unterschiedliche Begriffsverständnisse und Abgrenzungen zugrunde legen.²⁸ Unstrittig ist, dass sich Corporate Governance mit den Rahmenbedingungen der Unternehmensführung²⁹ und Unternehmensüberwachung beschäftigt, um die Interessen einer oder mehrerer am

²⁵ Vgl. Hilb (2008), S. 3.

²⁶ Vgl. Bassen/Zöllner (2007), S. 93.

²⁷ Vgl. Eppinger/Fischer/Rechkemmer (2008), S. 65; Kißler (2006), S. 543.

²⁸ Vgl. Zöllner (2007), S. 8.

²⁹ Unter Unternehmensführung wird im Folgenden der Prozess der Willensbildung, Willensdurchsetzung und Willenssicherung verstanden. Vgl. hierzu Becker (1990), S. 299.

Unternehmen beteiligter Gruppen zu schützen.³⁰ In diesem Sinne wurde bereits 1992 im Rahmen des Cadbury Report Corporate Governance definiert als „system by which companies are directed and controlled“.³¹ Aus diesem allgemein gehaltenen Definitionsansatz hat sich in der wissenschaftlichen Literatur eine Vielzahl verschiedener Begriffsbestimmungen entwickelt, die sich grundsätzlich in eine engere und eine weitere Sichtweise der Corporate Governance unterteilen lassen.³²

Die engere Sichtweise der Corporate Governance stellt dabei die Interessen der Shareholder in den Mittelpunkt der Betrachtung und findet insbesondere im angloamerikanischen Raum Zuspruch.³³ In der grundlegenden Arbeit von Shleifer und Vishney wurde das folgende Begriffsverständnis entwickelt: „Corporate governance deals with the ways in which suppliers of finance of corporations assure themselves of getting a return on investment“.³⁴ Bei diesem Definitionsansatz werden zum einen die Probleme aus der Separation von Eigentum und Kontrolle thematisiert,³⁵ zum anderen die Interessen der Kapitalgeber durch die Maßnahmen der Corporate Governance als besonders schützenswert herausgestellt. Ein ähnliches Begriffsverständnis liegt dem Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance zugrunde. Im Rahmen des Schweizer Kodex wird Corporate Governance definiert als: „...die Gesamtheit der auf das Aktionärsinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstrebt“.³⁶ Neben der Fokussierung der Corporate Governance auf die Interessen der Shareholder werden im Schweizer Kodex damit explizit der Abbau von Informationsasymmetrie zwischen Unternehmensleitung und Anteilseignern durch Transparenz und die Reduktion opportunistischen Verhaltens durch Kontrolle der Unternehmensführung unter Hinweis auf die

³⁰ Vgl. Bainbridge (2008), S. 6f; Bassen/Zöllner (2009), S. 44; Zöllner (2007), S. 11; Schenz/Eberhartinger (2004), S. 34.

³¹ The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (1992), S. 14.

³² Vgl. Weil (2002), S. 28; v. Werder (2008), S. 2; Bress (2008), S. 14-16, Salzberger (2000), S. 210.

³³ Vgl. Schmidt/Weiß (2009), S. 162.

³⁴ Shleifer/Vishney (1997), S. 737.

³⁵ Vgl. Jensen/Meckling (1976), 308; Ross (1973), S. 134.

³⁶ Economiesuisse - Verband der Schweizer Unternehmen (2008), S. 8.

Angemessenheit der Maßnahmen nach Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkten thematisiert.³⁷

Die Abgrenzung des durch Corporate Governance zu schützenden Interessenskreises unterscheidet dabei die enge Form der Corporate Governance von der weiten Form. Während die enge Form die Shareholder als besonders zu schützende Anspruchsgruppe gegenüber den Unternehmen herausstellt, umfasst die weite Form der Corporate Governance zusätzliche Interessen von Stakeholdern.³⁸ Insbesondere die Ausrichtung auf kurzfristige Gewinnmaximierung und die Vernachlässigung sozialer Aspekte im Rahmen der Shareholder-Orientierung sind wesentliche Kritikpunkte, die dem Corporate Governance-Verständnis im engeren Sinne entgegengehalten werden.³⁹ Als Beispiel eines Corporate Governance-Systems im weiteren Sinne wird häufig das durch Mitbestimmung geprägte System der Unternehmensüberwachung in Deutschland genannt.⁴⁰ Durch den Aufsichtsrat als institutionalisiertes, mit Anteilseignern und Mitarbeitern paritätisch besetztes Aufsichtsgremium ist die Überwachung der Unternehmensführung in Deutschland nicht auf die Interessengruppe der Anteilseigner beschränkt, sondern zieht die Mitarbeiter als Stakeholder des Unternehmens in das Überwachungssystem mit ein.⁴¹ Nach von Werder bezeichnet Corporate Governance entsprechend „...in einer Kurzformel den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens“.⁴² Dieser dem Corporate Governance-Verständnis im weiteren Sinne zuzuordnende Definitionsansatz grenzt die zu schützenden Interessengruppen dabei nicht explizit wie bei der Shareholder-Orientierung ab, sondern überträgt die Abgrenzung der zu schützenden Interessengruppen in den jeweiligen Kontext des rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmens. Damit besitzt Corporate Governance zum einen eine Verteilungsfunktion, indem festgelegt wird, nach welchen Interessen und Zielen der am Unternehmen beteiligten An-

³⁷ Vgl. weiterführend zu Corporate Governance-Bestimmungen in der Schweiz Brühwiler (2007), S. 37-39.

³⁸ Grundlegend zum Stakeholder-Ansatz vgl. Freeman (1984). Weiterführend vgl. Lehner/Nicolas (2005), S. 1005; Hilb (2008), S. 11; Pfiem (2008), S. 493f.

³⁹ Vgl. Gomez/Gomez (2005), S. 1020-1022; Baden (2001), S. 400; Lehner/Nicolas (2005), S. 1012; Mausbach (2008), S. 201; Fleischer (2009), S. 186f; Speckbacher (1997), S. 633.

⁴⁰ Vgl. Schmidt/Weiß (2009), S. 162; Kajüter/Linsley/Woods (2008), S. 10; Arbeitskreis "Externe und Interne Überwachung der Unternehmung" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2007), S. 177-180.

⁴¹ Vgl. Pistor (2009), S. 232-235.

⁴² v. Werder (2009b), S. 4; v. Werder (2004), 621.

spruchsgruppen die Unternehmensführung und Unternehmensüberwachung in besonderem Maße auszurichten sind. Neben der dem Gütererstellungsprozess nachgelagerten Verteilungsfunktion richtet sich eine weitere Funktion der Corporate Governance auf die Ressourcenallokation.⁴³ Somit hat die Gestaltung der Corporate Governance auch zu gewährleisten, dass die Unternehmensführung eine effiziente und effektive Verwendung der Unternehmensressourcen gewährleistet und die Entscheidungen des Managements auf das Entstehen und Erhalten eines gesunden Unternehmens ausgerichtet sind.⁴⁴

In der vorliegenden Arbeit wird ein Shareholder-orientiertes Begriffsverständnis der Corporate Governance zugrunde gelegt. Dies wird damit begründet, dass zum einen mit der Fokussierung auf die Eigentümer des Unternehmens die Komplexität durch divergierende Interessen verschiedener Gruppen von Stakeholdern auf die Ziele einer wesentlichen Interessengruppe reduziert wird. Damit wird nicht die generelle Legitimität der Stakeholder-Interessen am Unternehmen in Abrede gestellt, sondern ein klar abgestecktes Zielsystem für die Bewertung von Corporate Governance durch die Konzentration auf eine Zielgruppe sichergestellt. Zum anderen werden die Stakeholder-Interessen durch Mechanismen wie Produkt- und Faktormärkte, ziviles und öffentliches Recht oder durch Interessenvertretungen weithin geschützt.⁴⁵ Im Begriffsverständnis der vorliegenden Arbeit umfasst Corporate Governance hingegen eben diese Mechanismen und Instrumente, die auf den Schutz der Interessen der Eigentümer ausgerichtet sind,⁴⁶ und berücksichtigt die Interessen der Stakeholder als implizite Nebenbedingung zur Zielerreichung der Shareholder-Interessen. Damit wird Corporate Governance für die vorliegende Arbeit wie folgt definiert:

Corporate Governance bezeichnet die Sicherstellung der verantwortungsvollen und zielorientierten Unternehmensführung im Sinne der Anteilseigner ohne eigene Leitungsrechte.

⁴³ Vgl. Middelmann (2004), S. 48.

⁴⁴ Vgl. Zöllner (2007), S. 10; Mag (2001), S. 90. Zu Vorteilen einer effizienten Corporate Governance aus einer Stakeholder-Perspektive vgl. Winkels (2006), 575f.

⁴⁵ Vgl. Pistor (2009), S. 232-235; Neubürger (2003), S. 186f.

⁴⁶ Vgl. Beiner (2005), S. 20.

1.2 Agency-Theorie als theoretischer Bezugsrahmen

Als theoretischer Bezugsrahmen für die Analyse von Corporate Governance-Zusammenhängen wird insbesondere auf die Agency-Theorie als Teil der Neuen Institutionenökonomie zurückgegriffen.⁴⁷ Die Neue Institutionenökonomie stellt dabei eine Abkehr von der neoklassischen Theorie der Unternehmung dar, unter deren Prämisse von Unternehmen durch reine Kombination von Inputfaktoren im Rahmen der Produktion an Produktmärkten absetzbare Outputleistungen erstellt werden. Die neoklassische Sichtweise abstrahiert dabei von Transaktionskosten, asymmetrischer Informationsverteilung und individuellem Verhalten der am Unternehmen beteiligten Personen. Die Neue Institutionenökonomie stellt gerade diese innerbetriebliche Sichtweise durch eine Fokussierung auf Institutionen als Analyseobjekte in das Zentrum der Betrachtung. Unter dem Begriff der Institution wird dabei ein System von formalen und informellen Normen und Regeln⁴⁸ einschließlich Garantieleistungen wie Verfügungsrechten oder korporativen Gebilden⁴⁹ verstanden.⁵⁰

Unternehmen können somit als „nexus of contracts“ gesehen werden,⁵¹ einer Institution beteiligter Parteien, welche untereinander Verträge abschließen, um die wechselseitigen Leistungen und Gegenleistungen in der Beziehung zueinander zu regeln. Sind für alle möglichen zukünftigen Ereignisse Leistungen und Gegenleistungen zwischen den Vertragspartnern in den Verträgen definiert, liegen vollständige Verträge vor.⁵² Da die

⁴⁷ Aus einer Stakeholder-Perspektive der Corporate Governance wird teilweise auch die Stewardship-Theorie als theoretischer Bezugsrahmen diskutiert. Dabei lehnt die Stewardship-Theorie eigennutzenmaximierende Verhaltensweisen des Managers als „homo oeconomicus“ im Sinne der Neuen Institutionenökonomie ab. Die Stewardship-Theorie stellt hingegen, geprägt durch soziologische und psychologische Aspekte, selbstverwirklichende und kollektiv handelnde Verhaltensannahmen von Managern in das Zentrum der Analyse. Vgl. in diesem Zusammenhang für eine Gegenüberstellung der Agency-Theorie und der Stewardship-Theorie als Bezugsrahmen der Corporate Governance Grundei (2007), S. 142-150. Da dieser Arbeit eine Shareholder-Perspektive der Corporate Governance zugrunde liegt, wird im Weiteren von der Stewardship-Theorie als theoretischem Bezugsrahmen abstrahiert.

⁴⁸ Vgl. v. Hayek (1994), S. 177.

⁴⁹ Simon führt in diesem Zusammenhang aus “[...] that the elaborate organizations that human beings have constructed in the modern world to carry out the work of production and government can only be understood as machinery for coping with the limits of man’s abilities to comprehend and compute in the face of complexity and uncertainty.” Simon (1979), S. 501.

⁵⁰ Für Systematisierung von Ansätzen zur Erklärung der Entstehung und Veränderung von Institutionen vgl. Picot/Fiedler (2002), S. 245.

⁵¹ Vgl. Alchian/Demsetz (1972), S. 794f; Jensen/Meckling (1976), S. 9; Wagenhofer (2009), S. 3; Gillan (2006), S. 383.

⁵² Vgl. Williamson (1979), S. 236; Zingales (2000), S. 1633.

zukünftigen Entwicklungen jedoch mit Unsicherheit behaftet sind und Transaktionskosten der Informationsbeschaffung⁵³ die Erfassung zukünftiger Entwicklungen erschweren, wird realiter der Fall unvollständiger Verträge vorherrschen.

Die Agency-Theorie bildet in diesem Zusammenhang einen Analyserahmen für Auftragsbeziehungen zwischen einem beauftragenden Prinzipal und einem beauftragten Agenten.⁵⁴

Dabei werden Entscheidungsrechte des Prinzipals aufgrund zeitlicher oder persönlicher Restriktionen auf einen oder mehrere Agenten übertragen.⁵⁵ Ist der Prinzipal in der Lage, die Arbeitsleistung des Agenten direkt zu beobachten und zu bewerten, kann der Prinzipal ein Ergebnis aus der Delegationsbeziehung vollständig in seinem Interesse durchsetzen (first-best Lösung).⁵⁶ Herrscht jedoch Informationsasymmetrie zwischen den Vertragsparteien und sind die Verträge über die Delegationsbeziehung zwischen dem Prinzipal und dem Agenten unvollständig formuliert, ergeben sich für den Prinzipal Unsicherheiten über das Wohlverhalten des Agenten.⁵⁷ Der Prinzipal kann in dieser Situation das risikobehaftete Ergebnis der Delegationsbeziehung entweder nicht beobachten oder ist nicht in der Lage, auf Basis des beobachteten Ergebnisses die tatsächliche Arbeitsleistung des Agenten zu bewerten.⁵⁸ Resultieren aus Regelungslücken

⁵³ Transaktionskosten sind das Resultat von Marktunvollkommenheiten. Die Höhe der Transaktionskosten entscheidet darüber, ob eine bestimmte Transaktion unternehmensextern über Märkte oder unternehmensintern über die Verwendung einer Organisation abgeschlossen werden. Vgl. Coase (1937), S. 390-398; Williamson (1971), S. 112; Fama/Jensen (1983), S. 327.

⁵⁴ Die Ausführungen dieses Kapitels beziehen sich auf Agency-Beziehungen der Nachkontraktphase (moral hazard). Von den Agency-Konflikten der Vorkontraktphase (adverse selection) wird in diesem Zusammenhang abstrahiert. Vgl. zu den Agency-Konflikten in den verschiedenen Kontraktphasen Karmann (1992), S. 558.

⁵⁵ Vgl. Bahar/Thévenoz (2007), S. 2f. Beide Parteien können dabei aus mehreren Personen bestehen. Gründe für eine Trennung von Eigentumsrechten und Entscheidungsrechten können dabei in die Kategorien gesellschaftsmotivierte, gesellschaftermotivierte und anreizbezogene Gründe unterteilt werden. Gesellschaftsmotivierte Gründe resultieren primär aus strategischen, finanziellen und operativen Überlegungen (bspw. Deckung des Kapitalbedarfs, Nachfolgeregelungen über die Lebensdauer der Gesellschaft). Gesellschaftermotivierte Gründe haben ihren Ursprung primär in individuellen Motiven der Gesellschafter (bspw. Konsumpräferenzen, Diversifikation des individuellen Vermögens). Anreizbezogene Gründe umfassen gesellschafts- und gesellschaftermotivierte Gründe eines Interessenangleichs verschiedener am Unternehmen beteiligter Gruppen (bspw. Mitarbeiterbeteiligungen, Beteiligung anderer Stakeholder). Vgl. hierzu Hilpisch (2005), S. 66-75.

⁵⁶ Vgl. Ewert/Wagenhofer (2008), S. 368.

⁵⁷ Vgl. Spremann (1990), S. 562.

⁵⁸ Vgl. Spremann (1991), S. 622; Dierkes/Schäfer (2008), S. 20.

in der Vertragsbeziehung zwischen Prinzipal und Agent Interessendivergenzen zwischen den Vertragsparteien, führen entstehende Interessenkonflikte zu Kosten aus Sicht des Prinzipals. Diese als Agency-Kosten bezeichneten Wohlstandsverluste des Prinzipals setzen sich in einem vereinfachten Modell aus zwei Komponenten zusammen.⁵⁹

Ein Bestandteil der Agency-Kosten sind die Residualkosten, die den Wohlfahrtsverlust des Prinzipals durch opportunistische Verhaltensweisen und eigennutzenmaximierende Entscheidungen des Agenten ausdrücken. Zur Reduktion der Residualkosten kann der Prinzipal seinerseits Monitoring-Maßnahmen ergreifen, die durch Überwachungs- und Kontrollaktivitäten den Entscheidungsspielraum für opportunistisches Verhalten des Agenten einengen.⁶⁰ Diese Monitoring-Aktivitäten verursachen jedoch weitere Kosten, die ebenfalls durch den Prinzipalen zu tragen sind. Die Monitoring-Kosten erhöhen entsprechend neben den Residualkosten als zweiter Bestandteil den Gesamtumfang der Agency-Kosten.⁶¹ Da die Agency-Kosten vollständig durch den Prinzipalen zu tragen sind, ist entsprechend in diesem Rahmen aus Sicht des Prinzipalen ein Optimum erreicht, wenn die Agency-Kosten als Summe aus Residualkosten und Monitoring-Kosten minimiert werden (second-best Lösung).⁶²

⁵⁹ Im ursprünglichen Modell nach Jensen und Meckling werden drei Komponenten der Agency-Kosten unterschieden. Vgl. hierzu Jensen/Meckling (1976), S. 305f. Im Folgenden wird ein vereinfachtes Modell unter Ausschluss der Bonding-Kosten vorgestellt. Vgl. ausführlich zur Herleitung des vereinfachten Modells Beiner (2005), S. 45-53.

⁶⁰ Vgl. Schmitz/Wehrheim (2006), S. 47. Zur Managementpräferenz bezüglich der Strenge der Kontrollmaßnahmen durch das Regulierungssystem der Rechnungslegung vgl. Königsgruber (2009), S. 862f.

⁶¹ Vgl. Jensen/Meckling (1976), S. 311.

⁶² Vgl. Jensen/Meckling (1976), S. 325; Beiner (2005), S. 16.

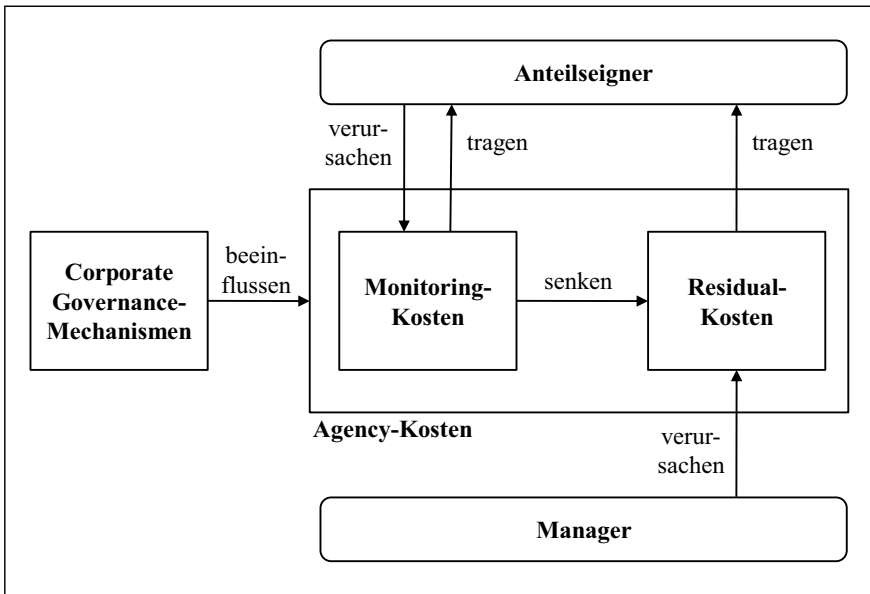


Abbildung 2: Modell der Corporate Governance⁶³

Die Agency-Theorie eignet sich dabei durch die Trennung von Eigentums- und Leitungsrechten in Kapitalgesellschaften und großen Personengesellschaften, um die Beziehung zwischen Eigentümern und Managern im Unternehmen zu modellieren.⁶⁴ Die Ausgestaltung der Corporate Governance-Mechanismen zur Sicherstellung einer verantwortungsvollen und zielorientierten Unternehmensführung im Sinne der Anteilseigner beeinflusst dabei durch verschiedene Instrumente die Monitoring-Kosten durch Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen mit dem Ziel des Abbaus asymmetrischer Informationsverteilung und opportunistischer Entscheidungsspielräume.⁶⁵ Auf Grundlage dieser Überlegungen leitet sich das in Abbildung 2 visualisierte Modell der Corporate Governance ab.

⁶³ In Anlehnung an Beiner (2005), S. 22; Zöllner (2007), S. 53; Bassen/Zöllner (2009), S. 47.

⁶⁴ Vgl. Hahn (2000), S. 75; Tirole (2001), S. 1; Bainbridge (2008), S. 4-6; Jensen (1989), S. 61f; Steiger (2001), S. 531.

⁶⁵ Vgl. Günther (2003), S. 339f.

1.3 Mechanismen der Corporate Governance

Die Corporate Governance-Mechanismen lassen sich grundsätzlich in zwei Gruppen unterteilen.⁶⁶ Sie können mit internen Kontroll- und Überwachungsaktivitäten oder externen Kontrollaktivitäten durch Märkte über unterschiedliche Mechanismen die Agency-Kosten beeinflussen.⁶⁷

Die internen Corporate Governance-Mechanismen fokussieren auf die Innensicht des Unternehmens und wirken über Kontroll- und Überwachungsmaßnahmen, die in den regulären Führungs- und Entscheidungsprozess des Managements der Gesellschaft eingeflochten sind. So werden Aufsichtsorgane⁶⁸ durch die Anteilseigner mit der Überwachung des Unternehmens gemeinschaftlich beauftragt und Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen definiert, die zur Sicherstellung einer verantwortungsvollen und zielorientierten Unternehmensführung durch das Management zu etablieren sind.⁶⁹ Die Aufsichtsorgane haben dabei durch Monitoring-Aktivitäten sicherzustellen, dass die entsprechenden Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen durch das Management des Unternehmens adäquat umgesetzt werden. Interne Mechanismen zielen folglich durch interne Kontroll- und Überwachungsmaßnahmen auf das Erreichen einer Kongruenz der Handlungen der Manager mit den Interessen der Anteilseigner.⁷⁰

Während durch interne Mechanismen die Unternehmensführung in der Innensicht des Unternehmens kontrolliert und überwacht wird, beinhalten externe Corporate Gover-

⁶⁶ Vgl. Walsh/Seward (1990), S. 423f, S. 434f; Zingales (2000), S. 1627f; Reckemmer (2003), S. 4; Scheffler (2005), S. 477.

⁶⁷ Vgl. Witt (2001), S. 75; Cuervo (2002), S. 84; Gillan (2006), S. 382.

⁶⁸ Die organisatorische Gestaltung des Aufsichtsorgans unterscheidet sich hierbei grundlegend im internationalen Vergleich der Corporate Governance-Systeme. Während angloamerikanische und südeuropäische Länder das monistische Board-System („one-tire“-system) als zentrales Leitungs- und Kontrollsystem einsetzen, ist im deutschsprachigen und nordeuropäischen Raum das dualistische Zwei-Kammern-System („two-tire“-system) zu finden. Vgl. Hopt (2000), S. 783; Wieland/Haslinger (2007), S. 340-343; Nowotny (2000), S. 210f; Kajüter/Linsley/Woods (2008), S. 15-27; Wymeersch (2009), S. 138-142. In der wirtschaftswissenschaftlichen Corporate Governance-Literatur findet eine intensive Diskussion über die Konvergenz und Divergenz des monistischen und dualistischen Überwachungssystems statt. Vgl. hierzu Böckli (2009), S. 268-273; Gerum (2007), S. 34-42. Zur Bewertung des deutschen Corporate Governance-Systems vgl. Segler/Wald/Weibler (2007), S. 403-414.

⁶⁹ Durch die Beauftragung eines Aufsichtsorgans mit der Überwachung und Kontrolle der Unternehmenstätigkeit ergeben sich unter Umständen erneut Agency-Probleme. Vgl. hierzu Böckli (2009), S. 267.

⁷⁰ Vgl. Walsh/Seward (1990), S. 423.

nance-Mechanismen die Disziplinierung der Manager über Marktkräfte.⁷¹ Dabei wirken insbesondere der Arbeitsmarkt für Manager, Produkt- und Faktormärkte, der Markt für Unternehmenskontrolle und die Kapitalmärkte mit einer indirekten Einflussnahme auf das Management.⁷² Sind Manager gewillt, die ihnen zur Verfügung stehenden Entscheidungsspielräume im Eigeninteresse und zu Lasten der Eigentümer opportunistisch auszunutzen und sind interne Corporate Governance-Mechanismen nicht in der Lage, das Verhalten der Manager zu disziplinieren, so wird das Ergebnis des Unternehmens aufgrund der eigennutzenmaximierenden Entscheidung unterhalb des potentiell möglichen Resultats bei optimaler Entscheidung im Sinne der Anteilseigner liegen. Wird das eigennutzenmaximierende Verhalten der Manager auf Märkten erkannt, reagieren diese auf die Divergenz zwischen erreichtem und potentiell möglichem Resultat durch eine Reduktion des Marktpreises für die Managementleistungen über den Arbeitsmarkt für Führungskräfte und durch eine Abwertung des Unternehmenspreises über Kapitalmärkte.⁷³ Wird durch das Verhalten der Manager der Unternehmenspreis nachhaltig reduziert, ist es für die Anteilseigner möglich, über den Markt für Unternehmenskontrolle das Management des Unternehmens auszutauschen und hierdurch den Wert des Unternehmens wieder zu steigern.⁷⁴

Dabei basieren die beschriebenen Mechanismen der Corporate Governance auf den von Hirschman dargestellten Prinzipien der „Exit“ und „Voice“-Strategien,⁷⁵ die grundsätzlich jedem unzufriedenen Transaktionspartner in einer Austauschbeziehung zur Verfügung stehen.⁷⁶ Transaktionspartnern stehen demnach die Optionen offen, entweder ihre Stimme zur erheben und in direkter Weise Einfluss auf Transaktionspartner auszuüben („Voice“) oder die Austauschbeziehung zu verlassen und das Transaktionsverhältnis zu beenden („Exit“). Dabei ist die „Voice“-Strategie sowohl im internen

⁷¹ Zum Vergleich der Bedeutung von Marktkräften bei der Disziplinierung von Managern zwischen angelsächsischem und deutschsprachigem Wirtschaftsraum vgl. Theisen (2004), S. 490; Segler/Wald/Weibler (2007), S. 407-410.

⁷² Vgl. Kibler (2006), S. 546.

⁷³ Vgl. Walsh/Seward (1990), S. 435; Hopt (2000), S. 787-792.

⁷⁴ Vgl. Manne (1965), S. 112-114.

⁷⁵ Vgl. Hirschman (1970), S. 1-20. Hirschman berücksichtigt in diesem Kontext zusätzlich die Option „loyalty“, die als abwartende Passivität beschrieben werden kann.

⁷⁶ Vgl. v. Werder (2009b), S. 17.

Corporate Governance-Mechanismus⁷⁷ als auch im externen Mechanismus⁷⁸ möglich, während die „Exit“-Strategie letztlich stets auf einen Wechsel der Vertragspartner unter Verwendung eines entsprechenden Marktes hinausläuft.⁷⁹ Eine Verschiebung der gewählten Strategie von einer „Exit“-Strategie hin zu einer „Voice“-Strategie ist aufgrund von Verschiebungen der Verhandlungsmacht mit steigender Konzentration von Entscheidungsrechten bei Vertragspartnern zu erwarten.

Eine wesentliche Rolle kommt im Zusammenhang mit den Corporate Governance-Mechanismen dem Abschlussprüfer zu. Durch die Unterstützungsfunktion des Abschlussprüfers wird dieser als aktiver Funktionsträger in die Durchführung der Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen im Rahmen der internen Corporate Governance-Mechanismen eingebunden. So wird durch den Prüfbericht des Abschlussprüfers das Aufsichtsorgan in die Lage versetzt, den eigenen Überwachungs- und Kontrollaufgaben nachzukommen. Darüber hinaus übernimmt die Abschlussprüfung eine Garantiefunktion durch Prüfung und Berichterstattung über die Recht- und Ordnungsmäßigkeit der Finanzberichterstattung. Der Abschlussprüfer gewährleistet damit durch sein Testat die Verlässlichkeit der geprüften Finanzinformationen gegenüber den Adressaten der Finanzberichterstattung und ermöglicht eine fundierte Bewertung der Managementleistungen im Rahmen der externen Corporate Governance-Mechanismen.⁸⁰

Das Zusammenspiel von internen und externen Corporate Governance-Mechanismen bildet als Corporate Governance-System den Rahmen, in dem eine verantwortungsvolle und zielorientierte Unternehmensführung im Sinne der Anteilseigner sichergestellt wird. Das Corporate Governance-System setzt sich dabei aus einer Vielzahl von Systemelementen zusammen.

⁷⁷ Ein Beispiel in diesem Zusammenhang wäre der Aktionärs Einfluss über die Hauptversammlung und den paritätisch besetzten Aufsichtsrat von Aktiengesellschaften.

⁷⁸ Ein Beispiel in diesem Zusammenhang wären Schutzvereinigungen und Interessenvertretungen von Wertpapierbesitzern.

⁷⁹ Vgl. v. Werder (2009b), S. 17. Voraussetzung zur Anwendung der „Exit“-Strategie sind die Verfügbarkeit einer ausreichenden Zahl potentieller, neuer Vertragspartner und liquide Märkte. Vgl. hierzu Zöllner (2007), S. 13.

⁸⁰ Vgl. Hommelhoff/Mattheus (2009), S. 570-572.

Systemelement	Mögliche Ausprägung
Verteilung von Entscheidungsrechten	Konzentration vs. breite Streuung
Verteilung von Anteilsbesitz	Konzentration vs. breite Streuung
Struktur der Unternehmensführung	“one-tire”-Modell vs. “two-tire”-Modell
Unternehmensführungsphilosophie	Shareholder-Orientierung vs. Stakeholder-Orientierung
Art des Unternehmensrechts	eher ermöglichend vs. eher verpflichtend
Qualität der Rechnungslegung	entscheidungs-nützlich für Investoren vs. intransparent
Rolle und Funktionsweise des Kapitalmarkts	Existenz eines aktiven Marktes der Unternehmenskontrolle
Zugangsmöglichkeiten zum Kapitalmarkt	einfach vs. schwer
Kapitalmarktregulierung	strenge vs. weniger strenge Regulierung
Typische Karrierewege	primär interne Aufstiege vs. Rückgriff auf Arbeitsmarkt
Mitbestimmungsmöglichkeiten	nicht existent, freiwillig oder verpflichtend

Tabelle 1: Systemelemente von Corporate Governance-Systemen⁸¹

Die Wahl und Kombination von zur Verfügung stehenden Systemelementen, eingebettet in das jeweilige Kultur- und Rechtssystem, prägt dabei die Ausgestaltung der im Ländervergleich⁸² häufig sehr unterschiedlichen Corporate Governance-Systeme. In Tabelle 1 werden Systemelemente dargestellt, deren Ausprägung die charakteristischen Eigenschaften des jeweiligen Corporate Governance-Systems bestimmen.

Auf Basis der aufgeführten Systemelemente werden insbesondere die Systeme der angelsächsischen Länder auf der einen Seite und Deutschlands auf der anderen Seite als nahezu idealtypische Ausprägungen verschiedenartiger Corporate Governance-

⁸¹ In Anlehnung an Schmidt/Spindler (2002), S. 231f; Werner (2008), S. 23.

⁸² Vgl. Hopt (2009), S. 45.

Systeme genannt.⁸³ Dabei basiert das angelsächsische Corporate Governance-System auf einem monistischen Boardsystem, stark entwickelten Arbeitsmärkten für Manager und Kapitalmärkten mit ausgeprägter Streuung des Anteilsbesitzes. Dies führt dazu, dass ein Großteil der Aktivitäten zur Sicherstellung einer verantwortungsvollen und zielorientierten Unternehmensführung über externe Corporate Governance-Mechanismen wirken. Entsprechend wird das angelsächsische Corporate Governance-Modell als Outsider Modell bezeichnet.⁸⁴

Demgegenüber ist die Ausgestaltung des deutschen Corporate Governance-Systems stärker geprägt von internen Corporate Governance-Mechanismen und gilt als Beispiel eines Kontroll- bzw. Insider-Modells der Corporate Governance.⁸⁵ Durch die Trennung des Leitungs- und Kontrollorgans im Zwei-Kammern-System, die hohe Konzentration des Anteilsbesitzes und eher unterentwickelte Kapitalmärkte im Vergleich zum angelsächsischen Finanzraum hat sich in Deutschland ein Corporate Governance-System entwickelt, das primär auf Informationsinternalisierung und Überwachungs- und Kontrollaktivitäten innerhalb des Unternehmens baut. Externe Corporate Governance-Mechanismen ergänzen das Corporate Governance-System, sind aber im Vergleich zum angelsächsischen Raum weniger stark ausgeprägt.⁸⁶

1.4 Compliance und Transparenz als Dimensionen der Corporate Governance

Besondere Bedeutung für die Funktionsfähigkeit der Corporate Governance unabhängig von der Ausgestaltungsform als Outsider- oder Insider-Modell kommen Compliance und Transparenz als Dimensionen der Corporate Governance zu.

⁸³ Vgl. Segler/Wald/Weibler (2007), S. 401.

⁸⁴ Vgl. Shleifer/Vishney (1997), S. 769-773; Segler/Wald/Weibler (2007), S. 401.

⁸⁵ Vgl. Strenger (2003), S. 700; Rohr/von Wahl (2006), S. 545f; Rudolph (2003), S. 2053f; Schmidt (2007), S. 331-333. Für eine empirische Untersuchung zu den für das deutsche Corporate Governance-System als charakteristisch gesehenen Verflechtungen zwischen deutschen Großunternehmen vgl. Rank (2005).

⁸⁶ Vgl. La Porta/Lopez-de-Silanes/Shleifer/Vishney (2000), S. 8; Hacketh/Schmidt/Tyrell (2003), S. 671-673; Schmidt/Spindler (2002), S. 322; Hopt (2000), S. 802-806; Lehner/Nicolas (2005), S. 1006f; Witt (2000), S. 159-163. Zur besonderen Bedeutung der Universalbanken im deutschen Corporate Governance-System vgl. Gorton/Schmidt (2000), S. 30-33.

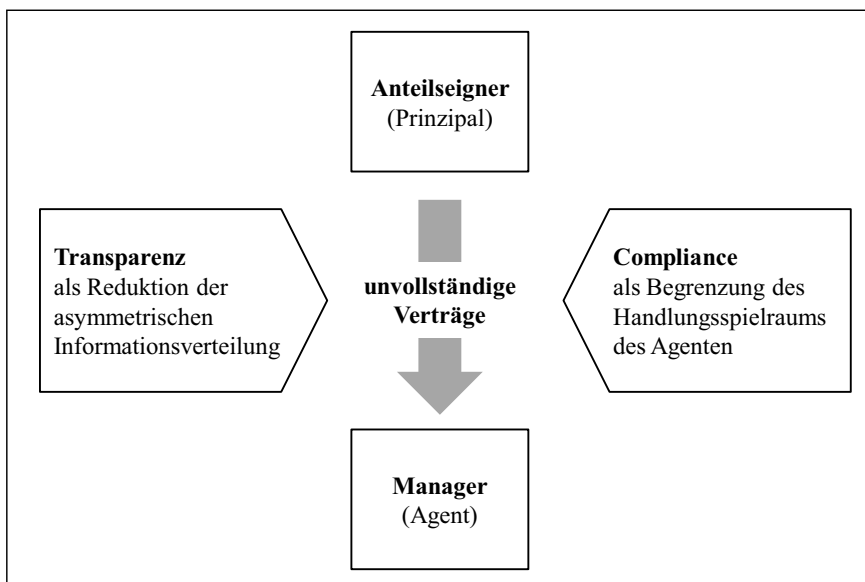


Abbildung 3: Transparenz und Compliance als Dimensionen der Corporate Governance

Vor dem Hintergrund der Neuen Institutionenökonomie basiert die Notwendigkeit für Corporate Governance auf unvollständigen Verträgen zwischen den Anteilseignern ohne eigene Leitungsrechte und den mit Unternehmensleitung betrauten Managern.⁸⁷ Dabei wird durch Compliance der Spielraum der Manager für opportunistische Verhaltensweisen begrenzt und durch Transparenz die asymmetrische Informationsverteilung zwischen den Anteilseignern und den Managern reduziert. Der in Abbildung 3 dargestellte Zusammenhang wird im Folgenden näher erläutert.

Der Begriff Compliance⁸⁸ wurde aus der angloamerikanischen Rechtsterminologie in den deutschen Sprachgebrauch⁸⁹ übernommen⁹⁰ und wird als die Gesamtheit aller

⁸⁷ Vgl. Wagenhofer (2009), S. 10.

⁸⁸ Der Compliance-Begriff hat in der Medizin bereits seit langer Zeit Bedeutung und umschreibt Compliance wie folgt: „Bereitschaft eines Patienten zur Zusammenarbeit mit dem Arzt bzw. zur Mitarbeit bei diagnostischen oder therapeutischen Maßnahmen, z.B. Zuverlässigkeit, mit der therapeutische Anweisungen befolgt werden (sog. Verordnungstreue). Die Compliance ist u.a. abhängig von Persönlichkeit, Krankheitsverständnis und Leidensdruck des Patienten, der Arzt-

Maßnahmen verstanden, die das regelkonforme Verhalten eines Unternehmens, seiner Organisationseinheiten und seiner Mitarbeiter im Bezug auf interne und regulatorische Vorgaben begründen.⁹¹ Die Bedeutung der Compliance im Corporate Governance-Kontext wird auch durch die Aufnahme der Formulierung in den Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) nach Änderungen im Jahr 2007 bekräftigt.⁹² Nach Ziff. 4.1.3 DCGK hat der Vorstand „für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin (Compliance)“.⁹³ Explizit umfasst damit der Compliance-Begriff sowohl unternehmensexterne Regelungen, die sich auf Gesetze und gesellschaftliche Wertvorstellungen begründen als auch unternehmensinterne Regelungen, basierend auf Werten und Grundsätzen des einzelnen Unternehmens.⁹⁴

In diesem Zusammenhang werden nach Lösler⁹⁵ fünf Funktionen der Compliance im Unternehmensumfeld unterschieden. Als Primärfunktion der Compliance gilt dabei die Schutzfunktion des Unternehmens und seiner Mitarbeiter vor bewussten und unbewussten Regel- und Gesetzesverstößen und deren zivil- und strafrechtlichen Folgen.⁹⁶ Neben dem Schutz vor zivilrechtlichen Ansprüchen und strafrechtlichen Folgen richtet sich die Schutzfunktion auch auf mittelbare Schäden, die dem Unternehmen durch Verlust an Reputation aufgrund von Regel- und Gesetzesverstößen gegenüber Kunden, Lieferanten oder Finanzmärkten entstehen könnten.⁹⁷ Die zweite Funktion der Compliance betrifft die Beratungs- und Informationsfunktion. Zur Sicherstellung eines regelkonformen Verhaltens im Bezug auf interne und regulatorische Vorgaben sind geltende Regeln bewusst zu machen und in den betrieblichen Prozessen und Abläufen,

Patienten-Beziehung, Anzahl und Schwierigkeit der Anweisungen, Art der Therapie und evtl. erforderlichen Verhaltensänderungen.“ Pschyrembel (2002), S. 310.

⁸⁹ In Deutschland wurde der Compliance-Gedanke insbesondere durch das ARAG-Urteil des BGH von 1997 gefördert. Im Rahmen dieses Verfahrens wurde erstmals die Sorgfaltspflicht und das Haftungsrisiko der Vorstandsmitglieder nach deutschem Gesellschaftsrecht konkretisiert. Vgl. hierzu Taeger (2008), S. 211-213.

⁹⁰ Vgl. Hauschka (2007), S. 2.

⁹¹ Vgl. Hauschka (2007), S. 2; Vetter (2008), S. 29; Schneider (2003), S. 646; Schneider/Schneider (2007); S. 2061.

⁹² Vgl. Sidhu (2008), S. 13; v. Hehn/Hartung (2006), S. 1909.

⁹³ Ziff. 4.1.3 DCGK (Fassung vom 06. Juni 2008).

⁹⁴ Vgl. Baumöl (2009), S. 106; Paetzmann (2008), S. 26; Schneider/Schneider (2007), S. 2061.

⁹⁵ Vgl. Lösler (2005), S. 104f; Rosinus (2008), S. 261.

⁹⁶ Vgl. Vetter (2008), S. 33; Partsch (2009), S. 24; Münzenberg (2008), S. 110.

⁹⁷ Vgl. Pontzen/Romeike (2009), S. 11.

insbesondere auch im operativen Bereich, fest zu verankern. Entsprechend sind für die Umsetzung der Compliance im Unternehmen Vorkehrungen zu treffen, die einen vertikalen und horizontalen Informationsaustausch gewährleisten und Mitarbeiter in die Lage versetzen, Anforderungen zu verstehen und operativ umzusetzen.⁹⁸ Die dritte Funktion der Compliance ist die Qualitätssicherungs- und Innovationsfunktion. Eine Reihe interner und gesetzlicher Regeln umfasst Qualitätsstandards, betreffend Produktqualität, Umweltstandards oder Arbeitssicherheit. Die Sicherstellung der Einhaltung dieser Regeln führt zum einen zur Qualitätssicherung der Leistungserstellung und Leistungsverwertung und führt zum anderen zu einer stetigen Verbesserung bestehender Verfahren und Prozesse.⁹⁹ Die vierte Funktion der Compliance betrifft die Monitoring- und Überwachungsfunktion. Wesentliches Element der Compliance ist die Überwachung der Einhaltung bestehender gesetzlicher und interner Regeln durch die angewandten Verfahren und durch das Verhalten der am Unternehmen beteiligten Mitarbeiter. Hierzu hat die Gesellschaft geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um regelkonforme Abläufe sicherzustellen und bei Verstößen gegen bestehende Regeln frühzeitig Gegenmaßnahmen einleiten zu können.¹⁰⁰ Die fünfte Funktion der Compliance ist die Marketingfunktion. In der Wahrnehmung des Unternehmens bei Kunden und in der Öffentlichkeit trägt die Vermeidung von Rechtsverstößen und damit in Verbindung stehender negativer öffentlicher Wahrnehmung in erheblichem Maße zur Glaubwürdigkeit und zu einem positiven Unternehmensimage in der Außendarstellung bei. In dieser Funktion nimmt Compliance auch im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements eine wesentliche Rolle ein und trägt dazu bei, ein dauerhaft positives Unternehmensbild in der öffentlichen Wahrnehmung zu erzeugen.¹⁰¹

Zur Umsetzung und Sicherstellung der Compliance ist eine Compliance-Organisation im Unternehmen zu etablieren¹⁰² mit dem Ziel, durch Prävention, durch frühzeitige Identifikation von Problemfeldern und durch proaktive Aufdeckung bestehender Verstöße ein regelkonformes Verhalten im Unternehmen herzustellen und zu gewährleis-

⁹⁸ Vgl. Wecker/Galla (2008), S. 53; Brand-Noé (2007), S. 69; Mocny (2006), S. 69.

⁹⁹ Zu denken wäre in diesem Zusammenhang an Innovationen im Bereich der ökologischen Produktionstechnologien, die durch eine Verschärfung des Umweltschutzes angestoßen werden.

¹⁰⁰ Vgl. Rosinus (2008), S. 261; Hübner (2009), S. 276f.

¹⁰¹ Vgl. Ruter/Hofmann (2009), S. 14f; Kopp (2008), S. 107f; Hofmann (2007), S. 132.

¹⁰² Vgl. Herzog (2009), S. 32.

ten.¹⁰³ Management und Aufsichtsorgan haben in diesem Zusammenhang durch die Umsetzung geeigneter Strukturen dafür Sorge zu tragen, dass gesetzliche und interne Vorgaben eingehalten und potentielle Problemfelder frühzeitig erkannt werden.¹⁰⁴ Als wesentliche Elemente entsprechender Strukturen werden das interne Kontrollsystem, das Risikomanagement bzw. Risikofrüherkennungssystem und das Interne Revisions-system gesehen, deren bedeutende Rolle insbesondere auch nach der Verabschiedung des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG)¹⁰⁵ mit der Neufassung des § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG durch die besondere Überwachungspflicht des Aufsichtsrates bzw. Prüfungsausschusses¹⁰⁶ herausgestellt wurde.¹⁰⁷

Das Interne Kontrollsystem ist ein Steuerungs- und Kontrollinstrument,¹⁰⁸ das darauf ausgerichtet ist, Risiken unternehmensinterner Ablaufprozesse durch Sicherungsmaßnahmen zu reduzieren¹⁰⁹ und zu vermeiden und somit die Zielerreichung eines Unternehmens zu gewährleisten.¹¹⁰ Nach den Verlautbarungen des Commity of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission aus dem Jahre 1994 wird das Interne Kon-

¹⁰³ Vgl. Lampert (2007), S. 143f.

¹⁰⁴ Vgl. Partsch (2009), S. 27.

¹⁰⁵ Zu den Bestimmungen des BilMoG vgl. Abschnitt B 1.5.

¹⁰⁶ Die Einrichtung eines Prüfungsausschusses, der sich insbesondere mit Fragen der Rechnungslegung, der Abschlussprüfung, der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer und dem Risikomanagement befasst, wurde bereits durch den DCGK Tz. 5.3.2 empfohlen. Durch die Umsetzung des BilMoG wird diese Empfehlung aufgegriffen und nach §324 Abs. 1 HGB n.F. die Etablierung eines Prüfungsausschusses für kapitalmarktorientierte Unternehmen obligatorisch, die über keinen Aufsichts- oder Verwaltungsrat mit Sachverstand auf dem Gebiet der Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügen. Vgl. hierzu Erchinger/Melcher (2009), S. 96. Zur ökonomischen Funktion des Prüfungsausschusses vgl. auch Böcking/Dutzi/Müßig (2004), S. 421-429.

¹⁰⁷ Vgl. Melcher/Mattheus (2009), S. 77f; Withus (2009a), S. 84f.

¹⁰⁸ Die Bedeutung Interner Kontrollsysteme hat insbesondere durch die Anforderungen des Sarbanes Oxley-Acts für international agierende Kapitalgesellschaften mit Listing oder Cross-Listing an den amerikanischen Wertpapierbörsen an Bedeutung gewonnen. Vgl. hierzu Caspari/Maier/Caspari (2005), S. 723f; Arbeitskreis "Externe und Interne Überwachung der Unternehmung" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2004), Brandt/Hütten (2003), S. 714; Keitsch (2007), S. 21f; Diederichs (2005), S. 301-303; Hütten/Stromann (2003), S. 2223; Buderath (2004), S. 40f; Arndorfer (2007), S. 70f. Vgl. zu den wesentlichen Bestimmungen des Sarbanes Oxley-Acts Gruson/Kubicek (2003a); Gruson/Kubicek (2003b); Willems (2007), S. 79f. Vgl. zum Einfluss des Sarbanes Oxley-Act auf Unternehmen in Deutschland Engelen (2004), S. 690-697; Lanfermann/Maul (2002), S. 1728-1731; Stadtmann/Wißmann (2006), S. 16-18; Becker/Köster/Ribbert (2005), S. 712.

¹⁰⁹ Vgl. Bungartz (2009), S. 133.

¹¹⁰ Vgl. Grünberger (2005), S. 217; Westhausen (2005), S. 98f.

trollsystem wie folgt definiert: „Internal control is broadly defined as a process, effected by an entity’s board of directors, management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories: Effectiveness and efficiency of operations, Reliability of financial reporting, Compliance with applicable laws and regulations”.¹¹¹

Während das Interne Kontrollsystem auf negative Abweichungen innerbetrieblicher Prozessabläufe fokussiert, umfasst das Risikomanagement sämtliche unternehmensinternen und unternehmensexternen Risikofelder, aus denen potentiell negative Ergebniseffekte für das Unternehmen entstehen könnten.¹¹² Gegenstand des Risikomanagements ist die Beschreibung und Umsetzung eines Managementprozesses mit dem Ziel, durch kontinuierliche Identifikation, Bewertung, Steuerung und Überwachung von unternehmerischen Risiken negative Ergebniseffekte zu vermeiden und den Fortbestand des Unternehmens zu gewährleisten.¹¹³

Bei der Sicherstellung effizienter und effektiver Strukturen der Compliance-Organisation und bei der Überwachung der Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems¹¹⁴ und des Risikomanagements¹¹⁵ kommt der Internen Revision durch prozessunabhängige Prüfungs- und Beratungsleistungen eine wichtige Rolle zu.¹¹⁶ So definiert The Institute of Internal Auditors die Leistungen der Internen Revision wie folgt: “Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization’s operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes”.¹¹⁷ Die Einrichtung und Aufgabenteilung einer internen Revisionsfunktion zu Zwecken

¹¹¹ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1992), S. 3.

¹¹² Vgl. Theisen (2003a), S. 1427; Wolke (2008), S. 3.

¹¹³ Vgl. Diederichs (2004), S. 15; Lück (1998a), S. 8f; Lück (1998b), S. 1925f; Wolf (2003), S. 45f; Hölscher (2002), S. 12f; Kajüter (2004), S. 12f; Diederichs/Form/Reichmann (2004), S. 189; Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004), S. 2; Jeszenberger/Zimmermann (2008), S. 211; Eichler/Bungartz (2004), S. 108-110.

¹¹⁴ Vgl. Bungartz (2010), S. 55f.

¹¹⁵ Vgl. Warncke (2008), S. 628-631; Amling/Bantleon (2007), S. 128.

¹¹⁶ Vgl. Bungartz (2010), S. 21.

¹¹⁷ The Institute of Internal Auditor (IIA) (2009), S. 1.

der Unternehmensüberwachung leitet sich dabei bereits aus den Anforderungen einer ordnungsgemäßen und verantwortungsvollen Unternehmensführung ab.¹¹⁸

Neben der Umsetzung und Sicherstellung eines regelkonformen Verhaltens im Unternehmen durch den Aufbau von Strukturen einer Compliance-Organisation trägt die Transparenz als weiteres wesentliches Element zur Funktionsfähigkeit der Corporate Governance bei. Transparenz bezeichnet die offene, klare und zeitnahe Kommunikation von Informationen mit dem Ziel der Reduktion von Informationsasymmetrie zwischen mindestens zwei in Beziehung stehenden Wirtschaftssubjekten. Die Transparenz umfasst sowohl einen statischen Aspekt als Zustand der Klarheit und Nachvollziehbarkeit von Strukturen und Prozessen als auch einen dynamischen Aspekt als Prozess der Reduktion von Informationsasymmetrie zwischen zwei in Beziehung stehenden Wirtschaftssubjekten zur Schaffung des Zustands der Klarheit und Nachvollziehbarkeit.¹¹⁹ Wesentliches Element der Transparenz ist die Unternehmenspublizität als Offenlegung unternehmensbezogener Daten gegenüber einem unbegrenzten Adressatenkreis.¹²⁰ Dabei erstreckt sich die Unternehmenspublizität auf verpflichtende Publizität von Jahres-¹²¹ und Konzernabschluss,¹²² Lagebericht¹²³ und Zwischenberichten,¹²⁴ weitergehender Kapitalmarktkommunikation,¹²⁵ bspw. durch ad hoc-Mitteilungen und dem Auskunftsrecht der Aktionäre bzw. Gesellschafter.¹²⁶ Die Erwartungshaltung an eine transparente Unternehmensberichterstattung übersteigt hier-

¹¹⁸ Vgl. Arbeitskreis "Externe und Interne Überwachung der Unternehmung" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2006), S. 225; Bubendorfer/Krumm (2008), S. 49; Kaminski (2008), S. 59.

¹¹⁹ Vgl. Hofmann (2006), S. 352.

¹²⁰ Vgl. Cromme/Claassen (2009), S. 612; Werner (2008), S. 35.

¹²¹ S. § 242 HGB.

¹²² S. § 294 HGB.

¹²³ S. § 264, § 289 HGB. Vgl. zum Risikobericht als Teil des Lageberichts Lück/Bungartz (2004), S. 1789; Lück/Henke (2006), S. 249; Berger/Gleißner (2007), S. 62f; Dobler (2005), S. 145f; Hachmeister (2003), S. 439f.

¹²⁴ S. § 37 w Abs. 2 Nr. 1 und 2, Abs. 3 und 4 WpHG; Unternehmen des Prime Standards der Deutschen Börse verpflichten sich dazu, mindestens quartalsweise Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Kapitalflussrechnung sowie einige weitere Angaben zu Geschäftstätigkeit und Unternehmen zu publizieren. S. § 66 Börsenordnung der Frankfurter Wertpapierbörse. Zur unterjährigen Berichterstattung vgl. Müller/Stute (2007), S. 36f.

¹²⁵ Zu weiterführenden Aspekten der Unterscheidung der wertorientierten Kapitalmarktkommunikation in Pflichtpublizität und freiwillige Informationen vgl. Sorg (2004), S. 288-296.

¹²⁶ S. § 131 Abs. 1 AktG für die Rechtsform der Aktiengesellschaft; § 51a GmbHG für die Rechtsform der GmbH.

bei die reine Kommunikation von Finanzkennzahlen.¹²⁷ So wird zur Förderung der Unternehmenstransparenz die verpflichtende Publizität durch die freiwillige Berichterstattung im Rahmen einer nach Adressatengruppen spezifizierten und differenzierten Kommunikation,¹²⁸ bspw. der Investor Relations, ergänzt.¹²⁹

Die durch den Adressatenkreis wahrgenommene Transparenz wird dabei maßgeblich durch die drei Faktoren Relevanz, Erhältlichkeit und Beschaffenheit beeinflusst. So wird aus Sicht des Informationsempfängers die wahrgenommene Transparenz gesteigert, wenn die bereitgestellten Informationen gleichzeitig diese drei Eigenschaften befriedigend erfüllen. Ist dies der Fall, wird durch das bereitgestellte Informationsangebot eine Reduktion der Informationsasymmetrie zwischen Sender und Empfänger der Information erreicht und die durch den Empfänger wahrgenommene Transparenz positiv beeinflusst.¹³⁰ In der folgenden Tabelle werden Ansatzpunkte zur Beeinflussung der wahrgenommenen Transparenz einer Information zusammengefasst.

Relevanz	Erhältlichkeit	Beschaffenheit
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gegenstand ▪ Bedeutung ▪ Informationswert für Dritte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Häufigkeit ▪ Zugriffsrechte ▪ Eingesetztes Medium ▪ Nutzerfreundlichkeit ▪ Beschaffungskosten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alter ▪ Genauigkeit ▪ Darstellungsform ▪ Volumen ▪ Zuverlässigkeit ▪ Verständlichkeit

Tabelle 2: Einflussfaktoren der wahrgenommenen Transparenz¹³¹

¹²⁷ Zur Erwartungshaltung von Kapitalgebern hinsichtlich einer transparenten Unternehmensberichterstattung vgl. Graf/Stiglbauer (2008), S. 604f.

¹²⁸ Zur differenzierten Kommunikation mit heterogenen Adressaten vgl. Brehm (2005), S. 430-432; Hempelmann (2002), S. 186f.

¹²⁹ Vgl. Berndt (2006), S. 7; Achleitner/Pietsch (2005), S. 378; Schwaiger (2004), S. 1044-1047; Hagemüller (2008), S. 17f. Für empirische Belege zur Bedeutung der Investor Relations im Rahmen der Corporate Governance insbesondere für institutionelle Anleger vgl. Bassen (2002), S. 435.

¹³⁰ Vgl. Hofmann (2006), S. 354.

¹³¹ In Anlehnung an Hofmann (2006), S. 354.

1.5 Regulatorische Rahmenbedingungen in Deutschland

Im Kontext der Corporate Governance-Diskussion der vergangenen Jahre wurde eine Reihe von Reformansätzen und Initiativen zur Verbesserung der Unternehmensführung und Unternehmensüberwachung entwickelt¹³² und in verbindliche sowie freiwillige nicht rechtsverbindliche Regeln überführt.¹³³ Dabei kommt insbesondere der freiwilligen Selbstregulierung¹³⁴ durch Corporate Governance-Kodizes in der nationalen wie internationalen Corporate Governance-Regulierung eine bedeutende Rolle zu.¹³⁵ Ein Kernstück der freiwilligen Selbstregulierung durch Kodizes bildet das häufig zugrunde liegende „Comply or Explain“-Prinzip. Demnach sind Regelungen des jeweiligen Corporate Governance-Kodexes in der Unternehmenspraxis anzuwenden oder, bei Nichteinhaltung einzelner Regelungen oder des gesamten Kodexes, Abweichungen offenzulegen und zu erklären.¹³⁶ Im Folgenden werden bedeutende Initiativen zur Verbesserung der Corporate Governance mit Auswirkung auf deutsche Unternehmen dargestellt und in Tabelle 3 chronologisch systematisiert.¹³⁷

¹³² Zu den Reformen der rechtlichen Rahmenbedingungen der Corporate Governance vgl. Funk/Rossmann (2008), S. 10f.

¹³³ Vgl. Paetzmann (2008), S. 19.

¹³⁴ Als Synonym für „freiwillige Selbstregulierung“ wird häufig der aus dem angloamerikanischen Rechtsraum stammende Begriff „soft law“ verwendet. Vgl. hierzu Schenz/Eberhartinger (2004), S. 36; Roth (2009), S. 5.

¹³⁵ Durch die Etablierung eines Corporate Governance-Kodexes wurde das System der unternehmensindividuellen Unternehmensverfassung als Rahmenvorgabe unternehmerischen Handelns abgelöst. Vgl. zur Unternehmensverfassung Hamel (2004), S. 465-467.

¹³⁶ Vgl. Schenz/Eberhartinger (2004), S. 36; Seibert (2002), S. 583.

¹³⁷ Zu einer detaillierten Darstellung der Corporate Governance-Reformen in Deutschland vgl. Peemöller/Hofmann (2005), S. 246f; Freidank/Paetzmann (2003), S. 4; Paetzmann (2008), S. 21f; Theisen (2003b), S. 442-456; Rossmann/Gehrlein (2006), S. 264-271.

Jahr	Initiative	Regelung
1998	KonTraG	Inkrafttreten des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
2001	1. Regierungskommission („Baums-Kommission“)	Veröffentlichungen zur Corporate Governance durch die Kommission „Corporate Governance - Unternehmensführung – Unternehmenskontrolle - Modernisierung des Aktienrechts“
2002	2. Regierungskommission („Cromme-Kommission“)	Veröffentlichung eines Kodex („DCGK“) durch die Kommission „Deutscher Corporate Governance Kodex“
2002	TransPuG	Inkrafttreten des Gesetzes zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zur Transparenz und Publizität, das Empfehlungen der 1. Regierungskommission aufgreift.
2003	10-Punkte-Programm der Bundesregierung	Veröffentlichung und schrittweise Umsetzung des 10-Punkte-Programms „Anlegerschutz und Integrität“
2009	BilMoG	Inkrafttreten des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes

Tabelle 3: Regulatorische Rahmenbedingungen in Deutschland¹³⁸

Als Folge einiger großer Firmenzusammenbrüche Ende der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts wurde am 01. Mai 1998 das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich verabschiedet.¹³⁹ Neben Regelungen zur Verbesserung der Kontrolle durch Aufsichtsrat und Hauptversammlung, Steigerung der Transparenz und Publizität sowie Steigerung der Qualität der Abschlussprüfung zur Reduktion der Erwartungslücke¹⁴⁰ stellen die Regelungen zur Einrichtung eines Risikofrüherkennungs-

¹³⁸ In Anlehnung an Freidank/Paetzmann (2003), S. 4.

¹³⁹ Vgl. Glaum (2002), S. 462; Fiege (2006), S. 8; Hofmann/Bühler (2004), S. 169; Kregel (2006), S. 24.

¹⁴⁰ Vgl. Böcking/Orth (1998), S. 362f. Erwartungslücke bezeichnet vor diesem Hintergrund die Abweichung zwischen dem erwarteten Aussagegehalt einer Information und dem tatsächlichen Aussagegehalt der Information. Die Erwartungslücke wird insbesondere im Kontext der Vor-

systems ein zentrales Element des KonTraG dar.¹⁴¹ Demnach hat „der Vorstand [...] geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“¹⁴² Neben der direkten Wirkung der Regelungen des § 91 Abs. 2 AktG auf Aktiengesellschaften wird durch die Begründung des KonTraG auch auf eine Ausstrahlungswirkung der Anforderungen auf Gesellschaften anderer Rechtsformen in Abhängigkeit von Größe und Komplexität des Unternehmens¹⁴³ verwiesen.¹⁴⁴ Nach § 317 Abs. 4 HGB unterliegt das Risikofrüherkennungssystem börsennotierter Aktiengesellschaften auch der jährlichen Prüfungspflicht im Rahmen der Jahresabschlussprüfung.¹⁴⁵

Das Institut der Wirtschaftsprüfer¹⁴⁶ hat zu diesem Zweck einen eigenständigen Prüfungsstandard¹⁴⁷ entwickelt und konkretisiert, welche Maßnahmen durch betroffene Unternehmen zu erfüllen sind, um die obliegenden Pflichten nach § 91 Abs. 2 AktG in geeigneter Form zu erfüllen.¹⁴⁸

Als weitere Initiative zur Verbesserung der Corporate Governance wurde im Jahr 2000 durch die damalige Bundesregierung die 1. Regierungskommission „Corporate Gover-

stellung der Adressaten zur Aussagekraft des Bestätigungsvermerks im Zusammenhang mit der Jahresabschlussprüfung durch den Wirtschaftsprüfer diskutiert. Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer (2006), S. 1738; Amling/Bantleon (2007), S. 49.

¹⁴¹ Vgl. Hofmann/Bühler (2004), S. 169, Pott/Wömpener (2007), S. 410-412.

¹⁴² S. § 91 Abs. 2 AktG.

¹⁴³ Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer (2000), Tz. 1; Bitz (2000), S. 233.

¹⁴⁴ Vgl. Bundesrat (1998), S. 25f; Emmerich (1999), S. 1078.

¹⁴⁵ Durch den Abschlussprüfer festgestellte Mängel des Risikofrüherkennungssystems sind im Prüfbericht der Jahresabschlussprüfung aufzunehmen, haben jedoch im Regelfall keinen Einfluss auf das Testat des Abschlussprüfers. Vgl. hierzu Böcking/Orth (2000), S. 253-255; Dörner (1998), S. 3-5.

¹⁴⁶ Das Institut der Wirtschaftsprüfer ist ein eingetragener Verein, der sich für die Aus- und Fortbildung der Wirtschaftsprüfer, einheitliche Grundsätze der unabhängigen, eigenverantwortlichen und gewissenhaften Berufsausübung und der Weiterentwicklung des Berufsbilds des Wirtschaftsprüfers einsetzt. Vgl. hierzu Institut der Wirtschaftsprüfer (2005), S. 3.

¹⁴⁷ Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer (2000).

¹⁴⁸ Prüfungsgegenstand nach IDW PS 340 sind insbesondere die Maßnahmen der Festlegung von Risikofeldern, Risikoerkennung und Risikoanalyse, Risikokommunikation, Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben, Einrichtung eines Überwachungssystems und Dokumentation der getroffenen Maßnahmen. Dabei ist bei Konzerngesellschaften i.S.d. § 290 HGB die Überwachungs- und Organisationspflicht der Muttergesellschaft „konzernweit zu verstehen, sofern von Tochterunternehmen den Fortbestand des Mutterunternehmens gefährdende Entwicklungen ausgehen können“. Institut der Wirtschaftsprüfer (2000), Tz. 34.

nance“ eingesetzt, mit dem Auftrag, Schwachstellen des deutschen Systems der Unternehmensüberwachung und Unternehmenskontrolle zu identifizieren und Vorschläge zur Modernisierung des Regelwerks auszuarbeiten.¹⁴⁹ Die Kommission unterbreitete in ihrem Bericht im Juli 2001 Maßnahmen zur Änderung des deutschen Regelwerks und empfahl unter anderem die Berufung einer 2. Regierungskommission zur Ausarbeitung eines Corporate Governance-Kodex.¹⁵⁰ Nach der Beauftragung der 2. Regierungskommission veröffentlichte diese im Februar 2002 die erste Fassung des DCGK.¹⁵¹ Der DCGK wird seither jährlich durch die Regierungskommission auf Angemessenheit überprüft und wurde letztmalig im Jahr 2008 angepasst.¹⁵² Er umfasst dabei insbesondere Präzisierungen zu Verhaltensstandards für Aufsichtsräte und Vorstände, Konkretisierungen der Informationspflichten gegenüber Anteilseignern und zur Rolle und Bedeutung des Abschlussprüfers.¹⁵³ Dem Kodex liegt dabei eine dreigliedrige Normenhierarchie zugrunde, bestehend aus dem Referat geltenden Rechts,¹⁵⁴ Empfehlungen, deren Abweichungen durch Unternehmen zu begründen und offenzulegen sind,¹⁵⁵ und unverbindlichen Anregungen,¹⁵⁶ die nicht zwingend durch Unternehmen umzusetzen sind und deren Abweichungen nicht zu begründen und offenzulegen sind.¹⁵⁷

Durch das Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz und Publizität (TransPuG) aus dem Jahr 2002 wurde neben zahlreichen Einzelfragen

¹⁴⁹ Vgl. Rossmannith/Gehrlein (2006), S. 264; Dörner/Orth (2003), S. 16.

¹⁵⁰ Vgl. Lutter (2003), S. 70. Zu inhaltlichen Akzenten bei der Ausgestaltung des Kodexes vgl. Bernhardt/v. Werder (2000), S. 1272-1276.

¹⁵¹ Vgl. Romeike (2008), S. 33.

¹⁵² Vgl. Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2008). Der Kodex gliedert sich in die sieben Teile „Präambel“, „Aktionäre und Hauptversammlung“, „Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat“, „Vorstand“, „Aufsichtsrat“, „Transparenz“, „Rechnungslegung und Abschlussprüfung“. Vgl. hierzu v. Werder/Talauicar (2003), S. 18-20; detailliert mit Kommentierungen auch Strieder (2005), S. 57-138; Strieder (2004), S. 14-27.

¹⁵³ Vgl. Keitsch (2007), S. 17.

¹⁵⁴ Sog. „Muss-Vorschriften“, bilden derzeit etwa die Hälfte der im Kodex enthaltenen Regelungen. Vgl. hierzu Lutter (2009), S. 127.

¹⁵⁵ Sog. „Soll-Vorschriften“, bilden derzeit etwa 40% der im Kodex enthaltenen Regelungen. Vgl. hierzu Lutter (2009), S. 127.

¹⁵⁶ Sog. „Kann- bzw. Sollte-Vorschriften“, bilden derzeit etwa 23% der im Kodex enthaltenen Regelungen. Vgl. Lutter (2009), S. 127.

¹⁵⁷ Vgl. Lutter (2009), S. 127f; Rossmannith/Gehrlein (2006), S. 265f. Für empirische Untersuchungen zur Akzeptanz der Empfehlungen und Anregungen des DCGK vgl. v. Werder/Talauicar (2006); v. Werder/Talauicar (2007).

aus Konzernbilanzrecht, Abschlussprüfung und Informationsversorgung des Aufsichtsrates insbesondere durch die Entsprechenserklärung nach § 161 AktG der DCGK gesetzlich eingebettet.¹⁵⁸ Demnach haben Vorstand und Aufsichtsrat jährlich zu erklären und den Aktionären zugänglich zu machen, ob den Empfehlungen des DCGK entsprochen wird und gegebenenfalls, welche Empfehlungen nicht angewendet werden.¹⁵⁹ Da die Entsprechenserklärung im Rahmen des Anhangs zum Jahresabschluss bekannt gegeben wird, ist sie nach § 316 HGB auch Gegenstand der gesetzlichen Jahresabschlussprüfung durch den Abschlussprüfer.¹⁶⁰

Die übrigen erarbeiteten Maßnahmen der 1. Regierungskommission wurden durch das 10-Punkte-Programm „Anlegerschutz und Unternehmensintegrität“ der Bundesregierung aufgegriffen und durch eine Reihe von weiteren Gesetzesinitiativen umgesetzt.¹⁶¹

Schließlich wurden mit Inkrafttreten des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) im Jahr 2009 die Anforderungen der 8. EU-Richtlinie in geltendes deutsches Recht übernommen.¹⁶² Das Gesetz enthält neben Regelungen bezüglich Bilanzierung und Abschlussprüfung eine Reihe von Bestimmungen mit Auswirkungen auf die Corporate Governance.¹⁶³ Insbesondere wird der Aufsichtsrat oder der neu einzurichtende

¹⁵⁸ Vgl. Seibert (2003), S. 49.

¹⁵⁹ Vgl. Kirchner (2002), S. 109f; Ihrig/Wagner (2002), S. 2509f.

¹⁶⁰ Vgl. Seibert (2003), S. 64; Lentfer/Weber (2006), S. 2363. Das IDW hat diesbezüglich mit dem IDW PS 345 einen eigenständigen Prüfungsstandard zur „Auswirkung des Deutschen Corporate Governance Kodex auf die Abschlussprüfung“ erlassen.

¹⁶¹ Zur Umsetzung des 10-Punkte-Programms „Anlegerschutz und Integrität“ der Bundesregierung zählen das BilReG („Gesetz zur Einführung internationaler Rechnungslegungsstandards und zur Sicherung der Qualität der Abschlussprüfung“) von 2004, das BilKoG („Gesetz zur Kontrolle von Unternehmensabschlüssen“) von 2004, das APAG („Gesetz zur Fortentwicklung der Berufsaufsicht über Abschlussprüfer in der Wirtschaftsprüferordnung“) von 2004, das VorstOG („Gesetz über die Offenlegung der Vorstandsvergütung“) von 2005, das UMAG („Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts“) von 2005, das KapMuG („Gesetz zur Einführung von Kapitalanlegermusterverfahren“) von 2005, das BARefG („Gesetz zur Stärkung der Berufsaufsicht und zur Reform berufsrechtlicher Regelungen in der Wirtschaftsprüferordnung“) von 2006, das EHUG („Gesetz über elektronische Handelsregister und Genossenschaftsregister sowie das Unternehmensregister“) von 2007, das TUG („Transparenzrichtlinien-Umsetzungsgesetz“) von 2007. Aufgrund fehlender Gesetzgebungsmehrheiten wurde lediglich das KapInHaG („Kapitalmarktinformationshaftungsgesetz“) nicht in geltendes Recht umgesetzt. Vgl. hierzu Romeike (2008), S. 62-68.

¹⁶² Vgl. Withus (2009b), S. 121.

¹⁶³ Vgl. Förschler (2009a), S. 42f.

Prüfungsausschuss¹⁶⁴ nach § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG n.F. dazu verpflichtet, die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagements und des internen Revisionssystems zu überwachen.¹⁶⁵ Diese Aufgaben können vom Aufsichtsrat auf einen fakultativ einzurichtenden Prüfungsausschuss übertragen werden, dessen Aufgabenkatalog sich zusätzlich auf die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses und der Abschlussprüfung erstreckt.¹⁶⁶

Nach § 289 Abs. 5 HGB n.F. haben kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften¹⁶⁷ wesentliche Merkmale des internen Kontrollsystems, des internen Risikomanagements und des internen Revisionssystems im Konzernlagebericht im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess zu erläutern.¹⁶⁸ Nach § 289a HGB n.F. ist zusätzlich eine Erklärung zur Unternehmensführung abzugeben, um den Rechnungslegungsadressaten einen Einblick in Unternehmensführungspraktiken und in die Arbeitsweise und Struktur der Leitungsorganisation zu ermöglichen.¹⁶⁹

2 Unternehmenserfolg im Kontext der Corporate Governance

2.1 Unternehmenserfolg als Untersuchungsobjekt

Die Erfolgsfaktorenforschung ist eines der zentralen Themen vieler konzeptioneller und empirischer Arbeiten in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung.¹⁷⁰ Wenn gleich der Unternehmenserfolg ein wesentliches Untersuchungsobjekt darstellt, konnte sich bisher jedoch noch kein allgemein akzeptiertes Konzept zur Messung desselben

¹⁶⁴ Die Pflicht zur Einrichtung eines Prüfungsausschusses nach § 342f HGB gilt dabei lediglich für kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften i.S.d. § 264d HGB, die nicht wenigstens ein Aufsichtsratsmitglied mit Sachverstand im Bereich der Rechnungslegung oder Abschlussprüfung aufweisen können. Vgl. hierzu Förstler (2009b), S. 43.

¹⁶⁵ Vgl. Withus (2009a), S. 84f.

¹⁶⁶ Vgl. Ziemons (2009), S. 107.

¹⁶⁷ Nach § 264d HGB n.F. sind kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften „Gesellschaften, die einen organisierten Markt nach § 2 Abs. 5 WpHG durch von ihnen ausgegebene Wertpapiere gem. § 2 Abs. 1 Satz 1 WpHG (also Aktien oder vergleichbare Anlagewerte bzw. Zertifikate, die Aktien vertreten, Schuldtitel, etwa Inhaber- und Orderschuldverschreibungen, Genuss- und Optionsscheine oder Zertifikate, die Schuldtitel vertreten) in Anspruch nehmen oder die Zulassung zum Handel in einem organisierten Markt beantragt haben“. Melcher/Mattheus (2009), S. 77.

¹⁶⁸ Vgl. Melcher/Mattheus (2009), S. 77f; Paetzman (2009), S. 66.

¹⁶⁹ Vgl. Melcher/Mattheus (2009), S. 80.

¹⁷⁰ Vgl. Ghemawat (1991), S. 2.

etablieren.¹⁷¹ So wurde die Messbarkeit der Determinanten des Unternehmenserfolgs vereinzelt in wissenschaftlichen Beiträgen angezweifelt,¹⁷² wobei diese These in der wissenschaftlichen Diskussion auf heftige Gegenreaktionen stieß.¹⁷³ Der vorliegenden Arbeit wird, der herrschenden Meinung entsprechend, die Prämisse der grundsätzlichen Messbarkeit von Determinanten des Unternehmenserfolgs zugrunde gelegt.

Als Basis der weiteren Ausführungen wird Erfolg verstanden als bewertetes Ergebnis eines Handelns im Hinblick auf ein Ziel.¹⁷⁴ Zur Abgrenzung des Erfolgs als Untersuchungsobjekt ist der Begriff Erfolg weiter hinsichtlich Analyseebene, inhaltlichen Aspekten und methodischen Aspekten zu spezifizieren.¹⁷⁵

Als Grundlage wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsarbeiten lassen sich insbesondere die drei Analyseebenen Unternehmensebene, Geschäftsbereichsebene und individuelle Ebene unterscheiden. Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt dabei auf der Unternehmensebene mit dem Unternehmenserfolg als zentralem Untersuchungsobjekt.

Im Hinblick auf inhaltliche Aspekte des Erfolgsbegriffs ist festzulegen, gegenüber welchen Zielen das Ergebnis eines Handelns gemessen wird und welches Präferenzsystem zur Bewertung des Ergebnisses zugrunde gelegt wird. Als generelle Zieldimensionen der ökonomischen Erfolgsforschung lassen sich die Effizienz und Effektivität zuordnen,¹⁷⁶ welche hinsichtlich verschiedener ökonomischer Erfolgsbereiche bestimmt werden können. Als engste Konzeption stellt der Bereich der finanziellen Leistung ausschließlich finanzielle Erfolgsmaße wie Return-on-Investment (ROI), Rendite oder Aktiengewinn in den Mittelpunkt der Betrachtung¹⁷⁷ und umfasst damit lediglich Maße, die den Unternehmenserfolg als nachlaufende Indikatoren in finanziellen Er-

¹⁷¹ Vgl. Jenner (2000), S. 327.

¹⁷² Vgl. March/Sutton (1997); Nicolai/Kieser (2002); Nicolai/Kieser (2004).

¹⁷³ Vgl. Bauer/Sauer (2004); Fritz (2004); Homburg/Krohmer (2004).

¹⁷⁴ Vgl. Hungenberg/Wulf (2007), S. 13.

¹⁷⁵ Vgl. Bachmann (2007), S. 90f.

¹⁷⁶ Die Unterscheidung von Leistungskriterien in Effizienz und Effektivität ist insbesondere auf Drucker zurückzuführen. Er erläutert den Unterschied der Leistungskriterien wie folgt: "[...] the executive is, first of all, expected to get the right things done. And this is simply saying that he is expected to be effective [...] For manual work, we need only efficiency; that is, the ability to do things right rather than the ability to get the right things done. The manual worker can always be judged in terms of the quantity and quality of a definable and discrete output, such as a pair of shoes." Drucker (1971), S. 1f.

¹⁷⁷ In diesem Zusammenhang wird unterschieden zwischen „market“ oder „value based“ und den „accounting-based“ Maßen des finanziellen Unternehmenserfolgs. Vgl. hierzu Hax (2003), S. 675-680.

gebnisgrößen abbilden.¹⁷⁸ Die reine Verwendung finanzieller Erfolgsmaßstäbe, insbesondere auf Basis der externen Rechnungslegung, wird jedoch für wirtschaftswissenschaftliche Untersuchungen als nicht unproblematisch erachtet, da die Abbildung des finanziellen Erfolgs vergangenheitsorientiert und durch Ansatz- und Bewertungsvorschriften der Rechnungslegung determiniert werden.¹⁷⁹

Eine breitere Konzeption umfasst daher neben finanziellen Erfolgsmaßen auch operative Erfolgsmaße durch Berücksichtigung nichtfinanzieller Leistungsindikatoren wie Marktanteil, Neuprodukteinführung oder Produktqualität.¹⁸⁰ Grundlage dieser Bereichsabgrenzung bildet die Annahme, dass finanzielle Unternehmenserfolge operative Leistungserfolge bedingen und damit in einer positiven Wirkungsbeziehung zueinander stehen.¹⁸¹ Als unspezifischste Konzeption gilt der Bereich der organisationalen Effektivität. Das Präferenzsystem zur Bewertung des Unternehmenserfolgs wird neben einer Bewertung der finanziellen und operativen Leistung aus Sicht der Shareholder um die vielfältigen Zielverständnisse der verschiedenen Stakeholder erweitert.¹⁸² Der Bereich der organisationalen Effektivität legt damit kein einheitliches Präferenzsystem zugrunde, sondern umfasst multiple, teils konträr zueinander in Beziehung stehende Präferenzsysteme und bildet eine häufige Ursache für widersprüchliche Befunde wissenschaftlicher Arbeiten. Die Bereichsabgrenzungen des Unternehmenserfolgs werden überblicksartig in Abbildung 4 dargestellt.

¹⁷⁸ Vgl. auch im Folgenden Venkatraman/Ramanujam (1986), S. 802-804.

¹⁷⁹ Vgl. hierzu Glaum (2007), S. 16; Glaum (1996), S. 166f.

¹⁸⁰ Vgl. Pampel/Krolak (2007), S. 328.

¹⁸¹ Vgl. Venkatraman/Ramanujam (1986), S. 803.

¹⁸² Vgl. zu den primären Zielen verschiedener Stakeholder-Gruppen Hügens/Zelewski (2006), S. 372.

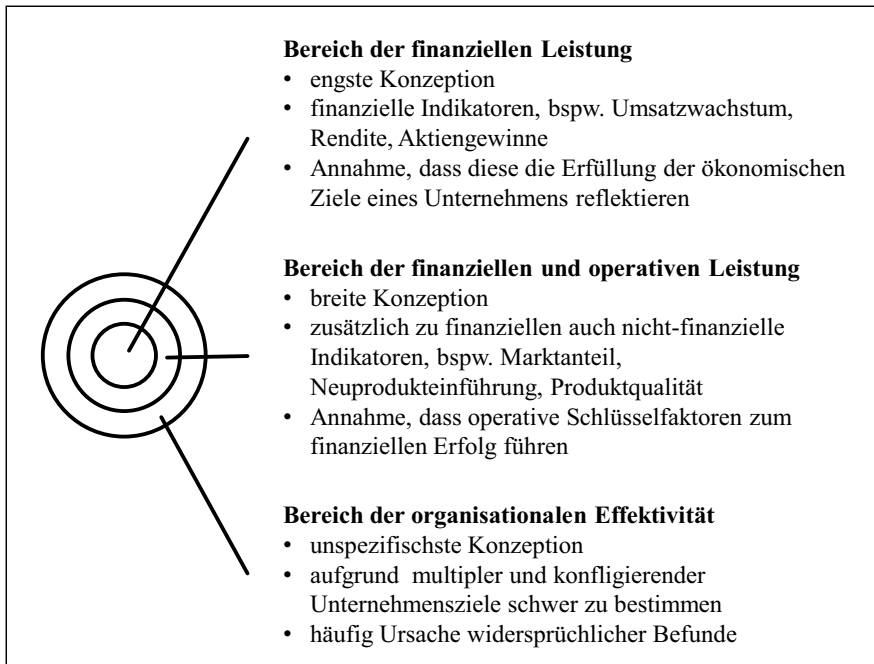


Abbildung 4: Bereiche des Unternehmenserfolgs¹⁸³

Zur Spezifikation des Unternehmenserfolgs als Untersuchungsobjekt wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsarbeit sind abschließend methodische Aspekte festzulegen. So ist neben der Wahl der Erfolgsmaße die zu verwendende Datenquelle zu bestimmen. Primäre Daten umfassen in diesem Zusammenhang Erfolgsmaße, die aus unternehmensinternen Quellen stammen, wie Geschäftsberichte und Interviews mit Unternehmensbeteiligten. Demgegenüber stellen sekundäre Daten Informationen aus unternehmensexternen Quellen bspw. Beobachtung von Aktienkursreaktionen an Börsenplätzen dar.¹⁸⁴ Durch die Festlegung der Analyseebene, der inhaltlichen Aspekte und der methodischen Aspekte wird der Unternehmenserfolg als Untersuchungsobjekt spezifiziert und als abhängige Variable für wirtschaftswissenschaftliche Forschungsarbeiten konkretisiert.

¹⁸³ In Anlehnung an Venkatraman/Ramanujam (1986), S. 803; Bachmann (2007), S. 92.

¹⁸⁴ Vgl. Venkatraman/Ramanujam (1986), S. 804.

2.2 Theoretisches Modell zur Erfolgswirkung der Corporate Governance

Bezeichnet, wie in der vorliegenden Arbeit, Corporate Governance die verantwortungsvolle und zielorientierte Führung eines Unternehmens im Sinne der Anteilseigner,¹⁸⁵ so sind Corporate Governance-Maßnahmen stets im Hinblick auf die Erfolgswirkung unter Anwendung des Anteilseigner-orientierten engen oder breiteren Erfolgsbereichs¹⁸⁶ zu untersuchen.

Für den engen Bereich der finanziellen Leistung als Erfolgsmaßstab werden dabei in der Literatur insbesondere zwei Ansätze zur Erklärung der Erfolgswirkung der Corporate Governance vorgebracht.¹⁸⁷ Zum einen wird argumentiert, eine Reduktion von Kontrollproblemen zwischen Eigentümern und Managern erhöhe die von Eigentümern erwarteten Kapitalströme durch die Umsetzung wertmaximierender Strategien bei gleichzeitig weniger restriktivem Ausschüttungsverhalten der Unternehmen.¹⁸⁸

Zum anderen wird die Wirkung der Corporate Governance auf eine Reduktion der Kapitalkosten als Erklärung angeführt. Entsprechend bewirken Corporate Governance-Mechanismen eine Reduktion der Überwachungs- und Kontrollkosten der Eigentümer und damit einhergehend eine Reduktion der Risikoprämie bei Anwendung des Capital Asset Pricing Modells.¹⁸⁹

Verallgemeinert für den breiteren Bereich der finanziellen und operativen Leistung kann entsprechend abgeleitet werden, dass durch Corporate Governance-Maßnahmen die Risiken der Übertragung von Entscheidungsrechten von den Anteilseignern auf das eingesetzte Management reduziert werden. Einerseits erfolgt dies durch Compliance-Aktivitäten, die den effektiven und effizienten Aufbau und Ablauf innerbetrieblicher Strukturen und Prozesse fördern und die Entscheidungsgrundlage der Manager bspw. durch die Informationen des Risikomanagements verbessern. Andererseits werden Anteilseigner durch die Transparenz über Entscheidungen und Ergebnisse in die Lage versetzt, die Leistungen der Manager zu bewerten und gegebenenfalls disziplinierende Maßnahmen gegenüber dem Manager durchzusetzen. Entsprechend werden durch Corporate Governance-Maßnahmen Risiken für Anteilseigner durch Fehlentschei-

¹⁸⁵ Vgl. hierzu Abschnitt B 1.1.

¹⁸⁶ Vgl. Venkatraman/Ramanujam (1986), S. 802-804.

¹⁸⁷ Vgl. Drobetz/Zimmermann (2006), S. 497f.

¹⁸⁸ Vgl. in diesem Zusammenhang exemplarisch die Untersuchungen von La Porta/Lopez-de-Silanes/Shleifer/Vishney (2002); Pinkowitz/Stulz/Williamson (2006).

¹⁸⁹ Vgl. Lombardo/Pagano (2002); Weber/Lentfer/Köster (2007), S. 55-57.

dungen der Manager aufgrund einer mangelnden Informationsgrundlage und von Spielräumen für opportunistische Verhaltensweisen reduziert und damit der Unternehmenserfolg durch Sicherstellung einer verantwortungsvollen und zielorientierten Unternehmensführung¹⁹⁰ positiv beeinflusst.¹⁹¹

Unter Rückgriff auf die Neue Institutionenökonomie ist im Sinne der Anteilseigner eine Ausdehnung der Corporate Governance-Aktivitäten dabei zielorientiert, solange die aus Corporate Governance-Aktivitäten resultierenden Kosten (CGK) durch Reduktion der Agency-Kosten (AK) überkompensiert werden und die Gesamtkosten (GK) als Summe der vorgenannten Kostenarten durch eine Steigerung des Aktivitätsniveaus gesenkt werden können.¹⁹² Ist ein Aktivitätsniveau erreicht, in dem die Gesamtkosten ein Minimum aufweisen, wird die „second-best“-Lösung im Sinne der Prinzipal-Agenten-Theorie erzielt und der Unternehmenserfolg kann durch eine weitere Ausdehnung des Corporate Governance-Aktivitätsniveaus nicht weiter gesteigert werden.¹⁹³

Der dargestellte Zusammenhang wird in nachfolgender Abbildung 5 veranschaulicht. Die Gesamtkosten, resultierend aus der Trennung von Leitungs- und Eigentumsrechten, werden durch Corporate Governance-Aktivitäten gesenkt, bis sich bei einem optimalen Corporate Governance-Aktivitätsniveau (CG_{OPT}) ein Minimum der Gesamtkosten einstellt.

¹⁹⁰ Vgl. hierzu Abschnitt B 1.1.

¹⁹¹ Vgl. Middelman (2004), S. 106; S. 109.

¹⁹² Vgl. Beiner (2005), S. 50f.

¹⁹³ Vgl. Bassen/Zöllner (2009), S. 47; Zöllner (2007), S. 53.

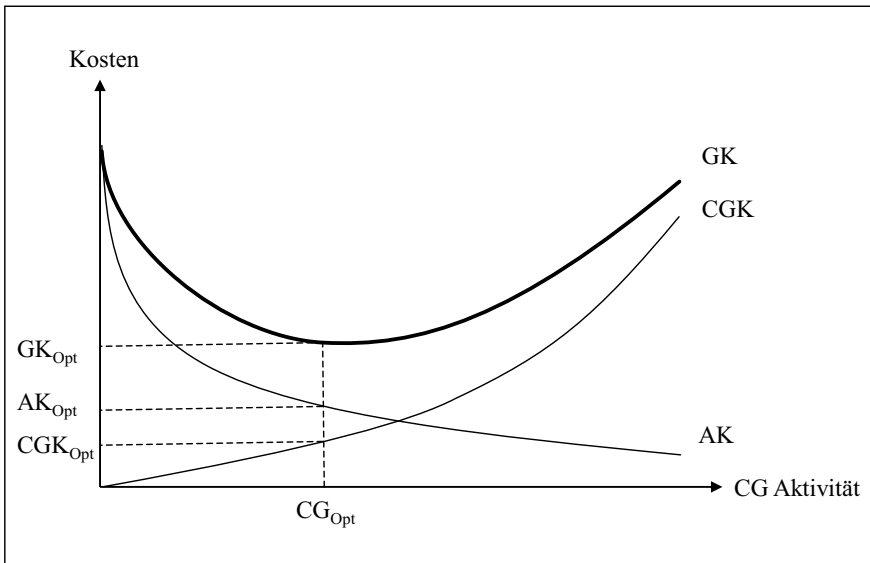


Abbildung 5: Optimales Corporate Governance-Niveau¹⁹⁴

3 Beziehungsverhältnis zwischen Controlling und Corporate Governance

3.1 Definition und Abgrenzung des Controlling-Verständnisses

Die Bezeichnung Controlling für einen spezifizierten Aufgabenbereich im Unternehmen ist im Wesentlichen auf Entwicklungen in der unternehmerischen Praxis zurückzuführen¹⁹⁵ und hat sich als Führungsfunktion in den vergangenen Jahrzehnten in der Unternehmenspraxis etabliert.¹⁹⁶ Der Begriff „Controlling“ leitet sich dabei aus dem englischen Verb „to control“, in der deutschen Übersetzung „steuern und überwachen“, ab.¹⁹⁷

Gemäß des Verständnisses der International Group of Controlling (IGC) beschreibt Controlling allgemein die Schnittmenge zwischen den originären Aufgabenfeldern der

¹⁹⁴ In Anlehnung an Beiner (2005), S. 51.

¹⁹⁵ Vgl. Hahn/Hungenberg (2001), S. 267; Horváth (2009) S. 18-21; Weber/Schäffer (2008), S. 3f; Horváth (1978), S. 130.

¹⁹⁶ Vgl. Weißenberger (2007a), S. 30.

¹⁹⁷ Vgl. Hahn/Hungenberg (2001), S. 265.

Controller und Manager.¹⁹⁸ Während Manager Entscheidungen treffen und durchsetzen und damit das Ergebnis der getroffenen Entscheidung verantworten, entwickeln und bewerten Controller Entscheidungsalternativen und sind verantwortlich für die Ergebnistransparenz der Entscheidungsalternativen.¹⁹⁹ Controlling wird in der vorliegenden Arbeit damit entsprechend der Definition der IGC verstanden als „der gesamte Prozess der Zielfestlegung, der Planung und Steuerung im leistungs- und finanzwirtschaftlichen Bereich“.²⁰⁰

Damit weisen die Leistungen des Controllings inhaltliche Nähe zu den Zielen der Corporate Governance auf. Während Controlling jedoch auf innerbetriebliche Prozesse fokussiert und zur Sicherstellung einer zielorientierten Unternehmensführung innerhalb eines Unternehmens beiträgt,²⁰¹ umfasst Corporate Governance sowohl unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Aspekte, insbesondere hinsichtlich des Außenverhältnisses zu den Anteilseignern.²⁰² Aus diesem in Abbildung 6 dargestellten Zusammenhang ergeben sich zahlreiche Berührungspunkte zwischen den Leistungen des Controllings und Corporate Governance, die im Folgenden näher erläutert werden. Hierzu wird zunächst das House of Controlling als konzeptioneller Bezugsrahmen zur Systematisierung der Controllerarbeit vorgestellt und anschließend unter Anwendung dieses Bezugsrahmens Schnittmengen der Controllerarbeit mit Corporate Governance erläutert.

¹⁹⁸ Vgl. IGC (2005), S. 58.

¹⁹⁹ Vgl. IGC/Weißberger (2006), S. 19; Weißberger (2007a), S. 32.

²⁰⁰ IGC (2005), S. 52.

²⁰¹ Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 7.

²⁰² Vgl. Wagenhofer (2009), S. 2; Günther (2003), S. 346-349.

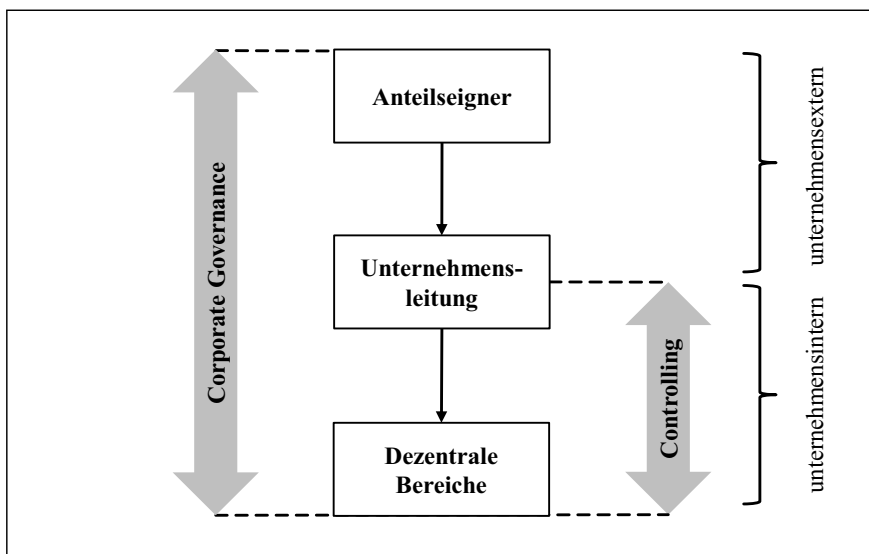


Abbildung 6: Verhältnis von Corporate Governance und Controlling

3.2 „House of Controlling“ als konzeptioneller Bezugsrahmen

Zur Systematisierung des Controllingverständnisses in der praktischen Umsetzung kann das in Abbildung 7 dargestellte House of Controlling als konzeptioneller Bezugsrahmen der Controllerarbeit beitragen.²⁰³

Als übergeordnete Zielsetzung dient das von der IGC entwickelte Controllerleitbild zur Abgrenzung des Aufgabenprofils von Controllern und wird als Dach im House of Controlling illustriert. Demnach gestalten und begleiten Controller „den Managementprozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit Mitverantwortung für die Zielerreichung“.²⁰⁴

²⁰³ Vgl. IGC/Weißberger (2006), S. 21.

²⁰⁴ Weißberger/Arbeitskreis "Controller und IFRS" (2006), S. 20. Das IGC-Leitbild ist im Internet verfügbar unter http://www.igc-controlling.org/DE/_leitbild/leitbild.php (Zugriff: 14.09.2009; 10:43 Uhr).

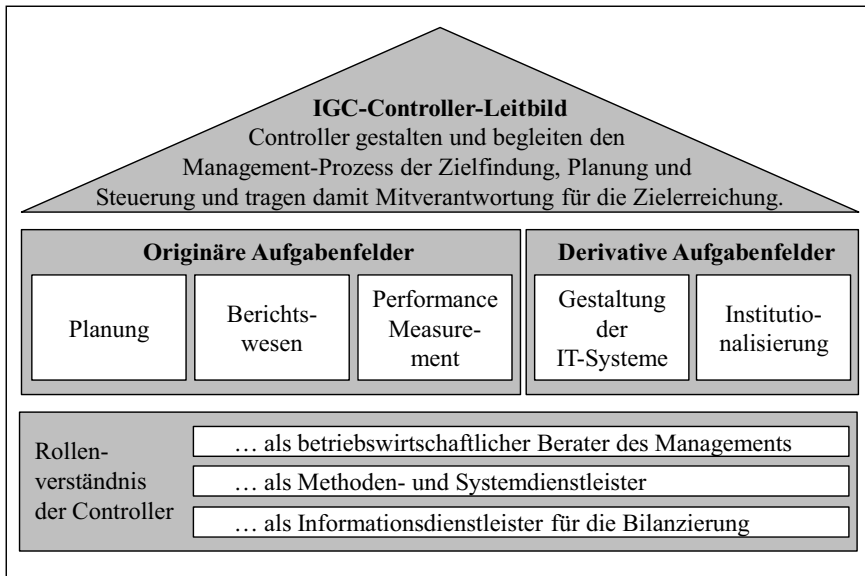


Abbildung 7: House of Controlling²⁰⁵

Das Fundament des „House of Controlling“ bildet das Rollenverständnis, das Controller zur Erfüllung des übergeordneten Controllerleitbilds einnehmen. Rollen sind dabei „relativ konsistente, mitunter interpretationsbedürftige Bündel von Erwartungen, die an eine soziale Position gerichtet sind und als zusammengehörig erachtet werden“.²⁰⁶ Entsprechend dient der Rollenbegriff der Vereinfachung komplexer Konstrukte²⁰⁷ durch Typisierung des zugrunde liegenden Aufgabenbündels ebenso²⁰⁸ wie der Positionierung und der funktionalen Orientierung innerhalb einer Gruppe oder Organisation.²⁰⁹

So sind Controller einerseits Sparringspartner sowie betriebswirtschaftliche Berater des Managements und leisten als Navigator einen Beitrag zur Zielerreichung. Andererseits sind Controller aber auch Methoden- und Systemdienstleister und stellen für die

²⁰⁵ In Anlehnung an Weißenberger/Angelkört (2009a), S. 11.

²⁰⁶ Wiswede (1977), S. 26.

²⁰⁷ Vgl. Rambusch/Sill (2007), S. 376f.

²⁰⁸ Vgl. Gehrig (2009), S. 52.

²⁰⁹ Vgl. Rambusch/Sill (2007), S. 376f.

Unternehmenssteuerung relevante betriebswirtschaftliche Kennzahlen zur Verfügung.²¹⁰ Kontextabhängig erweitert sich das Rollenverständnis der Controller als Informationsdienstleister bspw. im Rahmen der Rechnungslegung nach IFRS²¹¹ und im externen Reporting.²¹² Zur Realisierung des IGC-Leitbildes sind dabei durch Controller die drei dargestellten Rollen aktiv auszufüllen.

In der Funktion als Bindeglied zwischen dem Rollenverständnis als Fundament und dem Controllerleitbild als Dach nehmen die Aktionsfelder der Controller im House of Controlling eine zentrale Position ein.²¹³ Zu den originären Aktionsfeldern der Controller gehört erstens die Planung als operative, taktische und strategische Zielsetzung des Unternehmens.²¹⁴ Zweitens umfasst das Berichtswesen die Bereitstellung von Ist-Informationen einschließlich der Analysen von Plan-Ist- bzw. Soll-Ist-Abweichungen, ergänzt um Informationen zum Forecast. Drittens bildet das Performance Measurement durch geeignete Kennzahlen den von Bereichen, Prozessen und Produkten erzielten Erfolgsbeitrag zur Erreichung gesetzter Ziele ab und ist damit wesentliche Voraussetzung für eine koordinierte und zielorientierte dezentrale Unternehmenssteuerung.²¹⁵ Ergänzt werden die originären Aufgabenfelder der Controller durch zwei derivative Aufgabenfelder. Zum einen bringen sich Controller ein bei der Gestaltung von IT-Systemen,²¹⁶ insbesondere zur Unterstützung der originären Aufgabenfelder von Planung, Berichtswesen und Performance Measurement. Zum anderen erstreckt sich das Aufgabenfeld der Controller auch auf die Institutionalisierung des Controllerbereichs durch Festlegung der Aufbauorganisation, der ablauforganisatorischen Gestaltung der Controllingprozesse und des Außenverhältnisses gegenüber anderen Finanzfunktionen im Unternehmen.²¹⁷

²¹⁰ Vgl. IGC/Weißberger (2006), S. 349; Weißberger (2007a), S. 35.

²¹¹ In diesem Zusammenhang ist insbesondere der Management Approach als Bereitstellung von Informationen des internen Rechnungswesens zu Zwecken des externen Rechnungswesens zu nennen. Vgl. hierzu Maier (2009).

²¹² Vgl. Weißberger/Angelkort (2009a), S. 11; Haeger (2006), S. 257.

²¹³ Vgl. Weißberger (2007a), S. 36.

²¹⁴ Vgl. Mann (1989), S. 222.

²¹⁵ Vgl. Weißberger (2007a), S. 36.

²¹⁶ Vgl. Strecker (2008), S. 513f.

²¹⁷ Vgl. Weißberger/Angelkort (2009a), S. 12.

3.3 Controlling im Kontext der Corporate Governance

Zur Sicherstellung einer verantwortungsvollen und zielorientierten Unternehmensführung nimmt das Controlling als Dienstleister im Bereich der Zielfindung, Planung und Steuerung eine bedeutende Rolle als Aufgabenträger im Corporate Governance-Kontext ein.²¹⁸ Das „House of Controlling“ eignet sich dabei als Analyserahmen der Schnittstellen von Controlling und Corporate Governance und weist insbesondere mit Compliance und Transparenz als Elemente der Corporate Governance eine Reihe von Schnittstellen mit den originären und derivativen Aktionsfeldern des Controllings auf. So leitet nach Ziff. 4.1.1 DCGK der Vorstand „das Unternehmen in eigener Verantwortung. Er ist dabei an das Unternehmensinteresse gebunden und der Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswertes verpflichtet“.²¹⁹ Für die Ausrichtung der Unternehmensführung auf langfristige Wertsteigerung²²⁰ stellt das Controlling durch wertorientierte Steuerungssysteme Führungsgrößen bereit, um Entscheidungen auf Konzernebene, Gesellschaftsebene und Geschäftsbereichsebene ebenso wie auf Produkt- und Projektebene im Hinblick auf das Wertsteigerungsziel auszurichten.²²¹ Die wertorientierten Steuerungsgrößen²²² werden dabei ebenso prospektiv in der Bewertung operativer und strategischer Planungsalternativen wie retrospektiv im Rahmen der Performancemessung eingesetzt.²²³ Durch die Entwicklung wertorientierter Zielvorgaben auf Basis der operativen und strategischen Planung²²⁴ und der darauf basierenden anreizkompatiblen Erfolgsmessung mit wertorientierten Führungsgrößen²²⁵ durch die Verknüpfung mit Anreizsystemen zur Managervergütung²²⁶ werden im Sinne der Prin-

²¹⁸ Vgl. Freidank (2006), S. 180; Gleich/Oehler (2006), S. 10; Freidank/Velte (2008), S. 720.

²¹⁹ Vgl. zur Stellung des Vorstands in der Leitungsorganisation deutscher Aktiengesellschaften Oesterle/Krause (2004), S. 272f.

²²⁰ Vgl. Rappaport (1981), S. 76f; Arbeitskreis "Finanzierung" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (1996), S. 545.

²²¹ Vgl. Hahn (2002), S. 129; Weber/Bramsemann/Carsten/Hirsch (2004), S. 24f; Weißenberger/Blome (2005a); Weißenberger/Blome (2005b); Weißenberger/Blome (2005c).

²²² Vgl. zu den verschiedenen Varianten wertorientierter Steuerungsgrößen Crasselt/Pellens/Schremper (2000a); Crasselt/Pellens/Schremper (2000b).

²²³ Vgl. Pape (2000), S. 713; Ballwieser (2000), S. 160.

²²⁴ Vgl. Rothe (2006), S. 45.

²²⁵ Vgl. hierzu Weißenberger (2003).

²²⁶ Zur Stellung der Managementvergütung im DCGK, insbesondere unter Einbeziehung relativer Performancemaße, vgl. Asseburg/Hormann (2009), S. 818f.

zipal-Agenten-Theorie opportunistische Verhaltensweisen von Managern reduziert²²⁷ und die Unternehmensführung im Sinne der Anteilseigner ausgerichtet.²²⁸

Die Ausrichtung der Anreizsysteme ist nach Ziff. 7.1.3 DCGK unter anderem auch Bestandteil der externen Unternehmenstransparenz durch die Corporate Governance-Berichterstattung als Teil der Jahresabschlussinformationen.²²⁹ Durch die Ergänzung des traditionellen Financial Reporting durch nicht-monetäre unternehmenswert- und risikoorientierte Unternehmensinformationen im Rahmen des Value Reporting²³⁰ wandelt sich die eher vergangenheitsorientierte Finanzberichterstattung zu einem wertorientierten und zukunftsgerichteten Business Reporting.²³¹ Zentrale Prämisse für die Gestaltung des Business Reporting ist dabei der Management Approach,²³² wonach Controller zu Informationsdienstleistern der externen Unternehmensberichterstattung werden. Der Management Approach führt dazu, dass Informationen, die ursprünglich zu Zwecken der unternehmensinternen Verwendung erstellt wurden, mittelbar oder unmittelbar Eingang in die externe Berichterstattung finden.²³³ Mit der Steigerung der externen Unternehmenstransparenz durch die Erweiterung des Financial Reporting um das Value Reporting werden Informationsasymmetrien zwischen Managern und Eigentümern abgebaut und mehr entscheidungsrelevante Informationen zur Beurteilung der Managerleistungen durch die Eigentümer bereitgestellt.²³⁴ Hierdurch wird die Datengrundlage zur Unternehmensbewertung durch den Kapitalmarkt verbessert und die Transparenz über interne Wertsteigerungen durch unternehmenswertorientierte Unter-

²²⁷ Vgl. Dierkes/Schäfer (2008), S. 19.

²²⁸ Vgl. Raible/Schmidt (2009), S. 69; Wagenhofer (2009), S. 20; Wall (2008), S. 230.

²²⁹ Zur externen Corporate Governance-Berichterstattung vgl. Arbeitskreis "Externe und Interne Überwachung der Unternehmung" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2007), S. 1069-1071.

²³⁰ "Value Reporting bezeichnet eine Berichterstattung über das wertorientierte Instrumentarium zur Steuerung und Überwachung eines Unternehmens." Böcking/Dutzi (2003), S. 222. Zu den Elementen des Value Reportings zählen nach Müller die Bestandteile "Value Added Reporting", "Total Return Reporting" und "Strategic Advantage Reporting". Vgl. zu den Bestandteilen des Value Reporting Müller (1998); Fischer/Klöpfer (2006), S. 8-11.

²³¹ Vgl. Köthner (2005), S. 407-411; Böcking/Dutzi (2003), S. 219.

²³² Vgl. Arbeitskreis "Externe Unternehmensrechnung" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2002), S. 2339f; Köthner (2005), S. 410.

²³³ Vgl. Weißenberger/Arbeitskreis "Controller und IFRS" (2006), S. 349f; Müller/Peskes (2006), S. 33f.

²³⁴ Vgl. Böcking/Wesner (2004), S. 103.

nehmensführung ermöglicht die Berücksichtigung der internen Wertsteigerungen in der Unternehmenspreisbildung auf den Kapitalmärkten.²³⁵

Neben den bisher erläuterten Schnittstellen zwischen Controllerarbeit und Corporate Governance wird das Controlling in Ziff. 4.1.4 DCGK direkt erwähnt. Dort heißt es, „der Vorstand sorgt für ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling im Unternehmen“. Während, wie in Abschnitt B 1.4 erläutert, das Risikomanagement die Beschreibung und Umsetzung eines Managementprozesses umfasst, mit dem Ziel, durch kontinuierliche Identifikation, Bewertung, Steuerung und Überwachung von unternehmerischen Risiken den Fortbestand des Unternehmens zu gewährleisten,²³⁶ kommt dem Risikocontrolling eine Dienstleistungsfunktion zur Unterstützung des Risikomanagements bei der Entscheidungsfindung im Rahmen der Risikosteuerung zu.²³⁷ Zu diesem Zweck unterstützt das Risikocontrolling die einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses durch Mess- und Bewertungstätigkeiten²³⁸ und übernimmt Aufgaben im Bereich der Ablauf- und Aufbauorganisation.²³⁹ Das Risikocontrolling stellt entsprechend die Entscheidungsgrundlage bereit,²⁴⁰ auf deren Basis das Risikomanagement Entscheidungen über zu ergreifende Risikosteuerungsmaßnahmen als originäre Managementaufgabe trifft.²⁴¹

In diesem Zusammenhang weisen auch die derivativen Aufgabenfelder der Controllerarbeit Schnittstellen zu Corporate Governance auf. Insbesondere die Gestaltung von IT-Systemen zur Unterstützung von Compliance-Systemen²⁴² stellt einen wichtigen Tätigkeitsbereich der Controllerarbeit dar.²⁴³ Durch das hohe zu verarbeitende Daten-

²³⁵ Vgl. Hayn/Matena (2005), S. 426.

²³⁶ Vgl. Abschnitt B 1.4.

²³⁷ Vgl. Lück (2001), S. 421-423; Weißenberger/Löhr (2008), S. 5; Gebhardt (2002), S. 1713; Wall (2008), S. 230; Elfgén (2002), S. 318; Wittmann (2000), S. 286f; Lehner/Schmidt (2000), S. 265-267; Winter (2007), S. 25f.

²³⁸ Vgl. Horváth/Gleich (2000), S. 114; Pedell (2004), S. 5; Burger/Buchhart (2002), S. 15; Ballwieser (2009), S. 451; Fietz (2006), S. 807f.

²³⁹ Vgl. Freidank/Paetzmann (2003), S. 314. Speziell zur Bedeutung des Controllings im Hinblick auf COSO II vgl. Paetzmann (2005), S. 279-283.

²⁴⁰ Vgl. Angermüller (2009), S. 19-23.

²⁴¹ Vgl. Gebhardt (2002), S. 1716; Burger/Buchhart (2002), S. 16; Diederichs (2004), S. 25.

²⁴² Die Prozessintegration in Verbindung mit der IT-seitigen Unterstützung der Compliance-Systeme wird insbesondere unter den Begriffen GRC („Governance, Risk & Compliance“) und Compliance Intelligence diskutiert. Vgl. ausführlich zu Compliance Intelligence Brauer/Steffen/Biermann/Schuler (2009), S. 51-61.

²⁴³ Vgl. Trunk (2002), S. 167.

volumen und die Integration verschiedener Corporate Governance-Systeme und Funktionen²⁴⁴ wie Risikomanagement, Internes Kontrollsystem²⁴⁵ und Interne Revision ist das Controlling auf die Unterstützung von Informationstechnologien angewiesen.²⁴⁶

Durch die stärkere Verzahnung der Corporate Governance-Systeme und Funktionen ist eine zusätzliche Schnittstelle der Controllerarbeit die organisatorische Gestaltung des Controllerbereichs, insbesondere in Fragen der Kooperation und Abstimmung mit weiteren Funktionalbereichen. Hierbei ist die institutionale Abgrenzung des Controllerbereichs bspw. mit dem Bereich der Internen Revision²⁴⁷ ebenso wie der Ausbau der Kooperation zwischen diesen Bereichen zu sehen.²⁴⁸

Schließlich ist das Controlling im Kontext der Corporate Governance nicht nur Dienstleister,²⁴⁹ sondern die Gestaltung der Controlling-Dienstleistungen selbst werden mittelbar oder unmittelbar durch regulatorische Vorgaben beeinflusst.²⁵⁰ Insbesondere die Konvergenz des internen und externen Rechnungswesens hat dabei den Stellenwert einzuhaltender gesetzlicher Vorschriften im internen Steuerungssystem erhöht.²⁵¹ Aber auch steuerrechtliche Vorschriften, bspw. im Bereich der Gestaltung von Verrechnungspreisen, haben als unmittelbare Vorgaben Auswirkungen auf die Controllerarbeit.²⁵² Eine mittelbare Beeinflussung der Controllerarbeit durch regulatorische Vorgaben bildet auch die im Jahr 2005 durch das UMAG in deutsches Recht übernommene Business Judgement Rule.²⁵³ Nach § 93.1 AktG liegt entsprechend der Business

²⁴⁴ In diesem Zusammenhang wird die Risikokonvergenz der Governance, Risk and Compliance-Prozesse mit einer übergreifenden GRC-Softwareunterstützung diskutiert. Vgl. Lyons (2008), S. 3-15; Lyons (2009a), S. 1-3; Lyons (2009b), S. 3f; Lyons (2009c), S. 1f; Lyons (2009d), S. 2f; Bamberger (2009), S. 13; Grundmann (2001), S. 344; Gleißner/Romeike (2005), S. 154.

²⁴⁵ Zum Einfluss Interner Kontrollsysteme, insbesondere nach den Anforderungen des Sarbanes Oxley-Acts, vgl. Kalwait (2009), S. 30-36; Biel (2005), S. 15-18.

²⁴⁶ Vgl. Weißenberger/Löhr (2008), S. 16.

²⁴⁷ Vgl. Horváth (2009), S. 701.

²⁴⁸ Vgl. Birl/Hirsch/Weber (2008), S. 254f; Birl (2007); Günther/Gonschorek (2008), S. 141. Zur komplementären Gestaltung von Interner Revision und Controlling aus Sicht der Unternehmenspraxis vgl. Schartmann (2008), S. 83f. Ein wesentliches Element der Kooperation ist in diesem Zusammenhang in der Berücksichtigung von Informationen des Controllings in der Revisionsplanung zu sehen. Vgl. hierzu Mahlert (2009), S. 41.

²⁴⁹ Vgl. zu den Dienstleistungen des Compliance-Controllings Isensee (2008), S. 161f.

²⁵⁰ Vgl. Pedell (2008), S. 681. Zum Einfluss des Sarbanes Oxley-Acts und der Umsetzung der 8. EU-Richtlinie durch das BilMoG auf das Controlling vgl. auch Kalwait (2009), S. 30-36.

²⁵¹ Vgl. Horváth (2008a), S. 123.

²⁵² Vgl. Pedell (2008), S. 681.

²⁵³ Vgl. Freidank/Velte (2008), S. 727; Kaminski (2008), S. 59.

Judgement Rule eine Pflichtverletzung bei unternehmerischen Entscheidungen durch ein Vorstandsmitglied nicht vor, „wenn das Vorstandsmitglied bei einer unternehmerischen Entscheidung vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft zu handeln“. Demnach kommt dem Controlling sowohl in der Rolle des Informationsdienstleisters und des Methoden- und Systemdienstleisters als auch in der Rolle des Beraters eine wesentliche Exkulpationsfunktion²⁵⁴ bei der Begrenzung der Managerhaftung²⁵⁵ durch Bereitstellung angemessener und hinreichend dokumentierter Entscheidungsunterstützung zu.²⁵⁶

4 Erkenntnisse der empirischen Corporate Governance-Forschung

4.1 Empirische Untersuchungen zu Corporate Governance und Unternehmenserfolg

Der Untersuchung des kausalen Wirkungszusammenhangs zwischen Corporate Governance und Unternehmenserfolg widmet sich eine Vielzahl nationaler und internationaler empirischer Arbeiten. Diese Arbeiten können grundsätzlich im Hinblick auf die unabhängige Variable unterschieden werden in partielle Untersuchungen, die den Einfluss einzelner Corporate Governance-Elemente oder Mechanismen²⁵⁷ auf den Unternehmenserfolg überprüfen und Untersuchungen, die den Wirkungseinfluss des gesamten Corporate Governance-Systems der jeweiligen Unternehmen adressieren. Im Folgenden werden ausschließlich umfassendere Corporate Governance-Untersuchungen im Sinne der zweiten Gruppe in die Betrachtung eingeschlossen. Aufgrund der sich im internationalen Vergleich stark unterscheidenden Corporate Governance-Systeme liegt der Fokus der Betrachtungen auf empirischen Studien zu deutschen Unternehmen, ein Überblick über eine Auswahl bedeutender internationaler Studien wird abschließend in tabellarischer Form gegeben. Den im Folgenden aufgeführten Studien liegt dabei die Generalhypothese zugrunde, gute Corporate Governance wirke positiv auf den Unternehmenswert.²⁵⁸

²⁵⁴ Vgl. Kaminski (2008), S. 64f; Remberg (2009), S. 2.

²⁵⁵ Zur Haftung von Vorstand und Aufsichtsrat vgl. Dilger (2004), S. 444-446.

²⁵⁶ Vgl. Wagenhofer (2009), S. 19.

²⁵⁷ In diesem Zusammenhang exemplarisch die Diskussion zur Gestaltung von Vergütungssystemen, vgl. hierzu Lazar (2007), oder der Unternehmenspublizität, vgl. hierzu Rikanovic (2005).

²⁵⁸ Vgl. Bassen/Zöllner (2009), S. 48.

Drobetz, Schillhofer und Zimmermann²⁵⁹ untersuchen in ihrer Studie den Zusammenhang eines konstruierten Corporate Governance-Ratings²⁶⁰ mit Maßen der Unternehmensperformance. Grundlage der Untersuchung bildet eine fragebogenbasierte Datenerhebung aus dem Jahr 2002 mit einer Gesamtstichprobe von 253 Unternehmen aus den großen deutschen Aktienindices der Deutschen Börse bei einer Rücklaufquote von 36,0% (Antwortende: 91). Der Fragebogen stützt sich weitgehend auf die Empfehlungen des DCGK und setzt sich aus 30 Fragen der Kategorien Grundordnung der Corporate Governance, Aktionärsrechte, Transparenz, Entscheidungs- und Kontrollgremien und Abschlussprüfung zusammen.²⁶¹ Auf Basis der erhobenen Daten wird ein Corporate Governance-Rating berechnet und anhand des betragsmäßigen Ratings zwei Portfolios mit den jeweils höchsten und niedrigsten Ratings konstruiert.²⁶² Durch eine Verknüpfung der Ergebnisse der fragebogenbasierten Datenerhebung mit den historischen Aktienrenditen der Unternehmen kann gezeigt werden, dass das Portfolio, zusammengesetzt aus Unternehmen mit den besseren Corporate Governance-Ratings, eine Überrendite gegenüber dem Portfolio mit schlechteren Corporate Governance-Ratings von 12% erzielt hätte. Die Autoren leiten entsprechend auf Basis der statistischen Ergebnisse einen positiven Zusammenhang zwischen der Qualität der Corporate Governance und der Unternehmensbewertung in Form der Aktienrendite ab.

Nowak, Rott und Mahr²⁶³ fokussieren in ihrer Studie auf die Entsprechenserklärung der Unternehmen nach § 161 AktG und erwarten eine Sanktionierung der Nichtentsprechung durch den Kapitalmarkt in Form von Abschlägen auf den Aktienkurs. Zur Analyse der Aktienkursreaktion auf die Entsprechenserklärung wird die Methodik der Ereignisstudie angewandt, welche die Kursreaktionen im Zeitfenster um ein stimulierendes Ereignis herum misst und damit die Relevanz des stimulierenden Ereignisses für die Aktienpreisermittlung durch den Kapitalmarkt bestimmt. In der Analyse werden die Aktienkursreaktionen auf die Entsprechenserklärung von 145 Unternehmen im

²⁵⁹ Vgl. auch im Folgenden Drobetz/Schillhofer/Zimmermann (2004).

²⁶⁰ Für einen Überblick zu Corporate Governance-Ratings in Deutschland vgl. Arnsfeldt/Growe (2006), S. 717-720; Bassen/Klein/Zöllner (2006), S. 83-86.

²⁶¹ Ergänzend wurden die DVFA German Corporate Governance Scorecard, die CALPERS German Market Principles und die Deminor Corporate Governance Checkliste in die Konstruktion des Fragebogens einbezogen. Vgl. Drobetz/Schillhofer/Zimmermann (2004), S. 8.

²⁶² Vgl. zu diesem Vorgehen Gompers/Ishii/Metrick (2003). Durch die Gegenüberstellung der besten und schlechtesten Gruppen unter Ausschluss der moderaten Durchschnittsgruppe wird in der statistischen Analyse die Trennschärfe zwischen den Gruppen erhöht.

²⁶³ Vgl. auch im Folgenden Nowak/Rott/Mahr (2005).

Zeitfenster von -2 bis +5 Tagen um die Veröffentlichung der Erklärung herum berücksichtigt. Die Ergebnisse zeigen keine erheblichen signifikanten Kursreaktionen auf die Veröffentlichung der Entsprechenserklärung. Die Autoren folgern aus den Ergebnissen, dass eine erforderliche Selbstregulierung über den Kapitalmarkt nicht stattfinden und das freiwillige Comply-or-Explain-Prinzip noch nicht weit genug fortgeschritten sei.

Goncharov, Werner und Zimmermann²⁶⁴ analysieren, basierend auf Informationen der Geschäftsberichte, den Einfluss der Entsprechenserklärung nach § 161 AktG auf die Aktienrendite von 61 Unternehmen der Indices DAX und MDAX²⁶⁵ in den Jahren 2002 und 2003. Die Unternehmen der Stichprobe werden durch Mediansplitt in Unternehmen mit hohem und geringem Entsprechensgrad der Empfehlungen des DCGK geteilt und durch Korrelationsanalyse der Einfluss des Entsprechensgrads auf Erfolgsmaße untersucht. Die Autoren weisen eine positive Korrelation des Entsprechensgrads mit dem Unternehmensergebnis auf dem 1% Signifikanzniveau nach, während für die positive Wirkungsbeziehung zwischen Entsprechensgrad und Aktienkurs keine Signifikanz gezeigt werden kann.

Bassen et al.²⁶⁶ wählen einen ähnlichen Compliance-Ansatz und messen den Entsprechensgrad von 96 deutschen Unternehmen des HDAX²⁶⁷ mit den Empfehlungen und Anregungen des DCGK im Jahr 2003. In die Analyse einbezogen wurden alle öffentlich frei zugänglichen Unternehmensinformationen. Mittels Regressions- und Korrelationsanalyse sowie einem Portfolioansatz wird der Zusammenhang von Entsprechensgrad und verschiedenen Erfolgsmaßen wie Return on Assets, Tobin's Q²⁶⁸ und Aktienrendite untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass ein grundsätzlicher signifikanter Zusammenhang zwischen dem Erfüllungsgrad der Empfehlungen und Anregungen des DCGK mit dem Unternehmenserfolg nicht festgestellt werden kann.

²⁶⁴ Vgl. auch im Folgenden Goncharov/Werner/Zimmermann (2006); Zimmermann/Goncharov/Werner (2004).

²⁶⁵ Ausgeschlossen aus der Analyse werden 15 Unternehmen mit Zugehörigkeit zur Finanzbranche, 2 Unternehmen aufgrund der Rechtsform sowie 2 weitere Unternehmen aufgrund des Unternehmenssitzes außerhalb Deutschlands. Vgl. Goncharov/Werner/Zimmermann (2006), S. 435.

²⁶⁶ Vgl. auch im Folgenden Bassen/Kleinschmidt/Prigge/Zöllner (2006).

²⁶⁷ Der HDAX ist ein Index der Deutschen Börse und umfasst die Unternehmen des DAX, MDAX und TecDAX.

²⁶⁸ Tobin's Q wurde ursprünglich als Quotient von Marktwert zu Wiederbeschaffungskosten verstanden, wird jedoch heute verkürzt als Marktwert-Buchwert-Verhältnis bezeichnet. Vgl. hierzu Casey/Loistl (2001), S. 629.

Bress²⁶⁹ untersucht den Zusammenhang eines Corporate Governance-Ratings auf Basis des DCGK für das Jahr 2003 mit der Aktienrendite eines Vierjahreszeitraums einer Stichprobe von 128 Unternehmen der großen deutschen Aktienindices. Unter Verwendung eines Portfolioansatzes werden Investitionsstrategien zwischen Portfolios des oberen und unteren Quintils der Unternehmen gemessen am Corporate Governance-Rating verglichen. Ein positiver Effekt ist nach der statistischen Bereinigung von verschiedenen die Analyse störenden Treibern des Unternehmenserfolgs²⁷⁰ zwar zu beobachten, eine statistische Signifikanz der Ergebnisse kann jedoch nicht nachgewiesen werden.

Neben den zitierten Studien zum Zusammenhang von Corporate Governance und Unternehmenserfolg in Deutschland findet sich in der internationalen Corporate Governance-Literatur eine Reihe weiterer Untersuchungen. Eine Auswahl bedeutender Untersuchungen wird im Folgenden tabellarisch zusammengefasst.

²⁶⁹ Vgl. auch im Folgenden Bress (2008).

²⁷⁰ In diesem Zusammenhang werden die Ergebnisse um Einflüsse der Treiber Size, Value-Growth und Momentum bereinigt. Vgl. Bress (2008), S. 192.

Studie	Region	Zeitraum	Korrelation von CG und Unternehmenserfolg
Chirinko/van Ees/ Garretsen/Sterken ²⁷¹	Niederlande	1992-1996	signifikant
Gompers/Ishii/Metrick ²⁷²	USA	1990-1999	signifikant positiv
Bebchuk/Cohen/Ferrell ²⁷³	USA	1990-2002	signifikant positiv bei einigen Merkmalen
Lehn/Patro/Zhao ²⁷⁴	USA	1990-2002	signifikant, aber reziprok
De Jong et al. ²⁷⁵	Niederlande	1992-1999	keine Verbindung
Bauer/Günster/Otten ²⁷⁶	Europa	1996-2001	nicht-signifikant
Arcot/Bruno ²⁷⁷	UK	1998-2004	nicht-signifikant
Padgett/Shabbir ²⁷⁸	UK	2000-2003	positiver Zusammenhang
Bhagat/Bolton ²⁷⁹	USA	2001-2003	nicht-signifikant
Larcker/Richardson/ Tuna ²⁸⁰	USA	2002-2003	nicht-signifikant
Brown/Caylor ²⁸¹	USA	2002	signifikant positiv
Beiner ²⁸²	Schweiz	2003	signifikant positiv

Tabelle 4: Überblick internationaler Studien²⁸³

²⁷¹ Vgl. Chirinko/van Ees/Garretsen/Sterken (1999).

²⁷² Vgl. Gompers/Ishii/Metrick (2003).

²⁷³ Vgl. Bebchuk/Cohen/Ferrell (2004).

²⁷⁴ Vgl. Lehn/Patro/Zhao (2007).

²⁷⁵ Vgl. De Jong/Dejong/Mertens/Wasley (2005).

²⁷⁶ Vgl. Bauer/Günster/Otten (2004).

²⁷⁷ Vgl. Arcot/Bruno (2007).

²⁷⁸ Vgl. Padgett/Shabbir (2005).

²⁷⁹ Vgl. Bhagat/Bolton (2007).

²⁸⁰ Vgl. Larcker/Richardson/Tuna (2005).

²⁸¹ Vgl. Brown/Caylor (2006b).

²⁸² Vgl. Beiner (2005).

²⁸³ In Anlehnung an Bassen/Zöllner (2009), S. 51.

Insgesamt zeigen dabei sowohl die nationalen als auch die internationalen Studien ein uneinheitliches Bild der empirischen Evidenz zum Zusammenhang von Corporate Governance und Unternehmenserfolg. Zwar ist mit dieser Uneinheitlichkeit nicht automatisch eine Verwerfung der Generalhypothese des Zusammenhangs von Corporate Governance und Unternehmenserfolg verbunden, es ist jedoch in Frage zu stellen, ob sich die angewandten Verfahren zur Untersuchung dieses Kausalzusammenhangs eignen. So führen Leblanc und Gilles aus „It is board effectiveness, not board structure that must be analyzed, for it is the effectiveness of the board in the decision-making process that in the final analysis determines corporate performance“.²⁸⁴ Insbesondere sind in diesem Zusammenhang die Abgrenzung des zugrunde liegenden Erfolgsverständnisses und der verbreitete Rückgriff auf die Erfüllungsquote der Regelungen des DCGK zur Operationalisierung der Corporate Governance-Qualität kritisch zu hinterfragen.

4.2 Empirische Untersuchungen zu Corporate Governance und Controlling

Wenngleich eine Reihe konzeptioneller und formal-analytischer Arbeiten Corporate Governance und Controlling thematisieren²⁸⁵ und empirische Studien Corporate Governance als einen zukünftigen Schwerpunkt der Controlling-Forschung sehen,²⁸⁶ ist der Erfolgsbeitrag des Controllings für Corporate Governance in der empirischen Forschung bisher kaum untersucht worden. Eine Reihe von Studien fokussiert auf einzelne Facetten des Themengebiets wie bspw. Risikocontrolling oder Vergütungssysteme, aber lediglich eine empirische Arbeit beschäftigt sich mit dem generellen Beitrag des Controllings für Corporate Governance.

Hirsch und Sorg²⁸⁷ untersuchen den Erfolgsbeitrag des Controllerbereichs für Corporate Governance auf Basis einer fragebogenbasierten Datenerhebung im Juli 2003. Als Datengrundlage dienen 150 börsennotierte Unternehmen, die sowohl dem Prime Stan-

²⁸⁴ Leblanc/Gilles (2003), S. 3.

²⁸⁵ Vgl. hierzu die Ausführung des Abschnitts B 3.3.

²⁸⁶ So zeigten die Ergebnisse einer empirischen Analyse von 2005 unter den deutschsprachigen Controlling-Lehrstühlen, dass 60% der Teilnehmer Corporate Governance als eines der wichtigsten Themen der Zukunft erwarten. Damit nimmt Corporate Governance nach der wertorientierten Gestaltung des Controllings den zweiten Rang im Cluster „Übergreifende Ansätze“ ein. Vgl. hierzu Hess et al. (200), S. 36.

²⁸⁷ Vgl. auch im Folgenden Hirsch/Sorg (2006).

dard der Deutschen Börse als auch einem der großen Aktienindices DAX, MDAX, SDAX und TecDAX angehören. Auf Basis einer Regressionsanalyse werden bei einer Rücklaufquote von 31%²⁸⁸ sowohl der generelle Erfolgsbeitrag des Controllingbereichs für Corporate Governance als auch speziell die Informationsversorgung zu Organen und Funktionen des Unternehmens konfirmatorisch untersucht. Ein genereller Erfolgsbeitrag des Controllingbereichs für Corporate Governance kann signifikant bestätigt werden. Er kann jedoch nur zu einem geringen Teil auf die Informationsversorgungsaktivitäten des Controllingbereichs zurückgeführt werden. Von den untersuchten Regressoren kann der Controllingbereich lediglich bei der Informationsversorgung zur Etablierung von Vergütungssystemen einen signifikanten Erklärungsbeitrag leisten. Die Autoren folgern aus den Ergebnissen der empirischen Analyse, dass die Informationsversorgungsfunktion eine untergeordnete Rolle für die Erklärung des Erfolgsbeitrags des Controllingbereichs für Corporate Governance einnimmt. Daraus leiten die Autoren die Erkenntnis ab, dass die nicht eigenständig untersuchten Funktionen im Bereich der Entlastungs-, Ergänzungs- und Begrenzungsaufgaben einen wesentlichen Teil des generellen Erfolgsbeitrags des Controllings erklären müssten.

5 Forschungsfragen und Bezugsrahmen der Untersuchung

Auf Basis der bisherigen Ausführungen wird im Folgenden der grundlegende Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit entwickelt und die Ausrichtung der Forschungsfragen in den aufgezeigten Kontext eingeordnet.

Ausgehend von den Ausführungen des Abschnitts B 2.2 zur theoretischen Wirkungsbeziehung zwischen der Güte der Corporate Governance und dem Unternehmenserfolg zeigt die Analyse der empirischen Studien zum Erfolgsbeitrag der Corporate Governance in Abschnitt B 4.1 sowohl für Deutschland als auch im internationalen Kontext ein uneinheitliches Bild. Die empirische Evidenz deutet teilweise auf einen stark positiven Zusammenhang zwischen der Güte der Corporate Governance und Unternehmenserfolg hin, andere Studien kommen zu dem Ergebnis nicht-signifikanter, teilweise sogar reziproker Wirkungszusammenhänge.²⁸⁹

²⁸⁸ Die absolute Rücklaufquote lag bei 47 Unternehmen.

²⁸⁹ Vgl. Bassen/Zöllner (2009), S. 48-51.

Defizite bisheriger empirischer Forschungsarbeiten sind dabei insbesondere im zugrunde gelegten Erfolgsverständnis durch Operationalisierung des Unternehmenserfolgs aus rein finanzieller Leistungsperspektive zu sehen. Auch weisen die aufgeführten Studien eine starke Dominanz sekundärer Informationen als Datenbasis der Konstruktmessung von der Güte der Corporate Governance und dem Unternehmenserfolg in der empirischen Analyse auf. So basiert die Erfolgsmessung regelmäßig auf finanziellen Kapitalmarktinformationen wie Aktienrendite, Tobin's Q oder Kurs-Gewinn-Verhältnissen. In der vorliegenden Untersuchung wird zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage nach dem kausalen Zusammenhang zwischen Güte der Corporate Governance und Unternehmenserfolg dagegen im Vergleich zu bisherigen Arbeiten die zugrunde liegende Konzeption des Erfolgsbegriffs von einer engen, rein finanziellen Leistungsorientierung hin zu einer weiten Konzeption unter zusätzlicher Berücksichtigung operativer Erfolgskriterien erweitert.²⁹⁰ Auch basiert die empirische Überprüfung im Gegensatz zu den zitierten Studien nicht auf der Sekundärverwertung bestehender Kapitalmarktinformationen, sondern überprüft ein aufgestelltes Wirkungsmodell im Sinne einer explanativen Analyse anhand primärerhobener Daten auf Basis eines konstruierten Fragebogens.

Die zweite und dritte Forschungsfrage richtet sich auf die Bedeutung des Controllings für die Güte der Corporate Governance und auf die Ableitung von Implikationen für die Controllerarbeit. In Abschnitt B 2.3 wurden auf Basis des „House of Controlling“ eine Reihe von Schnittstellen zwischen Controllerarbeit und Corporate Governance identifiziert. So übernimmt das Controlling als Dienstleister für andere Führungskräfte eine Reihe von Aufgaben im Bereich der Compliance und Transparenz und fördert so die Sicherstellung einer verantwortungsvollen und zielorientierten Unternehmensführung. Obwohl das Controlling als zentraler Träger von Corporate Governance-Aufgaben gilt, wurde dieser Bereich in empirischen Studien bisher kaum thematisiert. Wie in Abschnitt B 2.4 dargestellt, wurden, abgesehen von Studien zu partiellen Corporate Governance-Themen, in einem umfassenderen Corporate Governance-Kontext bisher lediglich die Leistungen des Controllings im besonderen Hinblick auf die Informationsversorgungsfunktion untersucht. Wenngleich empirische Evidenz eines generellen Erfolgsbeitrags des Controllings für Corporate Governance gewonnen wurde, konnte der Beitrag der Informationsversorgungsfunktion nicht belegt werden.

²⁹⁰ Vgl. hierzu Abschnitt B 3.1.

In der vorliegenden Arbeit wird an Stelle der funktionalen Leistungsabgrenzung des Controllings als Analyserahmen das „House of Controlling“ zur Untersuchung des Erfolgsbeitrags der Controllerarbeit verwendet. Dabei wird die generelle Bedeutung der Controllingeinbindung für die Qualität der Corporate Governance-Leistungen analysiert. Darauf aufbauend wird weiterhin untersucht, welchen Einfluss die Rollen und Aufgabenbereiche der Controller auf die Güte der Corporate Governance entwickeln. Insbesondere wird auch vor dem Hintergrund der Harmonisierung von internem und externem Rechnungswesen der Einfluss einer einheitlichen Finanzsprache auf die Güte der Corporate Governance untersucht und Implikationen abgeleitet. Zusammenfassend werden die dieser Arbeit zugrunde liegenden Forschungsfragen in Abbildung 8 dargestellt.

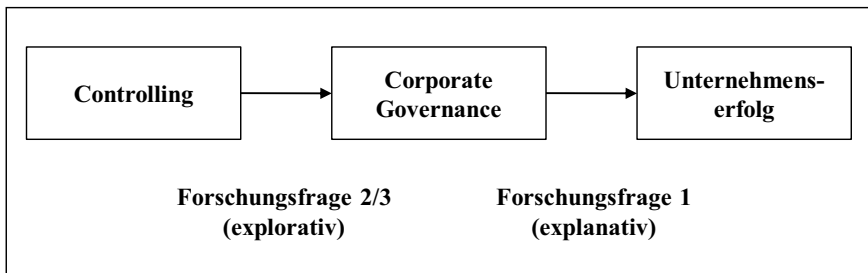


Abbildung 8: Forschungsfragen

C Methodische Ansätze und Design der Untersuchung

Einleitend werden als Grundlage zur Beantwortung der explorativ geprägten Forschungsfragen Varianten der Varianzaufklärung zur Analyse von Mittelwertunterschieden im Antwortverhalten der Studienteilnehmer erläutert. Hierzu werden zunächst Verfahren der einfaktoriellen Varianzanalyse dargestellt und Prämissen der Anwendbarkeit des verbreiteten parametrischen Verfahrens diskutiert. Im Anschluss daran wird die Methodik der Rangvarianzanalyse mit nichtparametrischen Tests dargestellt. Ein Schwerpunkt dieses Kapitels liegt in der multivariaten Analyse der linearen Strukturgleichungsmodelle unter Anwendung des Partial Least Squares (PLS)-Ansatzes. Nach einer Einführung in Grundlagen und Methodik linearer Strukturgleichungsmodelle werden Ansätze zu ihrer Gütebeurteilung und Evaluation unter PLS erläutert. Nach der Einführung in die Methodik werden abschließend Wahl und Design der Erhebungsinstrumente und die Durchführung der Datenerhebung erläutert und wesentliche Charakteristika der auf diese Weise erhobenen Datengrundlage beschrieben.

1 Methoden der Varianzaufklärung

1.1 Einfaktorielle Varianzanalyse

Die Varianzanalyse ist ein Verfahren zur Überprüfung von Mittelwertunterschieden, das den Einfluss von einer oder mehreren unabhängigen Variablen auf eine oder mehrere abhängige Variablen untersucht.²⁹¹ Die einfaktorielle Varianzanalyse²⁹² erfolgt dabei in den drei Ablaufschritten Problemformulierung, Analyse der Abweichungsquadrate und Prüfung der statistischen Unabhängigkeit.²⁹³ Grundgedanke der Varianzanalyse ist die Streuungserlegung der Summe der quadrierten Gesamtabweichung in einen durch die abhängige Variable erklärten Teil der Abweichung und einen auf andere Einflüsse zurückzuführenden nicht erklärten Anteil. Auf Basis der Abweichungsquadratsummen für die erklärte und die nicht erklärte Abweichung wird durch Division mit den jeweiligen Freiheitsgraden die empirische Varianz der beiden Teilabweichungen berechnet. Das Verhältnis der empirischen Varianz des erklärten Teils der Abweichung zur empirischen Varianz des nicht erklärten Teils der Abweichung bildet

²⁹¹ Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 744.

²⁹² Als Synonym für Varianzanalyse wird in der statistischen Literatur auch Analysis of Variance (ANOVA) oder univariate Varianzanalyse verwendet.

²⁹³ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 122.

den empirischen F-Wert, der unter Maßgabe der theoretischen F-Verteilung hinsichtlich der Signifikanz des Wirkungszusammenhangs beurteilt wird. Übersteigt der empirische F-Wert den Wert der theoretischen F-Verteilung, kann der untersuchte Wirkungszusammenhang als belegt angesehen werden.²⁹⁴

Für eine Anwendbarkeit des F-Tests auf Signifikanz der Mittelwertunterschiede im Zusammenhang mit der einfaktoriellen Varianzanalyse sind einige bedeutende Prämissen durch das statistische Datenmaterial zu erfüllen. Neben der Annahme der Normalverteilung²⁹⁵ und der additiven Zerlegung der Gesamtvarianz in einen erklärten und einen nicht erklärten Varianzanteil, darf das empirische Datenmaterial nicht durch systematische Fehler aufgrund fehlender Repräsentativität der gewählten Stichprobe für die Grundgesamtheit verzerrt sein.²⁹⁶ Auch wird zur Anwendung des F-Tests weitgehende Varianzhomogenität der zu vergleichenden Gruppen gefordert.²⁹⁷ Wird die Bedingung der Varianzhomogenität nicht erfüllt, so ist dies häufig auf einen Mangel in der Modellspezifikation durch fehlende Berücksichtigung zusätzlicher unabhängiger Variablen zurückzuführen, welche die Unterschiedlichkeit der Varianz erklären könnten.²⁹⁸ Werden einzelne Voraussetzungen zur Anwendung der einfaktoriellen Varianzanalyse auf Grundlage des F-Tests nicht erfüllt,²⁹⁹ ist zur Analyse von Mittelwertunterschieden auf nichtparametrische Tests zurückzugreifen.³⁰⁰

²⁹⁴ Vgl. Bortz (2005), S. 250-257; Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 124-129.

²⁹⁵ Die geforderte Voraussetzung normalverteilter Beobachtungswerte wird in diesem Zusammenhang kritisch in der statistischen Literatur diskutiert. So postuliert Gerpott auf Grundlage einer Simulationsstudie, dass parametrische Signifikanztests robust gegenüber der Verletzung der Normalverteilungsannahme reagierten. Vgl. hierzu Gerpott (1993), S. 299.

²⁹⁶ Vgl. Bortz (2005), S. 284.

²⁹⁷ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2006), S. 215.

²⁹⁸ Vgl. Cleff (2008), S. 171f.

²⁹⁹ Die Erfüllung dieser Anforderungen, insbesondere der Normalverteilungseigenschaft, ist insbesondere bei kleinen Stichproben kritisch zu sehen. Vgl. hierzu Brosius (2006), S. 833; Jansen/Laatz (2007), S. 559.

³⁰⁰ Zum Vergleich parametrischer und nichtparametrischer Testverfahren vgl. Homburg/Herrmann/Pflesser (2000), S. 105. Für ein Entscheidungsschema zur Testwahl vgl. Bortz/Lienert/Boehnke (2008), S. 83-86.

1.2 Rangvarianzanalyse mit nichtparametrischen Tests

Der von Mann und Whitney vorgeschlagene Test zur Analyse zweier unabhängiger Stichproben³⁰¹ und die darauf aufbauende Verallgemeinerung des Tests für k unabhängige Stichproben durch Kruskal und Wallis³⁰² basieren auf den Grundgedanken des Rangsummentests³⁰³ und werden auch als Rangvarianzanalyse bezeichnet.³⁰⁴ An die abhängige Variable wird dabei lediglich die Anforderung gestellt, zumindest ordinales Skalenniveau ohne a-priori Ordnung der Grundgesamtheit aufzuweisen.³⁰⁵

Zunächst werden sowohl für den Mann-Whitney-U-Test als auch für den Kruskal-Wallis-H-Test die Messwerte zu einer gepoolten Stichprobe zusammengefügt und aufsteigend geordnet. Hierbei wird für die Rangfolge der gepoolten Stichprobe jedem Messwert eine individuelle Rangnummer zugewiesen.

In der Analyse zweier unabhängiger Stichproben mit dem Mann-Whitney-U-Test wird für beide Stichproben die Rangsumme ermittelt, die sich jeweils aus der Anzahl der Ränge ergibt, die den einzelnen Beobachtungswerten der einen Stichprobe an Rängen der anderen Stichprobe nachfolgen. Der U-Wert wird hierbei als der kleinere Wert der Differenz von Rangsumme und erwarteter Rangsumme bei angenommenem Zutreffen der Gleichheitshypothese zwischen den beiden Stichproben bestimmt.³⁰⁶ Formal lässt sich die Berechnung des U-Wertes dabei wie folgt darstellen:³⁰⁷

$$U_i = \sum R_i - \frac{n_i \cdot (n_i + 1)}{2}$$

Bei Zutreffen der Nullhypothese sollten dabei die Werte der beiden Stichproben annähernd gleiche Werte annehmen. Der ermittelte U-Wert wird anhand einer Tabelle kriti-

³⁰¹ Vgl. Whitney (1951), S. 274-282.

³⁰² Vgl. Kruskal (1952), S. 525-540; Kruskal/Wallis (1952), S. 583-621.

³⁰³ Die Anwendung nichtparametrischer Datenanalysen ist jedoch aufgrund der Verwendung von Rangsummentests an Stelle von metrischen Lageparametern mit einem gewissen Informationsverlust im Vergleich zu parametrischen Tests verbunden. Vgl. hierzu Janssen/Laatz (2007), S. 559.

³⁰⁴ Aufgrund des Rückgriffs des Kruskal-Wallis-H-Tests auf den Rangsummentest wird dieses Verfahren auch als Rangvarianzanalyse bezeichnet. Vgl. Bortz/Lienert/Boehnke (2008), S. 222.

³⁰⁵ Vgl. Pospeschill (2007), S. 95f.

³⁰⁶ Vgl. auch mit Beispielen zur Berechnung des U-Wertes Bortz/Lienert/Boehnke (2008), S. 201.

³⁰⁷ Vgl. zur Berechnung des U-Wertes Bortz (2005), S. 150-153.

scher Schwellenwerte für verschiedene Signifikanzniveaus verglichen.³⁰⁸ Unterschreitet der ermittelte U-Wert den kritischen Schwellenwert, kann die Hypothese über die Gleichheit der beiden Stichproben verworfen werden.³⁰⁹ Für eine nichtparametrische Analyse der Verschiedenheit von drei oder mehr Stichproben kann auf den Kruskal-Wallis-H-Test zurückgegriffen werden. In der Rangvarianzanalyse werden anhand der Test-Statistik von Kruskal und Wallis die durchschnittlichen Ränge der gepoolten Stichprobe mit den durchschnittlichen Rängen der einzelnen Stichproben verglichen.³¹⁰ Grundgedanke dieser Analyse ist die Prüfung der Nullhypothese mit der Annahme über die Gleichheit der mittleren Rangzahlen der verschiedenen Stichproben. Zur Signifikanzbewertung des Unterschieds der mittleren Rangzahlen zwischen den einzelnen Stichproben wird die ermittelte Test-Statistik mit Tabellen kritischer Schwellenwerte verglichen und bei Überschreitung des geforderten Quantils die Unterschiedlichkeit der verschiedenen Stichproben als gestützt angesehen.³¹¹

2 Lineare Strukturgleichungsmodelle mit dem Partial Least Squares (PLS)-Ansatz

2.1 Grundlagen linearer Strukturgleichungsmodelle

In der empirischen Forschung wird häufig die Frage nach dem Vorliegen von Abhängigkeitsbeziehungen zwischen verschiedenen beobachtbaren und nicht beobachtbaren Variablen gestellt.³¹² Lineare Strukturgleichungsmodelle bieten die Möglichkeit, durch eine Integration wesentlicher Aspekte der Regressionsanalyse, der Faktorenanalyse und der Pfadanalyse Abhängigkeitsbeziehungen zwischen Variablen empirisch zu analysieren, um explanativ a priori definierte Hypothesensysteme über Wirkungszusam-

³⁰⁸ Vgl. Milton (1964), S. 926-933.

³⁰⁹ Vgl. Duller (2008), S. 273.

³¹⁰ Zur Test-Statistik nach Kruskal und Wallis vgl. Kruskal/Wallis (1952), S. 586; Kruskal (1952), S. 526; Duller (2008), S. 214f; Bortz/Lienert/Boehnke (2008), S. 223. Ab einem Stichprobenumfang der einzelnen Stichproben von größer 5, bzw. bei nur drei verschiedenen Stichproben größer 8 ist es zulässig, die Teststatistik von Kruskal und Wallis durch die χ^2 -Verteilung mit $k-1$ Freiheitsgraden zu approximieren. Für kleinere Stichprobenumfänge ist der exakte Test durchzuführen. Vgl. hierzu Duller (2008), S. 215.

³¹¹ Vgl. Duller (2008), S. 215.

³¹² Vgl. Bookstein (1982), S. 55; Homburg/Klarmann (2006), S. 727.

menhänge statistisch zu überprüfen oder in einer explorativen Ausrichtung neue Wirkungszusammenhänge zu erkennen.³¹³

Grundlage der Durchführung linearer Strukturgleichungsanalysen bildet eine ausgiebige konzeptionelle und sachlogische Untersuchung der Kausalzusammenhänge zwischen den betrachteten Variablen. Auf Basis dieser theoretischen Analyse werden Hypothesensysteme über Zusammenhänge zwischen erklärenden exogenen Variablen und zu erklärenden endogenen Variablen aufgestellt. Aus den aufgestellten Hypothesen sind kausale Wirkungsketten abzuleiten und in einem Pfadmodell abzubilden.³¹⁴ Soll das aufgestellte Pfadmodell im Sinne einer konfirmatorischen Analyse getestet werden, so sind für formulierte Kausalzusammenhänge die Wirkungsrichtungen durch das positive oder negative Vorzeichen der Korrelation zwischen den Konstrukten anzugeben.³¹⁵

Grundsätzlich werden bei der Prüfung linearer Strukturgleichungsmodelle drei Varianten unterschieden. In der strikt konfirmatorischen Analyse wird ein a priori aufgestelltes lineares Strukturgleichungsmodell anhand eines empirischen Datenmaterials getestet mit dem Ergebnis der Ablehnung oder Akzeptanz des aufgestellten Modells. In einer zweiten Variante werden zwei verschiedene lineare Strukturgleichungsmodelle mit demselben empirischen Datensatz überprüft und das Modell mit dem vergleichsweise besseren Modellfit ausgewählt. In der dritten modellgenerierenden Variante wird ein vorläufiges lineares Strukturgleichungsmodell anhand eines empirischen Datensatzes überprüft. Ergeben sich Ansatzpunkte zur Verbesserung des Modellfits durch Veränderung der Spezifikation, wird das ursprüngliche Modell solange angepasst und mit dem empirischen Datensatz erneut überprüft, bis eine Modellspezifikation erreicht wird, die sowohl theoretisch fundiert ist als auch den empirischen Datensatz angemessen widerspiegelt.³¹⁶

Eine Besonderheit linearer Strukturgleichungsmodelle stellt die Möglichkeit der Einbeziehung von latenten Variablen³¹⁷ und die explizite Berücksichtigung von Mess-

³¹³ Vgl. Bortz (2005), S. 471.

³¹⁴ Vgl. Marcoulides/Saunders (2006), S. IV; Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 716; Bortz/Döring (2006), S. 521; Henseler (2005), S. 71.

³¹⁵ Vgl. Wold (1982), S. 1.

³¹⁶ Vgl. Jöreskog (1993), S. 295.

³¹⁷ Die Begriffe „Konstrukt“ und „latente Variable“ werden im folgenden synonym verwendet.

fehlen³¹⁸ in der Untersuchung dar. Neben direkt beobachtbaren manifesten Variablen können über latente Variablen auch Konstrukte in die Analyse einbezogen werden, deren Ausprägungen nicht direkt beobachtbar sind.³¹⁹ Bentler definiert in diesem Zusammenhang latente Variablen wie folgt: “A latent variable in a linear structural equation system is a latent variable if the equations cannot be manipulated so as to express the variable as a function of manifest variables only”³²⁰. Die Ausprägung latenter Variablen ist dabei im Vergleich zu manifesten Variablen nicht direkt in der Erhebungsphase der Untersuchung zu beobachten, sondern kann lediglich über eine Gruppe indirekter Indikatorvariablen gemessen werden.³²¹ Die Gruppe der Indikatorvariablen, welche in ihrem Zusammenspiel die Ausprägung einer latenten Variablen bestimmen, wird als Messmodell bezeichnet. Ein vollständiges Strukturgleichungsmodell besteht somit aus einem die Abhängigkeitsbeziehung abbildenden Pfadmodell, dem so genannten inneren Modell, und mehreren Messmodellen zur Bestimmung der Ausprägung der nicht beobachtbaren latenten Variablen, dem sogenannten äußeren Modell.³²² An ein gültiges Strukturgleichungsmodell ist dabei generell die Bedingung der Rekursivität zu stellen. So darf von keiner Variablen innerhalb des Pfadmodells eine kausale Schleife ausgehen, deren Ende wieder zu einer vorgelagerten Variablen führt.³²³ Der Zusammenhang zwischen dem inneren Pfadmodell und den äußeren Messmodellen wird in nachfolgender Graphik veranschaulicht.

³¹⁸ Vgl. Bortz (2005), S. 471.

³¹⁹ Vgl. Bookstein (1982), S. 55.

³²⁰ Bentler (1982), S. 106.

³²¹ Vgl. Bortz (2005), S. 476.

³²² Vgl. Noonan/Wold (1982), S. 75; Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 340f.

³²³ Vgl. Meehl/Waller (2002), S. 283-286; Henseler (2005), S. 71.

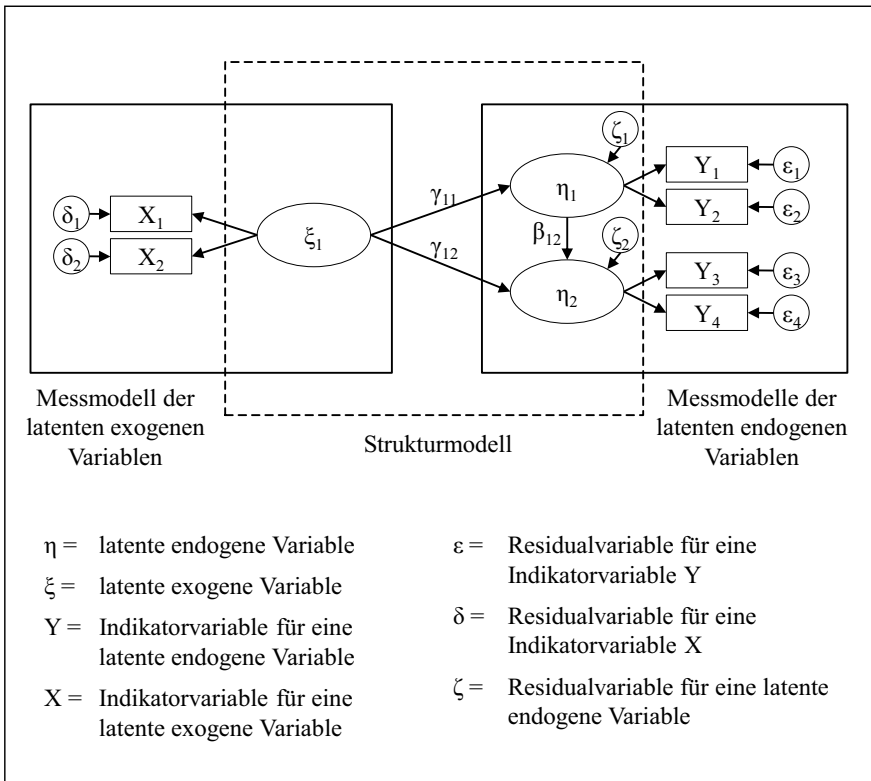


Abbildung 9: Aufbau eines vollständigen Strukturgleichungsmodells³²⁴

Aus dem aufgestellten Strukturmodell lassen sich die formalen Strukturgleichungen des inneren Modells direkt ablesen³²⁵ und wie folgt darstellen:³²⁶

(3.1) Strukturmodell:
$$\eta_i = \sum \gamma_{ij} \xi_j + \zeta_j$$

³²⁴ In Anlehnung an Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 349, S. 355.

³²⁵ Vgl. Wold (1982), S. 1.

³²⁶ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 349f.

Zur Konstruktion latenter Variablen stehen grundsätzlich die zwei Varianten der reflektiven und formativen Operationalisierung zur Verfügung.³²⁷ Beide Varianten unterscheiden sich grundlegend in der Kausalität der Beziehung zwischen den beobachtbaren Indikatorvariablen und dem latenten, nicht beobachtbaren Konstrukt.³²⁸ Für die Analyse linearer Strukturgleichungsmodelle spielt die korrekte Operationalisierung latenter Variablen eine entscheidende Rolle. Eine Fehlspezifikation kann aufgrund falsch verwendeter Gütekriterien und darauf basierender Modellanpassungen zu erheblichen Verzerrungen und Falschaussagen des zugrunde liegenden Strukturmodells führen.³²⁹ Aus diesem Grund sollte der Operationalisierung latenter Variablen besonderes Augenmerk geschenkt werden.

Der reflektiven Operationalisierung eines Konstrukts liegt die Annahme zugrunde, dass die latente Variable den Wert der Indikatorvariablen bestimmt. Die Messungen der in einem Messmodell zusammengefassten Indikatorvariablen stellen dementsprechend jeweils eine fehlerverzerrte und austauschbare Messung der Ausprägung des zugrunde liegenden Konstrukts dar. Bei einer reflektiven Operationalisierung ist es daher möglich, einzelne Indikatorvariablen aus der Betrachtung auszuschließen, ohne die Messung des Konstrukts grundlegend zu verändern.³³⁰

Reflektive Konstrukte können in ein lineares Gleichungssystem überführt werden und lassen sich formal in folgender Weise ausdrücken:³³¹

$$(3.2) \quad \begin{array}{ll} \text{endogene Variable:} & x_i = \lambda_{ij}\xi_j + \delta_i \\ \text{exogene Variable:} & y_i = \lambda_{ij}\eta_j + \varepsilon_i \end{array}$$

Im Gegensatz zur reflektiven Operationalisierung basiert die formative Operationalisierung von Konstrukten auf einer umgekehrten Kausalität. Ein latentes Konstrukt wird in diesem Fall im Sinne der Faktorenanalyse als Linearkombination der im

³²⁷ Für eine umfassende Diskussion der Operationalisierung reflektiver und formativer Konstrukte vgl. Blalock (1964), S. 163; Fassott/Eggert (2005), S. 34-39; Diamantopoulos/Winkelhofer (2001); Bollen/Lennox (1991); Fassott/Eggert (2005); Krafft/Götz/Liehr-Gobbers (2005), S. 717-722.

³²⁸ Vgl. Bollen/Lennox (1991), S. 305-307; Eberl/Zinnbauer (2005), S. 591.

³²⁹ Vgl. Eberl (2006a), S. 654f; Diller (2006), S. 613f.

³³⁰ Vgl. Fassott/Eggert (2005), S. 36-38; Christophersen/Grape (2007), S. 104.

³³¹ Vgl. Bollen/Lennox (1991), S. 305; Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 349.

Messmodell zusammengestellten Indikatorvariablen ermittelt. Jede Indikatorvariable in einer formativen Operationalisierung misst einen eigenständigen Teil des latenten Konstrukts. Die Indikatoren stellen dementsprechend keine austauschbaren Messungen des zugrunde liegenden Konstrukts dar, sondern bilden gemeinschaftlich die Eigenschaften des formativen Konstrukts.³³² Nur im Zusammenspiel aller formativen Indikatoren wird die Ausprägung der zu messenden latenten Variablen korrekt ermittelt. Die Kombination der im Messmodell zusammengestellten Indikatorvariablen ist a priori auf Basis intensiver sachlogischer und konzeptioneller Überlegungen auszuwählen. Der nachträgliche Ausschluss von einzelnen Indikatorvariablen aus dem Messmodell einer latenten Variablen verzerrt die Messung des formativ operationalisierten Konstrukts und verändert die Charakteristika des Konstrukts. Dementsprechend sollte eine nachträgliche Modifikation formativer Messmodelle nur auf Basis inhaltlich fundierter Überlegungen durchgeführt werden.³³³ Die formativ operationalisierte latente Variable kann als Linearkombination der zugrunde liegenden Indikatorvariablen in folgender Weise formal abgebildet werden:³³⁴

$$(3.3) \quad \begin{array}{ll} \text{exogene Variable:} & \xi_i = \sum_j \pi_{ij} x_j + \delta_{\xi_i} \\ \text{endogene Variable:} & \eta_i = \sum_j \pi_{ij} y_j + \varepsilon_{\eta_i} \end{array}$$

Zusammenfassend werden die Varianten reflektiver und formativer Operationalisierung latenter Variablen in nachfolgender Abbildung verdeutlicht.

³³² Vgl. Diamantopoulos/Winkelhofer (2001), S. 269-271; Eberl (2006a), S. 652f; Christophersen/Grape (2007), S. 105f.

³³³ Vgl. Fassott/Eggert (2005), S. 38f.

³³⁴ Vgl. Bollen/Lennox (1991), S. 305; Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 349.

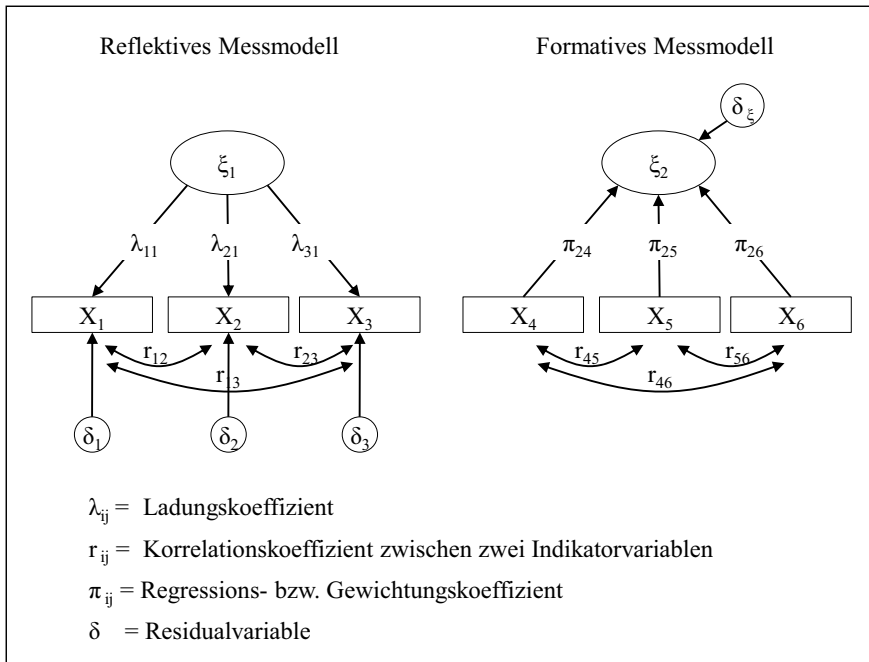


Abbildung 10: Reflektive und formative Messmodelle im Vergleich³³⁵

Wurde auf Basis inhaltlicher und sachlogischer Analyse ein inneres Strukturmodell erstellt und die einbezogenen latenten Variablen im äußeren Messmodell durch reflektive oder formative Konstrukte operationalisiert, liegt ein vollständiges lineares Strukturgleichungsmodell vor. Auf Basis eines empirisch erhobenen Datensatzes sind die Parameter des linearen Strukturmodells anschließend mithilfe statistischer Verfahren zu schätzen.

Zur Lösung linearer Strukturgleichungssysteme werden in diesem Zusammenhang zwei grundsätzlich verschiedene Verfahren diskutiert, zum einen das von Jöreskog vertretene und unter dem Namen LISREL³³⁶ bekannt gewordene Verfahren kovarianzbasierter Modellschätzung, zum anderen der von Wold maßgeblich entwi-

³³⁵ Abbildung in Anlehnung an Diamantopoulos (1999), S. 446.

³³⁶ Im Folgenden wird LISREL als Synonym für kovarianzbasierte Verfahren zur Modellschätzung linearer Strukturgleichungsmodelle verwendet.

ckelte PLS-Ansatz varianzbasierter Modellschätzung.³³⁷ Unterschiede und spezifische Stärken der beiden Varianten werden im Folgenden gegenübergestellt und kritisch diskutiert.

2.2 Varianzbasierte vs. kovarianzbasierte Verfahren zur Modellschätzung

An eine kritische Gegenüberstellung spezifischer Vor- und Nachteile der Verfahren zur Modellschätzung linearer Strukturgleichungssysteme schließt die Begründung des in dieser Arbeit verwendeten Verfahrens zur Modellschätzung an.

Grundsätzlich unterscheiden sich die Verfahren LISREL und PLS zur Modellschätzung linearer Strukturgleichungsmodelle in der Optimierungsvorgabe des Schätzalgorithmus.³³⁸ LISREL fokussiert auf die optimale Anpassung der durch das Modell implizierten theoretischen Kovarianzmatrix an die empirische Kovarianzmatrix simultan über alle Elemente hinweg. Durch die mathematische Optimierung einer Diskrepanzfunktion zielt LISREL auf eine Minimierung der Differenz zwischen der empirisch ermittelten Kovarianzmatrix und der durch das Modell spezifizierten theoretischen Kovarianzmatrix.³³⁹ Als zu minimierende Diskrepanzfunktion haben sich in der aktuellen Forschungspraxis insbesondere die Algorithmen Maximum-Likelihood, Generalized Least Squares und Unweighted Least Squares durchgesetzt.³⁴⁰ Im Gegensatz zu LISREL verwendet die varianzbasierte Analyse linearer Strukturgleichungsmodelle eine Optimierung der Schätzung nach dem Algorithmus der Partial Least Squares. Hierbei werden die Parameter des Strukturmodells nicht simultan durch die Reproduktion der modelltheoretischen durch die empirische Kovarianzmatrix geschätzt, sondern in einem iterativen Prozess die Werte der latenten Konstrukte approximiert, bis ein als ausreichend erachtetes Abbruchkriterium erreicht wird. Ziel dieses iterativen Prozesses ist, die maximale Varianzaufklärung in den endogenen Variablen zu erreichen.³⁴¹ Damit strebt der PLS-Ansatz eine optimale Vorhersagegenauigkeit durch Minimierung der nicht erklärten Varianzen in den endogenen Konstrukten an, während LISREL auf eine Parametergenauigkeit des Strukturmodells durch Minimie-

³³⁷ Vgl. Dupacová/Wold (1982), S. 293; Fassott (2005).

³³⁸ Vgl. Fornell/Cha (1994), S. 62; Chin/Newsted (1999), S. 318-320.

³³⁹ Vgl. Jöreskog (1970), S. 239-241; Dupacová/Wold (1982), S. 294-297; Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 368; Rigdon (1998), S. 251f.

³⁴⁰ Vgl. Backhaus/Blechsmidt/Eisenbeiß (2006), S. 714; Homburg/Klarmann (2006), S. 734-736.

³⁴¹ Vgl. Scholderer/Balderjahn (2005), S. 82.

zung der Diskrepanz zwischen der empirischen und der modelltheoretischen Kovarianzmatrix abzielt.³⁴²

Ausgehend von dieser grundsätzlich verschiedenen Vorgehensweise der simultanen Optimierung durch LISREL gegenüber dem iterativen Anpassungsprozess durch PLS, ergeben sich zwischen den Verfahren abweichende Anforderungen an das statistische Datenmaterial zur empirischen Überprüfung. LISREL fordert aufgrund der globalen Modellanpassung in einem simultanen Schritt mindestens die Identifizierbarkeit des gesamten Strukturmodells. Hieraus resultiert als notwendige Bedingung zur Lösung eines Strukturmodells und zum Erzielen stabiler Ergebnisse der Modellschätzung unter LISREL das Erreichen einer nichtnegativen Zahl von Freiheitsgraden durch das statistische Datenmaterial. So hat die Anzahl der berechenbaren Korrelationen zwischen den erhobenen Indikatorvariablen die Anzahl der zu schätzenden Parameter in der modelltheoretischen Korrelationsmatrix zu übersteigen.³⁴³ Dieser Anforderung wird in den meisten Fällen erst ab Stichprobenumfängen von 100 oder mehr entsprochen.³⁴⁴ Durch die eingesetzten Schätzverfahren und den inferenzstatistischen Ansatz der Gütebeurteilung linearer Strukturmodelle ist mit der Multinormalverteilung aller verwendeten Indikatorvariablen eine weitere Anforderung an die Charakteristika der Stichprobe zu stellen. Wird dieser Anforderung nicht genügt, so führt dies zu einer Unterschätzung der ermittelten Standardfehler und damit zu einer Überschätzung der Signifikanzbeurteilung des Strukturmodells.³⁴⁵ Auf der anderen Seite ermöglicht die inferenzstatistische Fundierung der Gütebeurteilung bei LISREL, auf ein breites Spektrum von Gütekriterien zur Modellbeurteilung wie globale Modellanpassungstests, Tests zum Modellvergleich und Tests für Modellparameter zurückzugreifen. Insbesondere die auf Inferenzstatistik basierende Gütebeurteilung kann als großer Vorteil von LISREL im Vergleich zu PLS gewertet werden.³⁴⁶

Unter PLS hingegen ist durch den iterativen Anpassungsprozess und die Verwendung von Resampling-Methoden zur Gütebeurteilung linearer Strukturmodelle bereits eine Analyse relativ kleiner und nicht zwingend multinormalverteilter Stichproben mög-

³⁴² Vgl. Chin/Newsted (1999), S. 314; Scholderer/Balderjahn (2005), S. 92f.

³⁴³ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 366f.

³⁴⁴ Vgl. Boomsma (1982), S. 167-173; Jöreskog/Wold (1982), S. 266; Diller (2006), S. 615; Backhaus/Blechsmidt/Eisenbeiß (2006), S. 714.

³⁴⁵ Vgl. Jöreskog/Wold (1982), S. 266; Backhaus/Blechsmidt/Eisenbeiß (2006), S. 714.

³⁴⁶ Vgl. Scholderer/Balderjahn (2005), S. 91.

lich.³⁴⁷ Dennoch sollten auch unter PLS gewisse Mindestanforderungen an das statistische Datenmaterial gestellt werden. Ein verbreiteter heuristischer Ansatz zur Bestimmung der Mindestanforderung an den Stichprobenumfang ist dabei die Forderung, dass der Stichprobenumfang mindestens das Zehnfache der Anzahl der Indikatoren des komplexesten formativen Konstruktes oder das Zehnfache der größten Anzahl exogener Konstrukte, die auf ein endogenes Konstrukt laden, übersteigen sollte. Der Stichprobenumfang ist hierbei an derjenigen Anforderung auszurichten, die das größte Produkt repräsentiert.³⁴⁸

In folgender Tabelle werden die Unterschiede zwischen LISREL und PLS als Analysemethoden linearer Strukturgleichungsmodelle zusammenfassend dargestellt.

³⁴⁷ Vgl. Fornell/Bookstein (1982), S. 440; Chin/Newsted (1999), S. 314, S. 336; Panten/Boßow-Thies (2007), S. 322f; Tenenhaus (2008), S. 1.

³⁴⁸ Vgl. Barclay/Higgins/Thompson (1995), S. 292; Marcoulides/Saunders (2006), S. IV.

<i>Kriterium</i>	<i>PLS</i>	<i>LISREL</i>
Hauptziel	prognoseorientiert: Bestmögliche Vorhersage der Datenmatrix hinsicht- lich Zielvariablen	parameterorientiert: Bestmögliche Replikation der Kovarianzstruktur der Ausgangsdatenmatrix
Methodenansatz	varianzbasiert	kovarianzbasiert
Annahmen	Prädiktorspezifikation	Multinormalverteilung und unabhängige Be- obachtungen
Parameterschätzer	konsistent, wenn Fallzahl und Indikatorzahl hoch	konsistent
Latente Variablen	Werte explizit geschätzt	Werte nicht determiniert
Theorieanforderungen	flexibel	hoch
Modellkomplexität	hochkomplexe Modelle analysierbar	begrenzt
Stichprobenumfang	auch für kleine Stichpro- ben geeignet	hoch
Implikation	optimal für Prognosegenauigkeit	optimal für Parameterge- nauigkeit
Inferenzstatistik	nur auf Basis von Hilfs- prozeduren	bei ML-Schätzung vor- handen
Identifikation	immer identifiziert	potentielles Identifikati- onsproblem
Konstruktwerte	determiniert	nicht determiniert

Tabelle 5: Methodenvergleich zwischen PLS und LISREL³⁴⁹

Ausschlaggebend für die Wahl von PLS als Analyse­methode der linearen Strukturgleichungsmodelle der vorliegenden Arbeit war die Prognoseorientierung des Ansatzes durch Maximierung der erklärten Varianz latenter endogener Konstrukte. Auch die geringeren Anforderungen an das statistische Datenmaterial durch kleinere Stichprobenumfänge und weniger restriktive Verteilungsannahmen sprach für eine Verwen-

³⁴⁹ In Anlehnung an Chin/Newsted (1999), S. 314; Jöreskog/Wold (1982), S. 266f; Herrmann/Huber/Kressmann (2006), S. 44; Bliemel/Egger/Fassott/Henseler (2005), S. 11.

dung des PLS-Ansatzes. Alle PLS-Analysen der vorliegenden Arbeit wurden dabei mit dem von Ringle, Wende und Will entwickelten Softwarepaket smartPLS durchgeführt.³⁵⁰ Bedeutend für die Verwendung von smartPLS war hierbei der in der Software abgebildete Methodenumfang inklusive verwendeter Gütekriterien, die verwendeten Resampling-Verfahren Bootstrapping und Blindfolding zur Bestimmung inferenzstatistischer Maße sowie die vergleichsweise einfache Handhabung durch die grafische Spezifikation der Kausalbeziehungen.³⁵¹

Im Folgenden werden die Grundzüge des PLS-Algorithmus zur Berechnung linearer Strukturgleichungssysteme dargestellt.

2.3 Grundlagen des PLS-Algorithmus

Ziel des PLS-Algorithmus zur Schätzung linearer Strukturgleichungsmodelle ist die Minimierung der Varianzen der Residualterme aller abhängigen Variablen im Strukturmodell. Zu den abhängigen Variablen im Strukturmodell zählen latente, formativ operationalisierte Variablen, Indikatorvariablen reflektiver Konstrukte, sowie alle endogenen, latenten Variablen.³⁵²

Die Bezeichnung „Partial Least Squares“ resultiert aus dem iterativen Prozess der Konstruktschätzung, bei deren Berechnung für einen Parameter die übrigen Parameter als bekannt unterstellt werden.³⁵³ Daraus ergibt sich, dass die empirische Rohdatenmatrix jeweils nur partiell zur Berechnung des betrachteten Parameters mithilfe der Kleinsten-Quadrate-Methode verwendet wird.³⁵⁴

Der PLS-Algorithmus optimiert in einem iterativen Prozess durch abwechselnde innere und äußere Approximation die Schätzung der Parameter, bis diese auf einen Wert konvergieren, deren Schwankungen ein zuvor festgelegtes Abbruchkriterium unterschreiten.³⁵⁵ Dieser iterative Prozess ist notwendig, da jedes latente Konstrukt im Strukturgleichungsmodell durch zwei Gleichungen ausgedrückt wird, durch das Struk-

³⁵⁰ Vgl. Ringle/Wende/Will (2005).

³⁵¹ Vgl. Temme/Kreis (2005), S. 199-201.

³⁵² Vgl. Fornell/Cha (1994), S. 62; Huber et al. (2007), S. 6.

³⁵³ Vgl. Betzin/Henseler (2005), S. 60.

³⁵⁴ Vgl. Magnus (2007), S. 145f.

³⁵⁵ Vgl. Lohmöller (1989), S. 28-30.

turmodell (3.1) und durch das reflektive (3.2) oder das formative (3.3) Messmodell.³⁵⁶ Zur Berechnung des linearen Strukturgleichungsmodells unter PLS werden für jede latente Variable ξ_j bzw. η_j je ein Schätzwert Y_j aus dem äußeren Messmodell und ein Schätzwert Z_j aus dem inneren Strukturmodell ermittelt. Der Algorithmus zur Berechnung des linearen Strukturgleichungsmodells besteht aus einem initialisierenden Schritt und aus zwei jeweils zweigliedrigen und sich iterativ wiederholenden Schätzungen. Bei den Schätzungen werden abwechselnd der innere und der äußere Schätzwert festgehalten und auf deren Basis die Gewichtungsfaktoren und der jeweils andere Schätzwert der latenten Variablen berechnet. Diese sequentielle Berechnung endet, wenn die Werte der Schätzungen konvergieren und ein zuvor festgelegtes Konvergenzkriterium erfüllt wurde.³⁵⁷ Nach Erreichen der Abbruchkriterien werden die Schätzwerte der Pfadkoeffizienten im Strukturmodell sowie die Bestimmtheitsmaße R^2 der Konstrukte durch multiple Regressionsanalyse berechnet.

Nachfolgend wird die Schätzung des linearen Strukturgleichungsmodells unter Anwendung des PLS-Algorithmus als 6-stufiger Prozess beschrieben und die einzelnen Schritte dargestellt. Die folgende Abbildung fasst die Schritte des Schätzverfahrens schematisch zusammen.

³⁵⁶ Vgl. Fornell/Cha (1994), S. 64.

³⁵⁷ Vgl. Henseler (2005), S. 72.

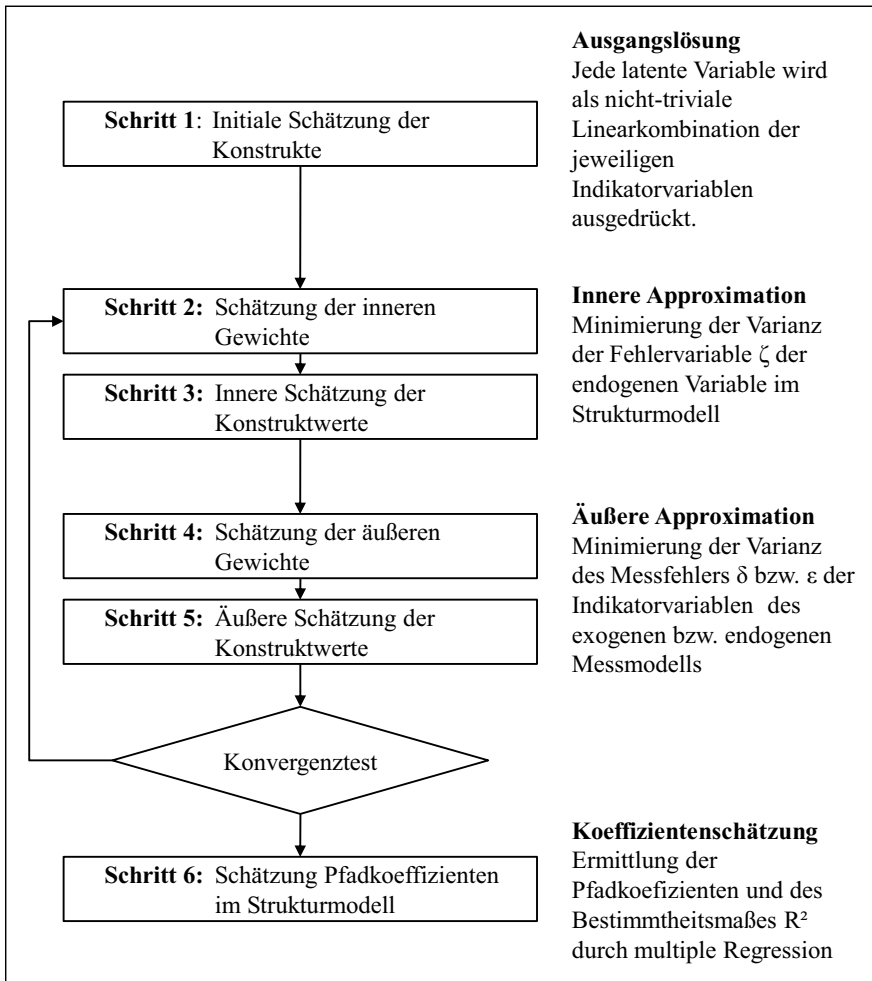


Abbildung 11: Schematische Darstellung der Modellschätzung mit PLS-Algorithmus³⁵⁸

Im ersten Schritt werden zur Initialisierung des iterativen Prozesses des PLS-Algorithmus zunächst die latenten Variablen als Ausgangslösungen durch eine belie-

³⁵⁸ In Anlehnung an Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 723; Magnus (2007), S. 147.

bige, nicht-triviale Linearkombination der zugehörigen Indikatorvariablen ausgedrückt.³⁵⁹ Formal kann dies allgemein für alle latenten Variablen in folgender Weise dargestellt werden:³⁶⁰

$$(3.4) \quad \xi_i = \sum_j w_{ij} x_j$$

$$\eta_i = \sum_j w_{ij} y_j$$

Auf Basis der Ausgangslösung erfolgt im zweiten Schritt die Vorbereitung der inneren Approximation. Hierzu wird das sogenannte „factor weighting scheme“ angewandt, nach dem als Gewichtungsfaktoren im inneren Modell die Korrelationen zwischen den endogenen und exogenen Konstrukten Verwendung finden.³⁶¹

Auf Grundlage der so bestimmten inneren Gewichte wird der Wert jeder einzelnen latenten Variablen als gewichtete Summe der vor- bzw. nachgelagerten Werte der latenten Konstrukte in einem dritten Schritt ermittelt. Der Faktor φ_j dient in diesem Zusammenhang der Standardisierung der Schätzwerte des inneren Messmodells.³⁶²

$$(3.5) \quad Z_j = \varphi_j \sum_i e_{ij} Y_i$$

Im vierten Schritt werden die äußeren Gewichte in Abhängigkeit mit der Operationalisierung des betrachteten latenten Konstrukts berechnet. Bei reflektiven Messmodellen entsprechen die Ladungen λ_{ij} den Regressionskoeffizienten einer Regression mit dem Schätzwert Z_j der inneren Schätzung als unabhängiger Variable und den zugeordneten Indikatorvariablen als abhängigen Variablen. Bei formativer Operationalisierung werden die Gewichtungsfaktoren π_{ij} berechnet als Regressionskoeffizienten einer Regres-

³⁵⁹ Vgl. Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 722. Aus praktischen Überlegungen wird hierzu häufig das Gewicht der ersten Indikatorvariablen auf 1, die Gewichte der übrigen Indikatorvariablen auf 0 gesetzt. Vgl. hierzu Chatelin/Esposito Vinzi/Tenenhaus (2002), S. 9f.

³⁶⁰ Vgl. Betzin/Henseler (2005), S. 54.

³⁶¹ Vgl. Henseler (2005), S. 73.

³⁶² Vgl. Henseler (2005), S. 73; Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 722f.

sion mit den zugeordneten Indikatorvariablen als unabhängigen Variablen und dem Schätzwert Z_j der inneren Schätzung als abhängiger Variable.³⁶³

Im anschließenden fünften Schritt werden die Schätzwerte Y_j der latenten Variablen aus der äußeren Schätzung als Linearkombination der den latenten Variablen zugrunde liegenden Indikatorvariablen ermittelt.³⁶⁴ Formal lässt sich dies wie folgt darstellen. Der Faktor f_j dient dabei der Standardisierung der Schätzwerte des äußeren Modells:³⁶⁵

$$(3.6) \quad Y_j = f_j \sum_i \lambda_{ij} x_{ij} \quad \text{bzw.} \quad Y_j = f_j \sum_i \pi_{ij} x_{ij} \quad \text{für exogene Konstrukte}$$

$$Y_j = f_j \sum_i \lambda_{ij} y_{ij} \quad \text{bzw.} \quad Y_j = f_j \sum_i \pi_{ij} y_{ij} \quad \text{für endogene Konstrukte}$$

Die Schritte zwei bis fünf werden sequentiell solange wiederholt, bis das zuvor festgelegte Konvergenzkriterium als Abbruchkriterium des PLS-Algorithmus erreicht wird. Ein häufig verwendetes und auch den Auswertungen der vorliegenden Arbeit zugrunde liegendes Abbruchkriterium der Schätzung ist dabei erreicht, wenn sich keine Schwankungen in den letzten vier Nachkommastellen der Schätzung der Gewichte des inneren und äußeren Modells mehr ergeben.³⁶⁶

Der PLS-Algorithmus endet stets im sechsten Schritt durch die äußere Schätzung der latenten Variablen auf Grundlage der durch den PLS-Algorithmus ermittelten Gewichte.³⁶⁷ Anschließend erfolgt die Berechnung der Ladungen zwischen Indikatoren und latenten Konstrukten für reflektive Operationalisierungen, die Berechnung der Gewichte für formative Operationalisierungen und die Bestimmung der Pfadkoeffizienten zwischen den latenten Konstrukten im Strukturmodell mittels Regression. Abschließend werden die Mittelwerte der latenten und manifesten Parameter im linearen Strukturgleichungsmodell berechnet.³⁶⁸

Da im Rahmen des Schätzalgorithmus von PLS keine inferenzstatistischen Werte ausgegeben werden, ist zur Signifikanzbewertung von Kausalzusammenhängen im line-

³⁶³ Vgl. Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 723.

³⁶⁴ Vgl. Fornell/Bookstein (1982), S. 441.

³⁶⁵ Vgl. Noonan/Wold (1982), S. 75; Henseler (2005), S. 74.

³⁶⁶ Vgl. Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 722.

³⁶⁷ Vgl. Henseler (2005), S. 74.

³⁶⁸ Vgl. Wold (1982), S. 3; Huber et al. (2007), S. 8.

ren Strukturgleichungsmodell auf Resampling-Methoden zurückzugreifen. Insbesondere das auf Efron zurückgehende Bootstrapping³⁶⁹ hat sich in diesem Zusammenhang zur Ermittlung inferenzstatistischer Werte unter Verwendung des PLS-Ansatzes zur Bestimmung von Strukturgleichungsmodellen durchgesetzt.³⁷⁰ Resampling-Verfahren sind dadurch gekennzeichnet, dass sie aus der empirischen Rohdatenmatrix entsprechend einer bestimmten Logik eine Reihe neuer Stichproben generieren, anhand derer das zuvor durch PLS geschätzte lineare Strukturgleichungsmodell getestet wird.³⁷¹ Unter Anwendung des Bootstrapping als Resampling-Verfahren wird dabei mit Zurücklegen aus der bestehenden Rohdatenmatrix eine Vielzahl neuer Datensätze mit der jeweils gleichen Anzahl an Einzelfällen wie in der ursprünglichen Stichprobe gezogen.³⁷² Diese neuen Datensätze werden zur Überprüfung der Signifikanzeigenschaften des berechneten linearen Strukturgleichungsmodells verwendet und inferenzstatistische Werte zur Gütebeurteilung ausgegeben.³⁷³ Die Vorteile des Bootstrapping liegen in der Vermeidung der restriktiven parametrischen Annahmen über die Verteilungseigenschaften der Grundgesamtheit. Insbesondere eignet sich Bootstrapping bei kleinen Stichprobenumfängen und Nichterfüllen theoretischer Verteilungsannahmen durch das Generieren zusätzlicher Stichproben durch Simulation als gute Alternative zu parametrischen Testverfahren.³⁷⁴ Nachteile des Bootstrapping können durch inkonsistente Schätzergebnisse bei sehr häufigen Wiederholungen des Resampling entstehen. Zudem wird häufig als Kritikpunkt angeführt, dass bei verzerrten Daten der Grundgesamtheit der gleiche Fehler durch Resampling-Methoden in der inferenzstatistischen Bewertung wiederholt wird.³⁷⁵ Diesem Kritikpunkt wird in der vorliegenden Arbeit mit einer Überprüfung der erhobenen empirischen Daten auf Repräsentativität für die

³⁶⁹ Vgl. Efron (1979), S. 2-5; Efron/Tibshirani (1986), S. 55-58.

³⁷⁰ Vgl. Yung/Chan (1999), S. 81.

³⁷¹ Die Vorgehensweise der Resampling-Verfahren ist dabei dem Verfahren der Monte-Carlo-Simulation verwandt. Allerdings unterscheiden sich die Verfahren dadurch, dass die Monte-Carlo-Simulation auf rein hypothetische Daten zur Generierung von Stichproben abstellt, während bei Anwendung des Bootstrappings ein empirisch erhobener Datensatz als Grundgesamtheit zur Bestimmung neuer Datensätze herangezogen wird. Vgl. hierzu Yu (2003); Yung/Chan (1999), S. 82-87.

³⁷² Vgl. Rodgers (1999), S. 447; Tenenhaus/Vinzi/Chatelin/Lauro (2005), S. 177.

³⁷³ Vgl. Ringle (2004), S. 20-22.

³⁷⁴ Vgl. Reimer (2007), S. 404.

³⁷⁵ Vgl. Rodgers (1999), S. 454f; Reimer (2007), S. 204.

Grundgesamtheit begegnet, so dass die Verteilungseigenschaften der erhobenen Daten auf die Grundgesamtheit übertragbar sind.

3 Gütebeurteilung und Evaluation linearer Strukturmodelle unter PLS

Bei der Evaluation der Schätzergebnisse des PLS-Algorithmus erhebt sich die Frage, inwieweit das aufgestellte Strukturmodell geeignet ist, bestehende Kausalzusammenhänge zwischen latenten Variablen zu beschreiben. Hierzu werden in einem mehrstufigen Prozess zunächst reflektive und formative Messmodelle einer Gütebeurteilung unterzogen und anschließend die Evaluierung der Güte des Strukturmodells durchgeführt. Abschließend werden die zu Beginn der Untersuchung aufgestellten Wirkungshypothesen überprüft und bei entsprechenden Ergebnissen als vorläufig bestätigt angesehen.

3.1 Gütekriterien zur Beurteilung reflektiver Messmodelle

Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln erläutert, stellt bei reflektiver Operationalisierung latenter Variablen jede Messung eines Konstrukts über Indikatorvariablen eine fehlerbehaftete und verzerrte Konstruktmessung dar. Der entstehende Messfehler kann in einen zufälligen und einen systematischen Teil aufgespalten werden. Der zufällige Messfehler setzt sich aus allen Faktoren zusammen, die ohne erkennbare Systematik die Messung des Konstrukts beeinflussen. Nimmt der zufällige Messfehler den Wert null an, wird von einer reliablen Messung gesprochen. Bei Reliabilität führt eine wiederholte Messung über die beobachtbaren Indikatorvariablen zu annähernd gleichen Ergebnissen wie bei der ursprünglichen Messung.³⁷⁶ Demgegenüber verzerrt der systematische Fehler bei jeder Messwiederholung die Konstruktmessung in gleicher Höhe. Nimmt der systematische Fehler zusätzlich den Wert null an, so wird das untersuchte Konstrukt durch das Messmodell perfekt repräsentiert und es wird von einer vollkommen validen Messung gesprochen.³⁷⁷ Eine vollkommen reliable und valide Messung ist in der empirischen Forschung allerdings kaum zu erzielen, so dass zur Beurteilung von Messmodellen Gütekriterien zu bestimmen sind, die festlegen, ab

³⁷⁶ Vgl. Hildebrandt/Temme (2006), S. 618f; Himme (2007), S. 377f.

³⁷⁷ Vgl. Churchill (1979), S. 65; Himme (2007), S. 381.

wann Messwertverzerrungen wegen zufälliger oder systematischer Fehler toleriert werden.³⁷⁸

Ausgehend von dieser grundlegenden Unterscheidung wurden umfassende Kriterien zur Gütebeurteilung reflektiver Messmodelle entwickelt. Grundsätzlich ist bei der reflektiven Operationalisierung unter Verwendung des PLS-Ansatzes die „consistency-at-large“-Eigenschaft zu beachten. Demnach steigt die Konsistenz der Konstruktmessung mit der Anzahl der verwendeten Indikatoren im Messmodell.³⁷⁹ Im Folgenden werden zur Gütebeurteilung reflektiver Messmodelle vier Arten von Gütekriterien unterschieden: Indikatorreliabilität, Konstruktreliabilität, Diskriminanzvalidität und Vorhersagevalidität.

Die Indikatorreliabilität gibt an, in welchem Maße die Varianz der Indikatoren eines Messmodells durch das zugrunde liegende Konstrukt erklärt wird. Ein geläufiges Gütekriterium für Indikatorreliabilität ist, dass mindestens 50% der Varianz eines Indikators durch das zugrunde liegende Konstrukt erklärt wird. Dies führt dazu, dass Ladungen eines Konstrukts auf einen Indikator ab einem Wert von 0,7 als akzeptabel zu betrachten sind.³⁸⁰ In frühen Stadien der Skalenentwicklung werden auch Werte von 0,5 oder 0,6 als akzeptabel angesehen,³⁸¹ Werte unter 0,4 sollten jedoch zur Elimination des Indikators aus dem Messmodell führen.³⁸² Parallel zur Überprüfung der Indikatorreliabilität erfolgt die Untersuchung der *t*-Statistik auf Signifikanz der Ladungen des Konstrukts auf die Indikatorvariablen. Auf Basis der durch Resampling-Methoden wie Bootstrapping³⁸³ gewonnenen *t*-Statistik wird die Signifikanz der Ladungen untersucht. Als signifikant haben sich in der Literatur weitestgehend Beziehungen durchgesetzt, deren *t*-Wert 1,66 übersteigt und damit unter einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% liegt. Nicht-signifikante Indikatoren sind aus dem Messmodell zu entfernen.

Liegt auf Basis der genannten Kriterien Reliabilität der einzelnen Indikatoren im Messmodell vor, ist die Gütebeurteilung auf Konstruktebene fortzuführen. Die Beurteilung der Güte des Messmodells auf Konstruktebene erfolgt anhand der Konstruktre-

³⁷⁸ Vgl. Balderjahn (2003), S. 131.

³⁷⁹ Vgl. Hui/Wold (1982), S. 124.

³⁸⁰ Vgl. Hulland (1999), S. 198; Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 727; Ringle/Spreen (2007), S. 212.

³⁸¹ Vgl. Chin (1998), S. 325.

³⁸² Vgl. Hulland (1999), S. 198.

³⁸³ Vgl. hierzu Abschnitt C 2.3.

liabilität.³⁸⁴ Die Konstruktreliabilität fordert, dass Indikatoren, die demselben Konstrukt zugeordnet sind, eine starke Beziehung untereinander aufweisen. Als ein Maß der Konstruktreliabilität wird die Interne Konsistenz verwendet.³⁸⁵ Diese ist ein Maß für die Erklärungskraft eines Konstrukts für die mit dem Konstrukt in Verbindung stehenden Indikatoren und wird nach Fornell und Larcker wie folgt ermittelt.³⁸⁶

$$(3.7) \quad IK = \frac{\left(\sum_i \lambda_{ij} \right)^2}{\left(\sum_i \lambda_{ij} \right)^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Die Interne Konsistenz kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen, sollte aber, um ausreichend Konstruktreliabilität sicherzustellen, Werte von 0,7 überschreiten.³⁸⁷

Als weiteres Maß der Konstruktreliabilität wird die Durchschnittlich erklärte Varianz (*DEV*) zur Gütebeurteilung herangezogen.

$$(3.8) \quad DEV = \frac{\sum_i \lambda_{ij}^2}{\sum_i \lambda_{ij}^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Die *DEV* kann ebenfalls Werte zwischen 0 und 1 annehmen, wobei der Wert 0,5 überschritten werden sollte. Falls die *DEV* diesen Wert unterschreitet, wäre die Varianz des Indikators stärker auf Messfehler zurückzuführen als auf das zugrunde liegende Konstrukt. Im Vergleich zur Internen Konsistenz gilt die *DEV* als eher konservatives Gütemaß der Konstruktreliabilität.³⁸⁸

Das Cronbachsche Alpha ist ein deutlich älteres Gütemaß zur Beurteilung der Konstruktreliabilität und wird zu den Gütemaßen der ersten Generation gezählt. Der

³⁸⁴ Als Synonym für Konstruktreliabilität wird in der Literatur auch der Begriff Konvergenzreliabilität gebraucht. Vgl. Hulland (1999), S. 199.

³⁸⁵ Vgl. Huber/Heitmann/Herrmann (2006), S. 35; Fornell/Larcker (1981), S. 45.

³⁸⁶ Vgl. Fornell/Larcker (1981), S. 45.

³⁸⁷ Vgl. Nunally (1978), S. 245.

³⁸⁸ Vgl. Fornell/Larcker (1981), S. 45f.

Ansatz des Cronbachschen Alpha ist der Internen Konsistenz ähnlich und beurteilt die Konsistenz der Messung des Konstrukts durch die zugeordneten Indikatoren. Der Wert des Cronbachschen Alpha ergibt sich, wenn „die dem Faktor zugeordneten Indikatoren auf alle möglichen Arten in zwei Hälften geteilt und die Summen der jeweils resultierenden Variablenhälften anschließend miteinander korreliert werden“.³⁸⁹ Formal lässt sich das Cronbachsche Alpha ausdrücken als:³⁹⁰

$$(3.9) \quad \alpha = \frac{N \times \bar{r}}{1 + (N - 1) \times \bar{r}}$$

Bei der Berechnung entspricht N hierbei der Anzahl von Indikatoren im Messmodell und \bar{r} der Inter-Indikator-Korrelation. Ebenso wie bei der Internen Konsistenz werden auch für das Cronbachsche Alpha Werte von 0,7 als akzeptabel angesehen.³⁹¹ Da das Cronbachsche Alpha im Vergleich zur Internen Konsistenz gewisse Nachteile in der Berechnungslogik aufweist, sollte es lediglich als ergänzendes Gütemaß Verwendung finden. So ist die Höhe des Wertes von Alpha positiv von der Anzahl verwendeter Indikatoren abhängig und gewichtet die Ladungen der Indikatoren im Messmodell gleich,³⁹² was zu einer eingeschränkten Aussagekraft des Gütemaßes führt.

Wird die Konstruktreliabilität auf Basis der vorgestellten Gütemaße bestätigt, ist weiterhin die Diskriminanzvalidität der Messung zu überprüfen. Die Diskriminanzvalidität beschreibt den Unterschiedlichkeitsgrad der Messung verschiedener Konstrukte mit einem Messinstrument.³⁹³ Als adäquates Messinstrument der Diskriminanzvalidität hat sich das Fornell-Larcker-Kriterium durchgesetzt. Demnach wird gefordert, dass Indikatoren, die einem Konstrukt zugeordnet sind, eine stärkere Beziehung zu diesem Konstrukt aufweisen als zu anderen Konstrukten im gleichen Strukturmodell. Nach Fornell und Larcker kann dies als sichergestellt angesehen werden,

³⁸⁹ Homburg/Giering (1996), S. 8.

³⁹⁰ Vgl. Cronbach (1951), S. 323.

³⁹¹ Vgl. Barclay/Higgins/Thompson (1995), S. 297.

³⁹² Vgl. Cortina (1993), S. 101-103; Krafft/Götz/Liehr-Gobbers (2005), S. 74, FN 2.

³⁹³ Vgl. Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 728.

wenn die *DEV* eines Konstrukts größer ist als die quadrierte Korrelation des Konstrukts mit einem anderen Konstrukt im Strukturmodell.³⁹⁴

Als weiteres Kriterium für Diskriminanzvalidität wird die Korrelationsmatrix der latenten Variablen analysiert. Ein Kriterium für ausreichende Diskriminanz gilt als erreicht, wenn alle Korrelationen zwischen latenten Variablen Werte kleiner als 0,9 annehmen.³⁹⁵ Sind beide Gütekriterien erfüllt, kann von ausreichender Diskriminanzvalidität ausgegangen werden.

Zur Gütebeurteilung reflektiver Messmodelle ist abschließend die Vorhersagevalidität des Konstrukts zur beurteilen. Diese gibt an, wie gut die Rekonstruktion eines Konstrukts durch die zugeordneten Indikatorvariablen möglich ist. Zur Beurteilung der Vorhersagevalidität für reflektive Messmodelle wird das *Communality- Q^2* verwendet.³⁹⁶

Dabei wird auf die Blindfolding-Prozedur zurückgegriffen, die aus der empirischen Rohdatenmatrix bestimmte Blöcke manifester Variablen ausschließt und anschließend diese mithilfe des zuvor mittels PLS berechneten Strukturgleichungsmodells schätzt. Diese Prozedur wird so lange wiederholt, bis alle Blöcke manifester Variablen einmal durch das Strukturgleichungsmodell geschätzt wurden.³⁹⁷ *Communality- Q^2* vergleicht nun die Residuen aus der Variablenschätzung mit einer trivialen Vorhersage des Konstrukts auf Basis der Mittelwerte der Indikatoren und gibt somit an, wie gut das Konstrukt durch die zugeordneten Indikatoren rekonstruiert wird.³⁹⁸

$$(3.10) \quad Q^2 = 1 - \frac{\sum_k E_{jk}}{\sum_k O_{jk}}$$

³⁹⁴ Vgl. Fornell/Larcker (1981), S. 46; Hulland (1999), S. 200.

³⁹⁵ Vgl. Huber et al. (2007), S. 38; Hildebrandt (1984), S. 47; Fritz (1995), S. 136.

³⁹⁶ Vgl. Fornell/Bookstein (1982), S. 450.

³⁹⁷ Vgl. Chin (1998), S. 317f.

³⁹⁸ Vgl. Stone (1974), S. 113-116; Geisser (1975), S. 101-106; Huber/Heitmann/Herrmann (2006), S. 37; Ringle (2004), S. 20.

Nimmt Commuality- Q^2 Werte über null an, besitzt das Modell Vorhersagerelevanz und es wird von Vorhersagevalidität ausgegangen.³⁹⁹

Eine zusammenfassende Übersicht der dargestellten und dieser Arbeit zugrunde liegenden Gütekriterien zur Beurteilung reflektiver Messmodelle sind der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen.

<i>Güteart</i>	<i>Definition</i>	<i>Kriterien</i>
<i>Indikatorreliabilität</i>	Erklärungsgrad der Indikatorvarianz durch das Konstrukt	Ladung $\lambda > 0,7$
		t -Wert $> 1,66$
<i>Konstruktreliabilität</i>	Erklärungsgrad, wie gut ein Konstrukt durch die ihm zugeordneten Indikatorvariablen gemessen wird	$IK > 0,7$
		$DEV > 0,5$
		$\alpha > 0,7$
<i>Diskriminanzvalidität</i>	Unterschiedlichkeitsgrad der Messungen verschiedener Konstrukte mit einem Messinstrument	Fornell-Larcker-Kriterium $DEV > r^2$
		Latent Variable Correlation $< 0,9$
<i>Vorhersagevalidität</i>	Güte der Rekonstruktion eines Konstrukts durch die zugeordneten Indikatoren	Commuality- $Q^2 > 0$

Tabelle 6: Gütekriterien reflektiver Messmodelle⁴⁰⁰

3.2 Gütekriterien zur Beurteilung formativer Messmodelle

Im Gegensatz zu reflektiven Operationalisierungen kehren formative Messmodelle die Kausalität der Beziehung zwischen Indikatoren und latenter Variable um. So misst die Gruppe formativer Indikatoren in ihrem Zusammenspiel die Ausprägung der formativ

³⁹⁹ Vgl. Fornell/Cha (1994), S. 73.

⁴⁰⁰ In Anlehnung mit Modifikationen an Krafft/Götz/Liehr-Gobbers (2005), S. 75.

gebildeten latenten Variablen.⁴⁰¹ Aus diesem Grund ist eine Gütebeurteilung formativer Messmodelle auf Grundlage der vorgestellten Gütekriterien reflektiver Messmodelle nicht möglich,⁴⁰² da zum einen zwischen den Indikatorvariablen keine hohen positiven Korrelationen gefordert sind, zum anderen starke Beziehungen zwischen den Indikatoren und der latenten Variablen nicht notwendig sind. Für die Bewertung formativer Messmodelle wird daher ein separater Kriterienkatalog zur Gütebeurteilung vorgestellt.

In einem ersten Schritt ist die Indikatorrelevanz der Indikatoren des formativen Messmodells zu überprüfen. Der Wert eines formativen Konstrukts berechnet sich als Linearkombination der zugeordneten Indikatoren. Durch multiple Regression werden die Gewichte bestimmt, mit denen die Indikatoren zum Konstruktwert beitragen. Nach Lohmöller sollen nur Indikatoren in das Messmodell aufgenommen werden, deren Gewicht betragsmäßig über 0,1 liegt.⁴⁰³ Grundsätzlich dürfen jedoch bei der Analyse der Indikatorrelevanz formative Indikatoren nicht vorschnell ausgeschlossen werden. Die formative Operationalisierung eines Konstrukts beruht auf einer intensiven sachlogischen Analyse theoretischer Beziehungen, die dem Konstrukt zugrunde liegen.⁴⁰⁴ Daher wird die Aussage eines formativ operationalisierten Konstrukts durch die Gesamtheit seiner Indikatoren bestimmt. Der Ausschluss einzelner Indikatoren verändert demzufolge den Charakter des gesamten Konstrukts, welches einzig auf Grundlage inhaltlicher Überlegungen angepasst werden sollte.⁴⁰⁵ Geringe betragsmäßige Werte von Indikatorgewichten sollten demnach nicht im Sinne eines fixen Gütekriteriums mit unreflektierter Elimination von Indikatoren angewandt werden, sondern als Anreiz zum inhaltlichen Überdenken des formativ gebildeten Konstrukts herangezogen werden.⁴⁰⁶ Auch sprechen geringe Gewichte keineswegs für eine schlechte Operationalisierung latenter Konstrukte, sondern sind auf den faktorenanalytischen Charakter der Berechnung formativer Konstrukte zurückzuführen.⁴⁰⁷

⁴⁰¹ Vgl. Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 728.

⁴⁰² Vgl. Diamantopoulos/Winkelhofer (2001), S. 271; Fassott (2006), S. 67.

⁴⁰³ Vgl. Lohmöller (1989), S. 60.

⁴⁰⁴ Vgl. Fassott/Eggert (2005), S. 40.

⁴⁰⁵ Vgl. Krafft/Götz/Liehr-Gobbers (2005), S. 78.

⁴⁰⁶ Vgl. Bollen/Lennox (1991), S. 308.

⁴⁰⁷ Vgl. Chin (1998), S. 307.

In einem weiteren Schritt sind formative Messmodelle auf Multikollinearität zu untersuchen. Unter Multikollinearität wird „die wechselseitige Abhängigkeit von Variablen im Kontext multivariater Verfahren“⁴⁰⁸ verstanden. Während bei gut spezifizierten reflektiven Messmodellen hohe Korrelationen vorliegen müssen, können hohe Korrelationen zwischen Indikatoren formativ operationalisierter Konstrukte zu erheblichen Verzerrungen der Messgenauigkeit führen.⁴⁰⁹ Eine Überprüfung auf Multikollinearität der Indikatoren formativer Messmodelle ist notwendig, da der Wert latenter Variablen auf Basis multipler Regressionsanalyse berechnet wird. Vor Durchführung einer Regressionsanalyse ist sicherzustellen, dass sich kein Regressor als Linearkombination anderer Regressoren in der Regressionsgleichung darstellen lässt. Läge Multikollinearität von Regressoren vor, würde dieselbe Einflussgröße doppelt in das Regressionsmodell einfließen und auf diese Weise zu Fehlspezifikationen führen. Mit zunehmender Multikollinearität werden die Standardfehler der Regressionskoeffizienten größer und damit die Berechnung des Regressanden unzuverlässiger.⁴¹⁰

Zur Überprüfung auf Multikollinearität wird die Analyse des Variance-Inflation-Factors (*VIF*) verwendet. Der *VIF* basiert auf dem Varianzanteil eines Indikators, der durch die übrigen Indikatoren erklärt wird⁴¹¹ und gibt an, um welchen Faktor die Varianz der Regressionskoeffizienten aufgrund von Multikollinearität erhöht wird.⁴¹² Der *VIF* berechnet sich nach folgender Formel:⁴¹³

$$(3.11) \quad VIF = \frac{1}{1 - R^2}$$

Die Berechnung des *VIF* erfolgt auf Basis von Hilfsregressionen mit der auf Multikollinearität zu untersuchenden Indikatorvariablen als Regressand und den übrigen Indikatorvariablen des Messmodells als Regressoren. Im Anschluss wird für die

⁴⁰⁸ Bortz (2005), S. 793.

⁴⁰⁹ Vgl. Krafft/Götz/Liehr-Gobbers (2005), S. 78.

⁴¹⁰ Vgl. hierzu Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 89. Könnte ein Regressor vollständig durch einen anderen Regressor ausgedrückt werden, läge perfekte Multikollinearität vor und eine Regressionsanalyse wäre rechnerisch nicht mehr durchführbar.

⁴¹¹ Vgl. Huber et al. (2007), S. 39.

⁴¹² Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 91.

⁴¹³ Vgl. Huber et al. (2007), S. 39.

Hilfsregression das Bestimmtheitsmaß R^2 berechnet und der VIF bestimmt. Liegt der VIF über dem Grenzwert von 10 ist von Multikollinearität der Indikatoren auszugehen und der betrachtete Indikator ist aus dem formativen Messmodell auszuschließen.⁴¹⁴

Abschließend ist zur Bewertung der Güte formativer Messmodelle die Diskriminanzvalidität zu beurteilen. Im Vergleich zur Beurteilung reflektiver Messmodelle bildet das Fornell-Larcker-Kriterium in diesem Zusammenhang kein adäquates Gütemaß, da eine Analyse der DEV aufgrund der umgekehrten Kausalität der Beziehung zwischen Indikatoren und Konstrukt nicht möglich ist.

Wie bei der Beurteilung reflektiver Messmodelle wird auch bei formativ gebildeten Konstrukten die Korrelationsmatrix latenter Variablen analysiert und Werte kleiner 0,9 als hinreichendes Kriterium für Diskriminanzvalidität erachtet.⁴¹⁵

Werden die vorgestellten Gütekriterien für Indikatorrelevanz, Multikollinearität und Diskriminanzvalidität für formative Messmodelle erreicht, ist die Gütebeurteilung der Messmodelle abgeschlossen. Zusammenfassend werden die Gütekriterien zur Evaluation der Güte formativer Messmodelle in nachfolgender Tabelle zusammengefasst.

<i>Güteart</i>	<i>Definition</i>	<i>Kriterien</i>
<i>Indikatorrelevanz</i>	Überprüfung der Indikatoren auf ihren Beitrag zur Konstruktbildung	Betrag der Gewichte > 0,1
<i>Multikollinearität</i>	Grad der linearen Abhängigkeit der Indikatorvariablen	$VIF < 10$
<i>Diskriminanzvalidität</i>	Unterschiedlichkeitsgrad der Messungen verschiedener Konstrukte mit einem Messinstrument	Latent Variable Correlation < 0,9

Tabelle 7: Gütekriterien formativer Messmodelle⁴¹⁶

⁴¹⁴ Vgl. Kleinbaum/Kupper/Müller (1998), S. 210; Diamantopoulos/Winkelhofer (2001), S. 272; Fassott/Eggert (2005), S. 40; Helm (2005), S. 248f.

⁴¹⁵ Vgl. Huber et al. (2007), S. 38; Fritz (1995), S. 136.

⁴¹⁶ Quelle: In Anlehnung mit Modifikationen an Krafft/Götz/Liehr-Gobbers (2005), S. 82.

3.3 Gütekriterien zur Beurteilung von Strukturmodellen

Wurden die reflektiv und formativ operationalisierten Konstrukte anhand der beschriebenen Gütekriterien als reliabel und valide beurteilt, sind die hypothetischen Beziehungen zwischen den Modellelementen zu bewerten, um eine Aussage über die nomologische Validität des postulierten Modells treffen zu können.⁴¹⁷ Hierzu werden die im Strukturmodell abgebildeten Wirkungsbeziehungen hinsichtlich Höhe und Signifikanz der Pfadkoeffizienten bewertet und das Strukturmodell einer Gütebeurteilung unterzogen.

Zunächst sind in diesem Zusammenhang Ausmaß und Signifikanz der Pfadkoeffizienten zu analysieren. Pfadkoeffizienten können hierbei analog zu den Regressionskoeffizienten einer multiplen linearen Regressionsanalyse interpretiert werden.

Als konfirmatorische Methode zielt die Analyse eines linearen Strukturgleichungsmodells auf die Bestätigung eines zu Beginn der Analyse aufgestellten und auf Basis von Forschungshypothesen abgeleiteten Wirkungsmodells. Zunächst werden die Vorzeichen und der Betrag der durch PLS berechneten Pfadkoeffizienten mit dem auf theoretischer Basis aufgestellten Wirkungsmodell verglichen. In diesem Zusammenhang sind Pfadkoeffizienten erst ab einem betragsmäßigen Wert von über 0,1 als relevant in die Analyse einzubeziehen.⁴¹⁸ Durch Resampling-Methoden wie Bootstrapping⁴¹⁹ werden die Pfade des Strukturmodells auf statistische Signifikanz untersucht. Sofern die Signifikanzprüfung des Pfadkoeffizienten das Konfidenzniveau von 95% überschreitet, gilt die Beziehung als „signifikant“, entsprechend bei 99% und 99,9% als „hoch signifikant“ und „höchst signifikant“ und die Wirkungsbeziehung zwischen den betrachteten Konstrukten wird als bestätigt angesehen.⁴²⁰ Zusätzlich werden für die vorliegende Arbeit Werte zwischen dem Konfidenzniveau von 90% und 95% als Trendaussage in die weitere Betrachtung einbezogen. Trendaussagen werden als mit relativ geringer Irrtumswahrscheinlichkeit behaftet angesehen, wenngleich die entsprechenden Beziehungen nicht als statistisch signifikant bestätigt gelten. Neben der Analyse direkter Effekte, repräsentiert durch die Pfadkoeffizienten im Strukturmodell, sind für die umfassende Bewertung der Wirkungsbeziehungen im Strukturmodell auch indirek-

⁴¹⁷ Vgl. Huber et al. (2007), S. 42; Herrmann/Huber/Kressmann (2006), S. 58.

⁴¹⁸ Vgl. Lohmöller (1989), S. 60.

⁴¹⁹ Vgl. Abschnitt C 2.3.

⁴²⁰ Vgl. Herrmann/Huber/Kressmann (2006), S. 59.

te bzw. medierende Effekte in die Analyse einzubeziehen. Medierende Effekte liegen vor, wenn ein Teil der Wirkungsbeziehung einer exogenen Variablen auf eine endogene Variable durch einen Mediator vermittelt wird. Ist dies der Fall, sind zur Bewertung der Wirkungsbeziehungen im Strukturmodell sowohl direkte als auch indirekte Effekte im Strukturmodell zu berücksichtigen.⁴²¹ Die Überprüfung der Signifikanz des indirekten Einflusses erfolgt dabei auf Basis des Sobel-Tests unter Verwendung der direkten Pfadkoeffizienten und Standardabweichungen zwischen exogener Variable und Mediator, sowie zwischen Mediator und endogener Variable. Unter Anwendung des Sobel-Tests wird eine Testgröße z berechnet, welche entsprechend der t -Statistik zu interpretieren ist. Die Formel zur Berechnung der Testgröße z lautet:⁴²²

$$(3.12) \quad z = \frac{a \times b}{\sqrt{b^2 \times s_a^2 + a^2 \times s_b^2}}$$

Der Gesamteffekt einer Wirkungsbeziehung setzt sich dabei zusammen aus dem direkten Effekt, repräsentiert durch den Pfadkoeffizienten, und dem Produkt der Pfadkoeffizienten der indirekten Wirkungsbeziehung.⁴²³

Da die Analyse linearer Strukturgleichungsmodelle auf multipler Regressionsrechnung basiert, wird zur Gütebeurteilung des Strukturmodells der Erklärungsbeitrag für endogene latente Variablen anhand des Bestimmtheitsmaßes R^2 bewertet. Das Bestimmtheitsmaß R^2 misst im Sinne eines „goodness of fit“-Maßes die Anpassungsgüte des Gesamtmodells an den empirisch ermittelten Datensatz. Als Basis der Berechnung des Bestimmtheitsmaßes dienen die Residualgrößen zwischen empirischen Beobachtungswerten und den durch Regressionsgleichung geschätzten Werten. Das Bestimmtheitsmaß berechnet sich als Verhältnis von durch das Modell erklärter Streuung der Beobachtungswerte zur Gesamtstreuung des empirischen Datensatzes und kann als normiertes Maß Werte zwischen 0 und 1 annehmen.⁴²⁴ Zur Bewertung des Be-

⁴²¹ Vgl. Eggert/Fassott/Helm (2005), S. 103f.

⁴²² Vgl. Sobel (1982), S. 293-308; Eggert/Fassott/Helm (2005), S. 106. Die Berechnung der Signifikanz und des betragsmäßigen Wertes des Gesamteffekts erfolgt unter Verwendung des Software-Pakets smartPLS, allerdings bereits implizit.

⁴²³ Vgl. Venkatraman (1989), S. 430; Eggert/Fassott/Helm (2005), S. 106.

⁴²⁴ Vgl. Ring/Ryll/Gaus (2006), S. 208; Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 64-66.

stimmtheitsmaes lassen sich keine allgemeingültigen Grenzwerte festlegen, vielmehr ist die Bewertung vom jeweiligen Untersuchungsgegenstand⁴²⁵ und dem Entwicklungsstadium der den empirischen Daten zugrunde liegenden Skalenentwicklung abhängig. Entsprechend einer von Chin vorgeschlagenen Beurteilungsklassifikation werden Werte ab 0,67 als „substanziell“ bezeichnet, Werte ab 0,33 als „mittel“ und 0,19 als „schwach“. ⁴²⁶ Diese Werte werden als gute Orientierungshilfe zur Einschätzung der Bestimmtheitsmaße angesehen. ⁴²⁷ Werte unter 0,19 werden in der vorliegenden Arbeit als „gering“ eingestuft.

Zudem lässt sich anhand der Effektstärke f^2 beurteilen, wie stark eine endogene latente Variable durch eine vorgelagerte exogene latente Variable beeinflusst wird. ⁴²⁸ Die Effektstärke f^2 wird anhand folgender Formel berechnet: ⁴²⁹

$$(3.13) \quad f^2 = \frac{R^2_{included} - R^2_{excluded}}{1 - R^2_{included}}$$

Zur Berechnung der Effektstärke f^2 wird das Bestimmtheitsmaß der Regressionsanalyse jeweils unter Einschluss ($R^2_{inclusive}$) und unter Ausschluss ($R^2_{exclusive}$) der in Beziehung stehenden exogenen latenten Variablen berechnet. Als Kategorisierung haben sich die von Cohen vorgeschlagenen Werte für f^2 von 0,02, 0,15 und 0,35 als „schwacher“, „moderater“ und „substanzieller“ Einfluss der in Beziehung stehenden exogenen und endogenen Variablen in der Literatur weitgehend durchgesetzt. ⁴³⁰ Werte der Effektstärke unter 0,02 werden als nicht akzeptabel angesehen und Pfadkoeffizienten dementsprechend in der weiteren Analyse ausgeschlossen.

Weiterhin wird zur Gütebeurteilung des Strukturmodells die Prognoserelevanz des Modells mit dem nicht-parametrischen Stone-Geisser-Test überprüft. ⁴³¹ Stone-Geisser-

⁴²⁵ So werden abhängig vom Untersuchungsgegenstand bei stark zufallsbehafteten Prozessen bereits Werte für das Bestimmtheitsmaß von 0,1 für akzeptabel gehalten. Vgl. Backhaus/ Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 97.

⁴²⁶ Vgl. Chin (1998), S. 323; Ringle (2004), S. 19.

⁴²⁷ Vgl. Ringle (2004), S. 19.

⁴²⁸ Vgl. Kramer/Rosenthal (1999), S. 60.

⁴²⁹ Vgl. Chin (1998), S. 316f.

⁴³⁰ Vgl. Cohen (1988), S. 413.

⁴³¹ Vgl. hierzu Abschnitt C 3.1.

Q^2 gibt auf Strukturebene an, wie gut endogene latente Variablen durch vorgelagerte exogene latente Variablen rekonstruiert werden.⁴³² Im Gegensatz zur Beurteilung des Stone-Geisser- Q^2 bei reflektiven Messmodellen, steht auf Ebene der Strukturmodelle nicht die Überprüfung der Kommunalität⁴³³ zwischen Konstrukt und Indikatoren im Blickpunkt, sondern vielmehr die der Redundanz⁴³⁴ zwischen exogenen und endogenen Konstrukten.⁴³⁵ Die Berechnungslogik des Stone-Geisser- Q^2 erfolgt analog zur Berechnung für Kommunalität auf Ebene reflektiver Messmodelle durch Blindfolding-Prozedur.⁴³⁶ Sofern Stone-Geisser- Q^2 Werte größer als 0 annimmt, liegt Vorhersagerelevanz vor⁴³⁷ und das Modell liefert einen Prognosebeitrag im Vergleich zur trivialen Schätzung.

Wurde die Güte des Strukturmodells auf Basis der Kriterien für Erklärungsbeitrag, Effektstärke und Prognoserelevanz bestätigt, werden abschließend die Beziehungen im Strukturmodell im Sinne der konfirmatorischen Analyse bewertet.

Schließlich werden die bestätigten Wirkungsbeziehungen, repräsentiert durch die Pfadkoeffizienten, mit dem zu Beginn der Untersuchung postulierten Wirkungsmodell nach Höhe und Wirkungsrichtung verglichen. Liegt Übereinstimmung zwischen hypothetischem und empirisch bestätigtem Strukturmodell vor, werden die dem Strukturmodell zugrunde liegenden Wirkungshypothesen nicht abgelehnt und das Modell kann auf Basis der empirischen Untersuchungsergebnisse als bestätigt angesehen werden.⁴³⁸

Die Kriterien der Gütebeurteilung des Strukturmodells und der konfirmatorischen Analyse der Wirkungsbeziehung werden in nachfolgender Tabelle 8 zusammengefasst.

⁴³² Vgl. Stone (1974), S. 113-116; Geisser (1975), S. 101-106.

⁴³³ Unter Kommunalität wird das Ausmaß verstanden, in dem die Varianz einer latenten Variablen durch die ihr zugeordneten Faktoren aufgeklärt wird. Vgl. hierzu Bortz (2005), S. 791.

⁴³⁴ Unter Redundanz wird in der Korrelationsanalyse der prozentuale Anteil einer endogenen Variablen verstanden, der durch eine exogene Variable erklärt werden kann. Vgl. hierzu Bortz (2005), S. 795.

⁴³⁵ Vgl. Huber et al. (2007), S. 113.

⁴³⁶ Vgl. hierzu Abschnitt C 3.3.1.

⁴³⁷ Vgl. Fornell/Cha (1994) S. 73; Chin (1998), S. 318.

⁴³⁸ Vgl. Huber et al. (2007), S. 42; S. 104-106; Herrmann/Huber/Kressmann (2006), S. 59.

<i>Güteart</i>	<i>Definition</i>	<i>Kriterien</i>
<i>Bestimmtheitsmaß</i>	Anteil der erklärten Varianz des Konstrukts	$R^2 < 0,19 \rightarrow$ gering $R^2 \geq 0,19 \rightarrow$ schwach $R^2 \geq 0,33 \rightarrow$ durchschnittlich $R^2 \geq 0,67 \rightarrow$ substanzuell
<i>Erklärungsbeitrag</i>	Stärke des Einflusses der exogenen Variablen auf die endogenen Variablen	$f^2 > 0,02 \rightarrow$ schwach $f^2 > 0,15 \rightarrow$ moderat $f^2 > 0,35 \rightarrow$ substanzuell
<i>Vorhersagerelevanz</i>	Anpassung des Modells an die empirischen Daten	Stone-Geisser- $Q^2 > 0$ (Redundancy Q^2)
<i>Ausmaß und Signifikanz der Pfadkoeffizienten</i>	Stärke der Wirkungsbeziehungen zwischen den Konstrukten	Pfadkoeffizienten $> 0,1$ Vorzeichen der Pfadkoeffizienten entsprechend Hypothesen $< 0,1 \rightarrow$ T $< 0,05 \rightarrow$ * $< 0,01 \rightarrow$ ** $< 0,001 \rightarrow$ ***

Tabelle 8: Gütekriterien Strukturmodell⁴³⁹

4 Design und Durchführung der Datenerhebung

Im Folgenden werden die Grundlagen der empirischen Untersuchung erläutert. An die Ausführungen zu Wahl und Ausgestaltung der Untersuchungsmethode schließt die Beschreibung der Erhebungsdurchführung sowie der Charakteristika der erhobenen Daten an. Abschließend werden die erhobenen Daten statistischen Analysen unterzogen, um im Hinblick auf die externe Validität die Generalisierbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse auf allgemeine Aussagen hin zu überprüfen.

⁴³⁹ In Anlehnung an Krafft/Götz/Liehr-Gobbers (2005), S. 85.

4.1 Untersuchungsdesign und Erhebungsinstrumente

Zur Beantwortung der Kombination aus konfirmatorischen und explorativen Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit wird ein empirisch-quantitativer Untersuchungstyp gewählt. Dabei ist die Wahl der Grundgesamtheit, des Untersuchungsdesigns und der Gestaltung der Erhebungsinstrumente zu konkretisieren.

Aufgrund der verfolgten Zielsetzung der Arbeit ist zunächst die adressierte Grundgesamtheit zu bestimmen. Dabei zielt die erste Forschungsfrage auf die Analyse des Wirkungszusammenhangs zwischen der Güte der Corporate Governance und dem Unternehmenserfolg. Wegen der originären Zuständigkeit der obersten Führungsebene von Unternehmen für Fragen der Corporate Governance und der charakteristischen Verantwortlichkeit des Bereichs Finanzen für die Ausgestaltung wesentlicher Corporate Governance-Instrumente,⁴⁴⁰ wurde der CFO bzw. Leiter des Finanzbereichs als eine Zielperson der Untersuchung ausgewählt.

Die sich anschließenden Forschungsfragen zwei und drei thematisieren die funktionale und institutionale Ausgestaltung des Controllings im Kontext der Corporate Governance und beleuchten in diesem Zusammenhang insbesondere den Beitrag des Controllings zur Güte der Corporate Governance. Um eine differenzierte Aussage zur Bedeutung und Gestaltung des Controllings zu ermöglichen, wird zusätzlich der Leiter Controlling als weitere Zielperson der Untersuchung identifiziert. Dementsprechend findet für die vorliegende Arbeit ein dyadisches Forschungsdesign mit den Zielpersonen des CFO bzw. Leiter des Finanzbereichs und des Leiters Controlling der jeweiligen Unternehmen Anwendung.

Als Datengrundlage der Untersuchung werden die 1.200 nach dem Umsatz bemessen größten Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland unter Ausschluss von Banken und Finanzdienstleistern ausgewählt.⁴⁴¹ Ausschlaggebend für die Wahl und Spezifikation der Datengrundlage sind im Wesentlichen die folgenden Gründe. Die Untersuchung zielt auf eine breite Analyse der Corporate Governance deutscher Großunternehmen und begrenzt die Analyse in diesem Zusammenhang nicht auf börsennotierte Aktiengesellschaften als Anwender der Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Cor-

⁴⁴⁰ Vgl. Peltzer (2003), S. 226f; Göseke (2008), S. 383f; Daum (2008), S. 389f.

⁴⁴¹ Abfrage der Datengrundlage aus der Hoppenstedt Datenbank mit den angegebenen Selektionskriterien unter Zugriff auf die Datenbank am 19.05.2008.

porate Governance Kodex.⁴⁴² Um die Ergebnisse der Untersuchung auf die Corporate Governance in Deutschland verallgemeinern zu können, werden daher die größten deutschen Unternehmen rechtsformübergreifend befragt. Insbesondere aufgrund der hohen Sensibilität der abgefragten Unternehmensinformationen wird mit einer zurückhaltenden Antwortbereitschaft der Untersuchungsobjekte gerechnet. Um dennoch eine statistische Auswertbarkeit der erhobenen Daten sicherzustellen, wird dementsprechend eine große Grundgesamtheit für die schriftliche Befragung gewählt. Für den Ausschluss von Unternehmen aus dem Bereich der Banken und Finanzdienstleister spricht die branchenspezifische Corporate Governance-Regulierung⁴⁴³ in diesen Bereichen und entsprechende Probleme bei der Vergleichbarkeit mit Unternehmen anderer Branchen.

Im Anschluss an die Definition des Adressatenkreises als Datengrundlage der Untersuchung wird im Weiteren das Untersuchungsdesign konkretisiert. Zunächst ist eine Festlegung hinsichtlich der Gestaltung der Untersuchung als Querschnitt- oder Längsschnittuntersuchung zu treffen. Während im Rahmen der Querschnittuntersuchung Merkmale zu einem Untersuchungszeitpunkt erhoben werden, erstreckt sich die Längsschnittuntersuchung über ein Zeitintervall von mehreren Messzeitpunkten.⁴⁴⁴ Aufgrund der Zielsetzung der Forschungsfragen zu zeitpunktbezogenen Aussagen wird für die vorliegende Arbeit die Querschnittuntersuchung gewählt.

Dabei liegt dem quantitativen Forschungsansatz der Untersuchung das Konzept des empirischen Positivismus zugrunde,⁴⁴⁵ unter der Annahme der objektiven Messbarkeit von Merkmalen einer Organisation.⁴⁴⁶ Als Methode der Merkmalsmessung wird für die vorliegende Arbeit die schriftliche Befragung gewählt. Neben der Befragung als

⁴⁴² Vgl. Präambel des Deutschen Corporate Governance Kodex; Strieder (2005), S. 57. Zur Anwendbarkeit des DCGK auf nicht-börsennotierte Unternehmen vgl. Huckle/Just (2007), S. 7-11.

⁴⁴³ Zu den speziellen regulatorischen Corporate Governance-Anforderungen insbesondere im Bereich des Risikomanagements für Banken und Finanzdienstleister vgl. Gramlich (2009), S. 372-374; Binder (2008), S. 148-169; Hannemann (2005), S. 558f. Für spezielle Corporate Governance-Anforderungen für Versicherungsunternehmen vgl. Schwintowski (2008).

⁴⁴⁴ Vgl. Hoppe/Schmid-Schönbein/Seiler/Schönbein (1977); S. 130-140; Bortz/Döring (2006), S. 565f; Bühner (2006), S. 15f.

⁴⁴⁵ Zu den Grundlagen des empirischen Positivismus vgl. Morgan (1980). Zum sog. „Positivismusstreit“ in den 60er und 70er Jahren des vorangegangenen Jahrhunderts vgl. Bortz/Döring (2006), S. 305f.

⁴⁴⁶ Vgl. Pugh (1981), S. 199-203; Pflessner (1999), S. 88. An dieser Stelle sei auf die Ausführungen des Abschnitts A 2.1 zur Messbarkeit des Unternehmenserfolgs verwiesen.

Erhebungsinstrument finden in der empirischen Forschung Methoden wie Zählen, Testen und Beobachten Anwendung.⁴⁴⁷ Diese Verfahren setzen jedoch die externe Verfügbarkeit von Informationen voraus. Da es sich bei den zu erhebenden Informationen um sensible Unternehmensinformationen handelt, die nicht direkt der Öffentlichkeit zugänglich sind, scheiden diese Methoden zur Datenerhebung für die vorliegende Arbeit aus. Für die Entscheidung zur schriftlichen Befragung spricht in erster Linie die Möglichkeit der breiten Datenerhebung über viele Untersuchungsobjekte hinweg. Weitere spezifische Vor- und Nachteile, welche für die Wahl der schriftlichen Befragung ausschlaggebend sind, werden in nachfolgender Tabelle 9 überblicksartig dargestellt.

<i>Beurteilungskriterium</i>	<i>Schriftliche Befragung</i>	<i>Mündliche Befragung</i>
Datengenauigkeit	sehr hoch	mittel
Standardisierung	sehr hoch	gering bis mittel
Zeitbindung und Kosten	mittel	sehr hoch
Kosten pro Erhebungsfall	sehr gering	sehr hoch
Zeitbedarf pro Erhebungsfall	mittel	sehr hoch
Interviewer Bias ⁴⁴⁸	sehr gering	sehr hoch
Flexibilität	sehr gering	sehr hoch

Tabelle 9: Befragungsmethodik⁴⁴⁹

Ein kritischer Erfolgsfaktor im Kontext schriftlicher Befragungen ist die Ausgestaltung des Fragebogens zur Datenerhebung. Insbesondere bei postalisch oder elektronisch zugestellten Fragebögen kommt der transparenten und verständlichen Gestaltung des Fragebogens besondere Bedeutung zu, da aufgrund der anonymen Befragungssitu-

⁴⁴⁷ Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 139-149, S. 189-231, S. 262-272.

⁴⁴⁸ Unter Interviewer Bias wird die Verzerrung der Befragung durch den sozialen Kontext der Befragung verstanden. Durch Interaktion von Interviewer und Befragtem kann es zu Verzerrungen im Antwortverhalten des Befragten kommen. Vgl. hierzu Kaya (2007), S. 52; Bortz/Döring (2006), S. 246.

⁴⁴⁹ In Anlehnung an Kaya (2007), S. 54.

ation weiterführende Erläuterungen durch den Untersuchungsleiter bei Verständnisproblemen ausgeschlossen sind.⁴⁵⁰ Durch ein informatives Deckblatt, eindeutige Antwortvorgaben und klare Instruktionen wird die Qualität des Antwortverhaltens der Befragten sichergestellt.

Die Fragebögen bestehen neben der Abfrage diskreter Werte für Unternehmensangaben und einigen ordinalen Fragenblöcken überwiegend aus sechs-stufigen, endpunktbenannten Intervall-Skalen.⁴⁵¹ Für die entsprechenden Fragenblöcke wurde dabei eine gerade Skalierung gewählt, um eine mittlere Ausprägung der Intervall-Skala als „Fluchtmöglichkeit“ auszuschließen und vom Befragten eine konkrete Entscheidung einzufordern.⁴⁵² Bei einigen Fragenblöcken wurde die zusätzliche Option „keine Angaben“ oder „nicht vorhanden“ einbezogen, wenn dies aufgrund der spezifischen Fragenstruktur angezeigt war. Dabei wurde ein ausführlicher Fragebogen für den CFO bzw. Leiter des Finanzbereiches⁴⁵³ und ein modifizierter Kurzfragebogen für den Leiter Controlling⁴⁵⁴ erstellt.

Um die Qualität der Fragebögen und damit eine Erhebung hochwertiger Daten sicherzustellen, wurden die Fragebögen vor der Durchführung der Datenerhebung Pre-Tests unterzogen.⁴⁵⁵ Hierzu wurden Corporate Governance- und Controlling-Experten aus Unternehmenspraxis und Unternehmensberatung gebeten, die Fragebögen zu beantworten und kritisch zu prüfen. Aus den Pre-Tests konnten wertvolle Anregungen gezogen werden, um Verständlichkeit und Transparenz der Fragebögen weiter zu erhöhen.

4.2 Datenerhebung und Datengrundlage

Die Datenerhebung wurde für den Zeitraum Mai bis August 2008 terminiert. Zur Ansprache des zuvor spezifizierten Adressatenkreises wurden zunächst die CFOs bzw. Leiter des Finanzbereichs telefonisch kontaktiert und mit dem Forschungsprojekt vertraut gemacht. Die Zielpersonen wurden in diesem Zusammenhang gebeten, den Fra-

⁴⁵⁰ Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 256.

⁴⁵¹ Vgl. Greving (2007), S. 69-72.

⁴⁵² Vgl. Porst (2009), S. 73, S. 81f.

⁴⁵³ Vgl. Anhang I dieser Arbeit.

⁴⁵⁴ Vgl. Anhang II dieser Arbeit.

⁴⁵⁵ Vgl. Porst (2009), S. 185f.

gebogen für den CFO bzw. Leiter des Finanzbereichs eigenständig auszufüllen und einen Kurzfragebogen an den Leiter Controlling weiterzuleiten. Um Anreize zur Beantwortung des Fragebogens zu setzen, wurden allen Teilnehmern ein individualisierter Benchmarking-Bericht sowie zusätzlich die kostenfreie Teilnahme an einem Corporate Governance-Symposium in Aussicht gestellt. Nach telefonischer Ansprache der Zielpersonen wurden die Fragebögen per Email an die jeweiligen Ansprechpartner versandt. Konnte kein Rücklauf der Fragebögen verzeichnet werden, wurden in zwei Nachfassaktionen nach drei und sechs Wochen ab Versand der Fragebögen die Ansprechpartner erneut kontaktiert und um Teilnahme an der Befragung gebeten.

Bis Ende August 2008 waren insgesamt 52 CFO-Fragebögen und 49 Controller-Fragebögen eingegangen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 4,3% bzw. 4,1%. Insgesamt ist die erzielte Rücklaufquote damit als gering einzustufen. Gründe hierfür sind insbesondere in der hohen Sensibilität der abgefragten Unternehmensinformationen, der Adressierung der Studie an die Vorstandsebene der Unternehmen und der stark zunehmenden Anzahl empirischer, fragebogenbasierter Datenerhebungen zu sehen. So hat nach Angaben vieler Unternehmen die Anzahl eingehender Fragebögen zu verschiedenen wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsprojekten deutlich zugenommen. Eine Reihe von Unternehmen erklärte daher ausdrücklich, nicht mehr für schriftliche Befragungen zur Verfügung zu stehen.

Aufgrund der geringen verzeichneten Anzahl dyadischer Rückläufer, bestehend aus dem beantworteten Fragebogen für Leiter Finanzen und dem beantworteten Fragebogen für Leiter Controlling eines Unternehmens von lediglich 34 Dyaden, wurde von einer dyadischen Auswertung der Ergebnisse Abstand genommen. Dies führte dazu, dass das Antwortverhalten der verschiedenen befragten Personengruppen nicht auf gegebenenfalls vorliegenden Key Informant Bias untersucht werden konnte. Unter dem Key Informant Bias wird eine informantenbedingte Verzerrung durch eine subjektive Widerspiegelung von Informationen durch unterschiedliche Perspektiven von Schlüsselinformanten verstanden.⁴⁵⁶

Wegen der geringen Rücklaufquote wurden die erhobenen Daten weiterhin auf Repräsentativität hinsichtlich der Grundgesamtheit getestet.⁴⁵⁷ Die Überprüfung des Einflusses der nicht-antwortenden Unternehmen auf die Repräsentativität der erhobenen Da-

⁴⁵⁶ Vgl. Kumar/Stern/Anderson (1993), S. 1636; Homburg/Klarmann (2009), S. 149.

⁴⁵⁷ Vgl. Göthlich (2007), S. 119.

ten erfolgte dabei anhand der Systematik zur Abschätzung des Nonresponse Bias nach Armstrong und Overton.⁴⁵⁸ Da Umsatz und Anzahl der Beschäftigten der Unternehmen aus der Grundgesamtheit auf Basis der Hoppenstedt-Datenbank bekannt waren, wurden zunächst Mittelwertvergleiche mit den Umsatz- und Beschäftigtenwerten der erhobenen Daten durchgeführt. Über den als „Comparison with Known Values for the Population“⁴⁵⁹ beschriebenen Ansatz wurden keine signifikanten Verzerrungen durch nicht-antwortende Unternehmen festgestellt. Gemessen an Umsatz und Beschäftigtenzahl sind entsprechend keine Verzerrungen der erhobenen Daten durch Größeneffekte zu erwarten.⁴⁶⁰ Weiterhin wurde zur Analyse des Nonresponse Bias die „Extrapolation Method“⁴⁶¹ angewandt. Diese Methode beruht auf der Annahme, die Antworten relativ spät eintreffender Teilnehmer approximierten die Charakteristika nicht-antwortender Unternehmen. Entsprechend wurde der erhobene Datensatz in Abhängigkeit des Eingangsdatums der Antwort teilnehmender Unternehmen in drei gleichgroße Gruppen unterteilt. Für den Test auf Nonresponse Bias wurden die Antworten der frühreagierenden Gruppe mit dem Antwortverhalten der spätreagierenden Gruppe durch Mittelwertvergleich auf signifikante Unterschiede hin untersucht.⁴⁶² Insgesamt wurden 157 Items des CFO-Fragebogens sowie 56 Items des Controller-Fragebogens hinsichtlich Nonresponse Bias getestet. Mit Ausnahme von 9 Items des CFO-Fragebogens und 4 Items des Controller-Fragebogens wurden keine signifikanten Mittelwertunterschiede festgestellt. Von einer systematischen Verzerrung der erhobenen Daten durch Nonresponse Bias ist demnach nicht auszugehen und der erhobene Datensatz kann als repräsentativ für die spezifizierete Grundgesamtheit in den weiteren Analysen angesehen werden.

Auch die Ergebnisse der deskriptiven Analyse der Stichprobencharakteristik deuten, wie im Rahmen der Spezifikation der Grundgesamtheit angestrebt, auf die Erfassung einer großen Bandbreite von Unternehmen mit verschiedenen Unternehmenscharakteristika hin. Entsprechend weisen, wie aus Abbildung 12 zu entnehmen, die deskriptiven Ergebnisse zur Verteilung des Umsatzes und der Mitarbeiterzahl in den antwor-

⁴⁵⁸ Vgl. Armstrong/Overton (1977), S. 397.

⁴⁵⁹ Armstrong/Overton (1977), S. 396f.

⁴⁶⁰ Zur statistischen Prüfung auf Nonresponse Bias durch Größeneffekte wurden für Umsatz und Anzahl der Beschäftigten jeweils zweiseitige t-Tests unter Annahme unbekannter Varianzen durchgeführt.

⁴⁶¹ Armstrong/Overton (1977), S. 397.

⁴⁶² Vgl. Armstrong/Overton (1977), S. 397.

tenden Unternehmen auf eine breite Streuung der durch die Datengrundlage abgebildeten Unternehmensgrößen hin.

So klassifizieren sich 24% der antwortenden Unternehmen am Umsatz gemessen als kleines oder mittleres Unternehmen mit einem Umsatz von weniger als 500 Mio. €, 21% der antwortenden Unternehmen übersteigen am Umsatz gemessen 5 Mrd. € und gehören damit zu den größten Unternehmen Deutschlands. Ein ähnlich breites Spektrum erfasster Unternehmen zeigt sich bei der Verteilung der Mitarbeiteranzahl. Auch in dieser Rubrik ergibt sich eine weite Streuung antwortender Unternehmen.

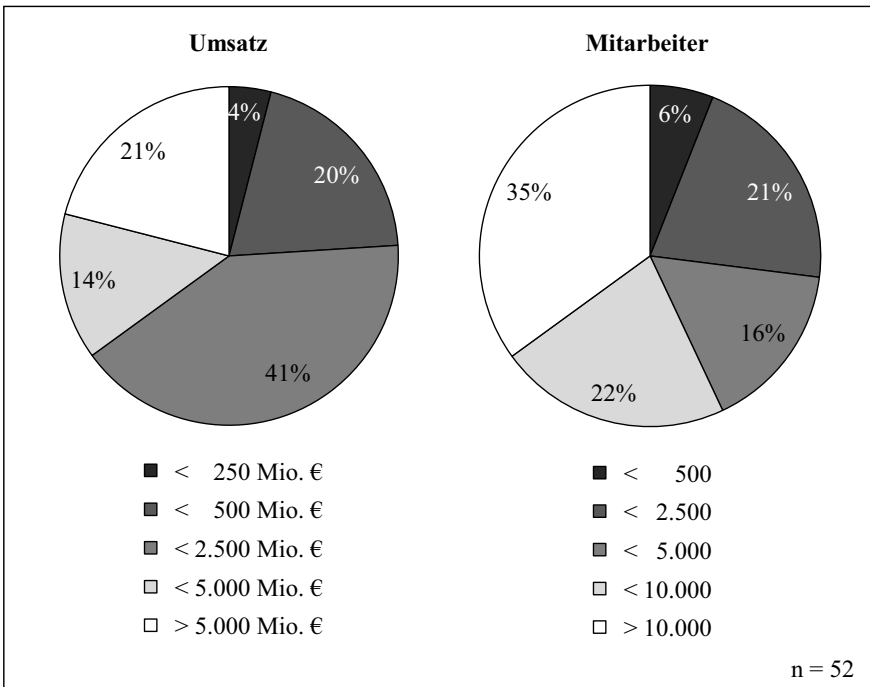


Abbildung 12: Charakteristika der teilnehmenden Unternehmen

Weiterhin zeigen die Ergebnisse bezüglich der Börsennotierung der befragten Unternehmen ebenfalls eine große Bandbreite erfasster Unternehmen. So sind 38% der teilnehmenden Unternehmen nicht börsennotiert, weitere 25% sind einem börsennotierten

Mutterunternehmen zugehörig und 37% eigenständig am Aktienmarkt gelistet. Von den eigenständig notierten Unternehmen gehören dabei etwa zwei Drittel einem der führenden Aktienindizes⁴⁶³ der Deutschen Börse an. Das erklärte Ziel, nicht ausschließlich den primären Adressatenkreis des DCGK in der Stichprobe zu erfassen, wurde damit klar erreicht.

Die Ergebnisse der deskriptiven Analyse bieten entsprechend die Möglichkeit, im weiteren Verlauf der Untersuchung zu größen- und rechtsformübergreifenden Aussagen zu Corporate Governance deutscher Unternehmen zu gelangen.

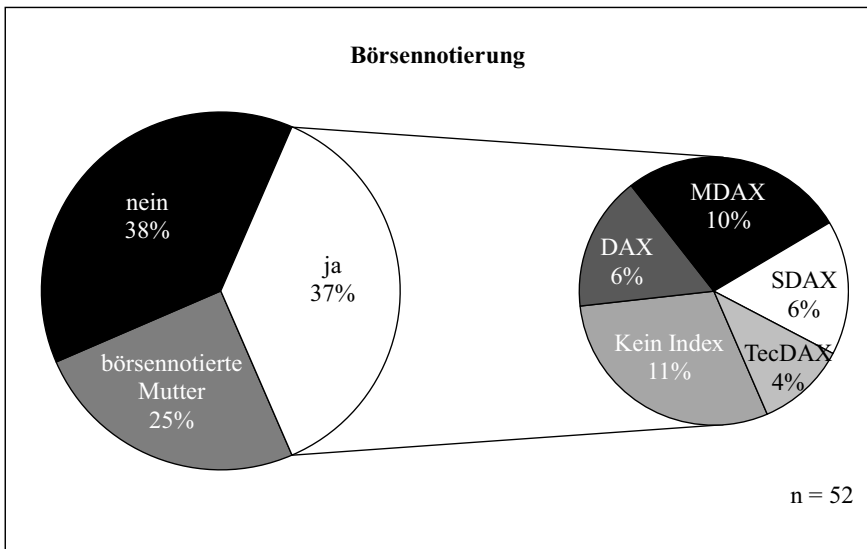


Abbildung 13: Börsennotierung und Indexzugehörigkeit

⁴⁶³ Zu den führenden Aktienindizes werden in diesem Zusammenhang DAX30, MDAX50, SDAX50 und TecDAX30 gezählt.

D Corporate Governance und Unternehmenserfolg

Auf Basis der im vorangegangenen Kapitel dargestellten multivariaten Analysemethoden widmet sich das folgende Kapitel der Beantwortung der ersten Forschungsfrage und analysiert, welchen Einfluss gute Corporate Governance auf den Unternehmenserfolg entwickelt. An eine empirische Bestandsaufnahme zur Gestaltung der Corporate Governance schließt eine theoretische Untersuchung der Wirkungszusammenhänge zwischen Corporate Governance und Unternehmenserfolg an. Als Ergebnis dieser Untersuchung werden Forschungshypothesen zu den kausalen Wirkungszusammenhängen aufgestellt und in ein Strukturmodell überführt. Anschließend werden die im Strukturmodell verwendeten Konstrukte inhaltlich konkretisiert und Messmodelle zur Operationalisierung der Konstrukte entwickelt. Nach einer Gütebeurteilung der empirischen Ergebnisse der jeweiligen Messmodelle auf Konstruktebene schließt die Bewertung des Gesamtmodells sowie eine Analyse der Ergebnisse im Hinblick auf die Forschungshypothesen zu den Wirkungsbeziehungen zwischen den verwendeten Konstrukten an. Abschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse kritisch gewürdigt und Implikationen für die Gestaltung der Corporate Governance abgeleitet. Datenbasis für die Auswertungen dieses Kapitels bilden die empirischen Daten des CFO-Fragebogens.

1 Empirische Bestandsaufnahme zur Gestaltung der Corporate Governance

1.1 Ziele und Institutionalisierung der Corporate Governance

Eine wesentliche Fragestellung zur Ausgestaltung von Corporate Governance ist die nach der Festlegung des Zielsystems zur Ausrichtung und Bewertung der Unternehmensführung.⁴⁶⁴ Hierbei ist zu beantworten, ob die Unternehmensführung, wie im Rahmen der wertorientierten Unternehmensführung häufig gefordert, singular auf die Interessen der Shareholder auszurichten ist⁴⁶⁵ oder ob das Management bei der Ent-

⁴⁶⁴ Vgl. hierzu Abschnitt B 1.1.

⁴⁶⁵ Vgl. Rappaport (1981), S. 1; Hahn/Hungenberg (2001), S. 191. Die singuläre Ausrichtung der Unternehmensführung auf die Interessen der Unternehmenseigner in Shareholder-Value Konzepten wird zum Teil deutlich kritisiert. Wesentliche Kritikpunkte betreffen hierbei die ausschließliche Ausrichtung von Managemententscheidungen auf die Belange der Anteilseigner, häufig durch kurzfristige Aktienkurssteigerungen und die Dominanz des finanziellen Gewinnziels unter Vernachlässigung sozialer Aspekte. Vgl. hierzu Ballwieser (2000), S. 165; Baden (2001), S. 401.

scheidungsfindung auch Interessen weiterer Anspruchsgruppen berücksichtigen sollte.⁴⁶⁶ Zur Bestandsaufnahme der Ausrichtung von Managemententscheidungen auf Interessen von Anspruchsgruppen wurden die Befragten gebeten, sieben verschiedene Anspruchsgruppen hinsichtlich ihres Einflusses auf Managemententscheidungen zu bewerten. Die Ergebnisse in Abbildung 14 zeigen, dass 81% der Respondenten den Einfluss der Eigenkapitalgeber auf Entscheidungen des Managements als hoch bewerten. Auch bescheinigen 71% der Antwortenden den Kundeninteressen einen starken Einfluss auf Entscheidungen des Managements. Den Einfluss der übrigen Anspruchsgruppen auf Managemententscheidungen erachtet jeweils lediglich eine Minderheit der Unternehmen als wesentlich. Damit scheint bei der Ausrichtung der Unternehmensführung eine deutliche Shareholder-Orientierung der Entscheidungen des Managements vorzuliegen. Auch die relativ starke Ausrichtung der Managemententscheidungen auf die Interessen der Kunden scheint der Shareholder-Orientierung nicht zu widersprechen, da, wie in Abschnitt B 2.1 ausgeführt, die Steigerung des Markterfolgs durch Berücksichtigung der Kundeninteressen den Finanzerfolg direkt positiv beeinflusst.

⁴⁶⁶ Vgl. Freeman (1984), S. 46; Janisch (1993), S. 126; Körnert/Wolf (2007), S. 135.

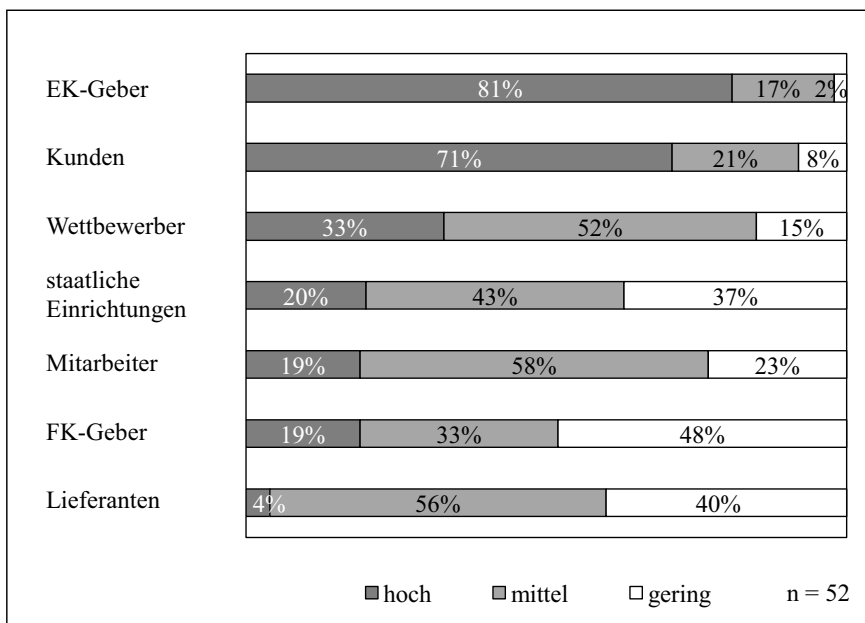


Abbildung 14: Stakeholder-Einfluss auf Management-Entscheidungen⁴⁶⁷

Bezeichnet, wie in der vorliegenden Arbeit, Corporate Governance die Sicherstellung einer verantwortungsvollen und zielorientierten Unternehmensführung im Sinne der Anteilseigner, ist weiterhin die Frage zu stellen, wie die Mechanismen der Corporate Governance im Unternehmen institutionalisiert werden. Die Antworten der Respondenten auf die Frage nach der organisatorischen Verankerung der Corporate Governance sind in Abbildung 15 aufgeführt.

⁴⁶⁷ Respondenten wurden gebeten, den Einfluss der jeweiligen Anspruchsgruppe auf Entscheidungen des Managements auf einer 6-stufigen Skala von 0 = „gering“ bis 5 = „hoch“ zu bewerten. Die Ergebnisse wurden in die drei Kategorien „gering“, „mittel“ und „hoch“ klassifiziert.

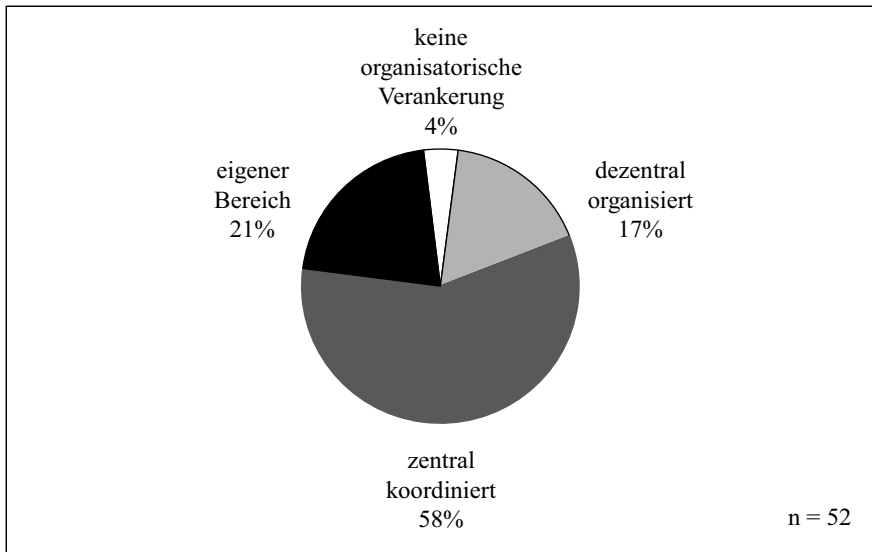


Abbildung 15: Organisatorische Verankerung der Corporate Governance

Als vorherrschende Organisationsform der Corporate Governance zeigt sich im Rahmen der Befragung mit 58% die zentrale Koordination der Corporate Governance. Hierbei werden die verschiedenen Compliance Systeme wie Risikomanagementsystem oder Internes Kontrollsystem zentral durch einen Bereich koordiniert, der jedoch neben den Corporate Governance-Strukturen weitere Unternehmensfunktionen verantwortet. Ein Fünftel der Unternehmen misst der Corporate Governance durch die Institutionalisierung der Corporate Governance in einem eigenständigen organisatorischen Bereich besondere Bedeutung zu. In Zukunft ist zu erwarten, dass auch vor dem Hintergrund der aufkommenden Diskussion zur Verschmelzung der Komponenten der Corporate Governance zu einem umfassenden „Governance, Risk and Compliance“-System⁴⁶⁸ und die verbreitete Wahrnehmung von Compliance als Vorstandsaufgabe die organisatorische Verankerung der Corporate Governance sich stärker in Richtung

⁴⁶⁸ Vgl. Lyons (2008), S. 3-15; Bamberger (2009), S. 13; Grundmann (2001), S. 344; Gleißner/Romeike (2005), S. 154.

einer zentralen Koordination der Corporate Governance-relevanten Funktionen entwickelt wird.⁴⁶⁹

1.2 Charakteristika der Corporate Governance-Dimensionen

Eine weitere wesentliche Frage bei der Bestandsaufnahme zur Gestaltung der Corporate Governance ist der Umsetzungsstand der Compliance-Systeme. Die Befragten wurden gebeten, den Umsetzungsstand verschiedener Compliance-Systeme in ihrem Unternehmen anzugeben. Die Ergebnisse der klassifizierten Daten sind in Abbildung 16 aufgezeigt. Dabei ist ersichtlich, dass die Umsetzung des Risikofrüherkennungssystems von den angegebenen Compliance-Systemen mit einem hohen Umsetzungsstand von 71% und einem geringen Umsetzungsstand von lediglich 2% der antwortenden Unternehmen am weitesten fortgeschritten ist. Dies ist insbesondere auch auf die gesetzlichen Bestimmungen zur Umsetzung eines Risikofrüherkennungssystems nach dem KonTraG aus dem Jahr 1998⁴⁷⁰ zurückzuführen.⁴⁷¹ Dabei sehen unter den antwortenden Unternehmen für den weiteren Aufbau des Risikofrüherkennungssystems 21% hohes Verbesserungspotential im Bereich „Festlegung der Risikofelder, die zu bestandsgefährdenden Entwicklungen führen könnten“ und 19% im Bereich „Risikoerkennung und Risikoanalyse“.⁴⁷²

⁴⁶⁹ Vgl. v. Werder (2009a), S. 36f.

⁴⁷⁰ Vgl. Bundesrat (1998).

⁴⁷¹ Vgl. Diederichs (2004), S. 68f. Zu den regulatorischen Bestimmungen des KonTraG vgl. Abschnitt B 1.5.

⁴⁷² Grundlage für die Erhebung des weiteren Handlungsbedarfs bilden die Prüfungsschritte nach IDW PS 340 „Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317.4 HGB. Vgl. hierzu Institut der Wirtschaftsprüfer (2000), S. 3-6. Neben den hohen Verbesserungspotentialen in den Bereichen „Festlegung von Risikofeldern, die zu bestandsgefährdenden Entwicklungen führen könnten“ und „Risikoerkennung und Risikoanalyse“ sehen weiterhin 15% der antwortenden Unternehmen im Bereich der „Risikokommunikation“, 6% bei der „Zuordnung von Verantwortlichen und Aufgaben“, 10% bei der „Einrichtung eines Überwachungssystems“ und 13% bei der „Dokumentation der getroffenen Maßnahmen“ hohes Verbesserungspotential.

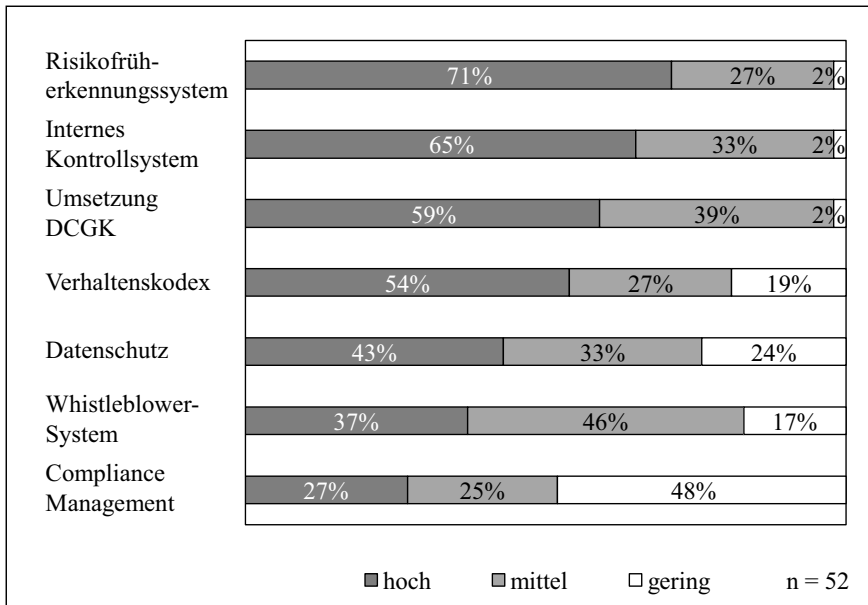


Abbildung 16: Umsetzung von Compliance Systemen

Die Umsetzung der Internen Kontrollsysteme hat sich mit einem mittleren und hohen Umsetzungsstand von 98% in weiten Teilen der Unternehmen zu einem wesentlichen Element der Corporate Governance entwickelt.⁴⁷³ Auch die Empfehlungen und Anregungen des DCGK sind bei 98% der Unternehmen im Wesentlichen umgesetzt.⁴⁷⁴ Das Compliance Management als umfassende Funktion zur Steuerung der Compliance Systeme und zur Umsetzung von Prinzipien und Wertvorstellungen in einer Organisation⁴⁷⁵ ist jedoch, wie aus Abbildung 16 ersichtlich, lediglich bei 52% der Unternehmen weitgehend umgesetzt. Vor diesem Hintergrund erscheint nachvollziehbar, dass

⁴⁷³ Eine empirische Studie von Hindlmeier und Maier aus dem Jahr 2008 kommt zu ähnlichen Werten, insbesondere im Hinblick auf das rechnungslegungsbezogene Interne Kontrollsystem. Die Qualität der umgesetzten Internen Kontrollsysteme wird durch die Teilnehmer jedoch lediglich als „befriedigend“ eingestuft. Vgl. hierzu Hindlmeier/Maier (2009), S. 119-123.

⁴⁷⁴ Entsprechend einer empirischen Studie liegt die durchschnittliche Befolgungsquote der Kodexbestimmungen unter den an der Frankfurter Wertpapierbörse gelisteten Unternehmen im Jahr 2009 bei 77,9%. Vgl. hierzu v. Werder (2009a), S. 28f.

⁴⁷⁵ Vgl. Engels (2009), S. 319. Für Elemente zur Umsetzung eines effektiven Compliance Managements vgl. Vogelsang/Kruft (2008), S. 262-266.

47% der Unternehmen in den kommenden 12 Monaten einen erheblichen Umfang an Investitionen in das Compliance Management angedacht haben. Wie in Abbildung 17 dargestellt, planen neben Investitionen in das Compliance Management auch 47% der Unternehmen Investitionen zum Ausbau der Risikofrüherkennungssysteme, 41% zum Ausbau des Datenschutzes und jeweils 40% zum Ausbau des Internen Kontrollsystems und des Verhaltenskodexes.

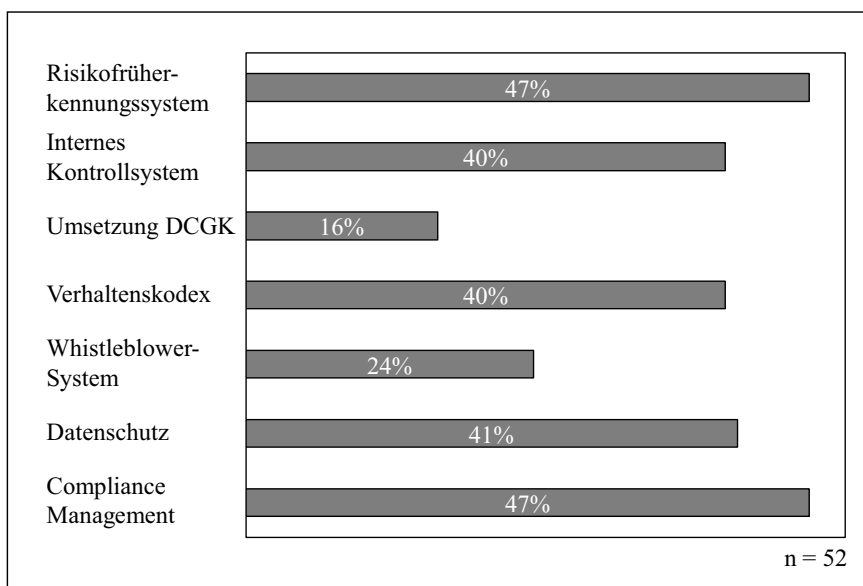


Abbildung 17: Anteil von Unternehmen mit geplanten Investitionen in Compliance Systeme in erheblichem Umfang⁴⁷⁶

Auf die Frage nach dem Nutzen von Corporate Governance-Maßnahmen geben 86% der Studienteilnehmer an, entsprechende Maßnahmen wirkten positiv auf die Sicherstellung der Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften und 74% der Studienteilnehmer

⁴⁷⁶ Respondenten wurden gebeten, die Frage „In welchem Umfang sind in den kommenden 12 Monaten Investitionen zum Ausbau der folgenden Corporate Governance-Maßnahmen geplant?“ auf einer Skala von 0 = „geringer Umfang“ bis 5 = „großer Umfang“ zu beantworten. Angegeben ist der Anteil der Antwortenden, welche die Frage mit mindestens 3 bewertet haben.

mer sehen einen Beitrag zur Vermeidung und Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten.⁴⁷⁷ Eine verbesserte Kenntnis über Risiken und Chancen des Unternehmens nennen 70% als positiven Effekt durch die Einrichtung von Corporate Governance-Maßnahmen. Hierbei scheinen insbesondere das Risikofrüherkennungssystem und das Interne Kontrollsystem, aber auch die Leistungen der Internen Revision bei der Verbesserung der Kenntnis über Risiken und Chancen der Unternehmen beizutragen. Eine effektive und effiziente Gestaltung betrieblicher Prozesse sehen 59% der Befragten als weitere wesentliche Errungenschaft der Umsetzung von Corporate Governance-Maßnahmen. So wird durch die intensive Auseinandersetzung mit innerbetrieblichen Prozessen bei der Gestaltung Interner Kontrollsysteme und der Aufdeckung von Prozessrisiken und Verbesserungspotentialen durch Risikobewertungen im Rahmen von Beratungs- und Prüfungsleistungen der Internen Revision eine Prozessoptimierung durch die Umsetzung von Corporate Governance-Maßnahmen erreicht. Erwähnenswert an dieser Stelle scheint auch, dass lediglich 18% der Befragten angeben, primär durch hohe Kosten für die Umsetzung von Corporate Governance-Maßnahmen belastet zu werden, ohne dass den Corporate Governance-Maßnahmen ein adäquater Nutzen für das Unternehmen entgegenstehen würde. Dies ist ein Indiz dafür, dass die Akzeptanz für Corporate Governance-Maßnahmen in den Unternehmen weiter wächst. Die Ergebnisse zum Nutzen von Corporate Governance-Maßnahmen sind in Abbildung 18 dargestellt.

⁴⁷⁷ In diesem Zusammenhang wurde in einem gesonderten Fragenblock nach der präventiven Wirkung von Corporate Governance-Maßnahmen im Zusammenhang mit Wirtschaftsdelikten gefragt. Dabei sahen 86% der Befragten einen jeweils mittleren bis hohen Beitrag durch Corporate Governance-Maßnahmen zur Vermeidung von Bestechung und Korruption, 85% zur Vermeidung von Management Fraud, 83% zur Vermeidung von Mitarbeiter Fraud, 78% zur Vermeidung von Bilanzmanipulation, 62% zur Vermeidung von Geldwäsche und 55% zur Vermeidung von Industriespionage.

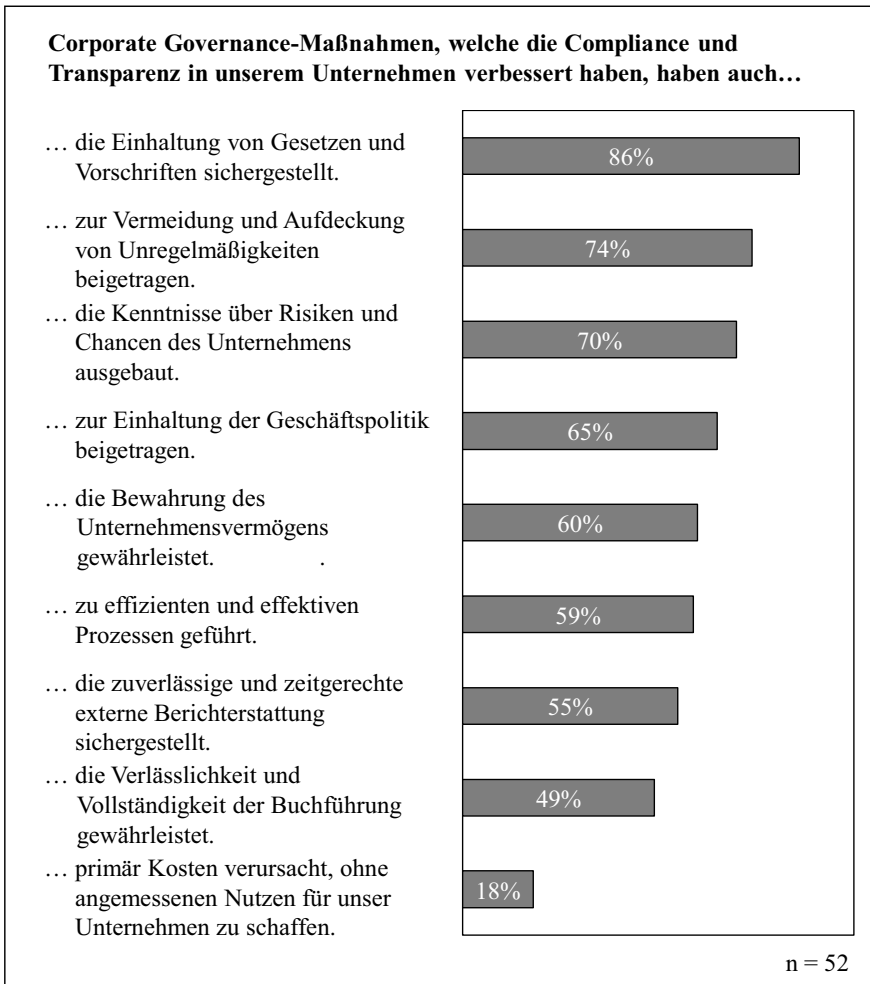


Abbildung 18: Nutzen von Corporate Governance-Maßnahmen

2 Konzeptualisierung und Modellspezifikation

Auf Basis der deskriptiven Bestandsaufnahme zu Zielen, organisatorischer Verankerung und Charakteristika der Corporate Governance-Gestaltung wird im Weiteren die

kausale Beziehung zwischen Corporate Governance und Unternehmenserfolg analysiert.

2.1 Wirkungszusammenhänge von Corporate Governance und Unternehmenserfolg

In der Corporate Governance-Diskussion der vergangenen Jahre wurde vielfach in der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion ein positiver Zusammenhang zwischen guter Corporate Governance und Unternehmenserfolg postuliert.⁴⁷⁸ Wenngleich der positive Wirkungszusammenhang der Sicherstellung einer verantwortungsvollen und zielorientierten Unternehmensführung für den Erfolg eines Unternehmens rein intuitiv nachvollziehbar erscheint, ist der Nachweis dieses Zusammenhangs in der empirischen Forschung bisher lediglich bruchstückhaft gelungen.⁴⁷⁹ Ein verbreitetes Vorgehen bei der empirischen Analyse der Erfolgswirkung der Corporate Governance ist die Untersuchung des Zusammenhangs von Unternehmenswert oder Aktienkursrendite mit spezifischen Corporate Governance-Instrumenten,⁴⁸⁰ entwickelten Corporate Governance-Ratingurteilen⁴⁸¹ oder Elementen der Unternehmenspublizität.⁴⁸² Der verwendete Erfolgsbegriff in den entsprechenden Studien fokussiert dabei auf extern verfügbare und primär finanzielle Erfolgsmaße, bezieht jedoch die Wirkung von Corporate Governance-Mechanismen auf unternehmensinterne Erfolgsgrößen nicht in die Analyse ein.

Im Rahmen des vorliegenden Kapitels wird der Einfluss guter Corporate Governance auf interne Maße des Unternehmenserfolgs analysiert und somit eine neue Sichtweise in der Diskussion der empirischen Forschung zur Erfolgswirkung der Corporate Governance eingenommen. Hierbei wird die Güte der Corporate Governance nicht, wie in vorhergehenden Studien üblich anhand von Corporate Governance-Ratings oder über

⁴⁷⁸ Vgl. Schmidt (2001), S. 67; Zöllner (2007), S. 52; Beiner (2005), S. 52f.

⁴⁷⁹ Vgl. v. Werder (2009b), S. 24f; v. Werder/Grundeis (2009), S. 630-632; Bassen/Zöllner (2009), S. 52-54.

⁴⁸⁰ Vgl. Felton/Hudnut/van Heeckeren (1996), S. 170-175.

⁴⁸¹ Vgl. Drobetz/Schillhofer/Zimmermann (2004); Nowak/Rott/Mahr (2004).

⁴⁸² Vgl. Gompers/Ishii/Metrick (2003); Brown/Caylor (2004); Zimmermann/Goncharov/Werner (2004); Beiner/Drobetz/Schmidt/Zimmermann (2004); Bassen/Kleinschmidt/Prigge/Zöllner (2006); Jermias (2007); McKinsey (2002). Für eine weitergehende Darstellung vgl. Bassen (2006).

Compliance-Publizität abgebildet,⁴⁸³ sondern durch Management-Befragungen über Ausprägungen von Corporate Governance-Elementen primär erhoben.

Im theoretischen Bezugsrahmen der Neuen Institutionenökonomie wird Corporate Governance als Instrument zur Reduktion von aus der Prinzipal-Agenten-Beziehung resultierenden Agency-Kosten wie bspw. Kosten der Informationsgewinnung oder der Kontrolle⁴⁸⁴ angesehen.⁴⁸⁵ Durch die Übertragung von Verfügungsrechten auf den Agenten in Verbindung mit bestehender Informationsasymmetrie zwischen Agent und Prinzipal entstehen für den Agenten diskretionäre Entscheidungsspielräume, die bei unterstellt opportunistischem Verhalten des Agenten zu Lasten des Prinzipals ausgenutzt werden könnten. Bezweckt der Agent durch seine Entscheidungen das Erreichen antinomer Ziele im Vergleich zu den Zielen des Prinzipals, erleidet der Prinzipal einen Erfolgsverlust durch das opportunistische und eigennutzenmaximierende Verhalten des Agenten.⁴⁸⁶ Vor diesem Hintergrund zielen Corporate Governance-Regelungen durch Compliance und Transparenz auf eine Reduktion der diskretionären Spielräume und der daraus resultierenden Residualkosten durch eine Beeinflussung des Verhaltens des Agenten.⁴⁸⁷

Durch gesetzliche und privatrechtliche Vorgaben wird der Agent zu regelkonformem Verhalten angehalten, um nicht bei Zuwiderhandlung mit negativen Sanktionen belastet zu werden.⁴⁸⁸ Die Compliance mit gesetzlichen und privatrechtlichen Vorgaben schränkt den Entscheidungsraum des Agenten für opportunistisches Verhalten systematisch ein, indem verschiedenartige interne und externe Überwachungssysteme in die betriebswirtschaftlichen Regelungs- und Entscheidungsmechanismen eingeflochten werden. Um nicht haftungsrechtlich belangt werden zu können, sorgt der Agent in diesem Sinne für die Compliance der Kontroll- und Regelungssysteme mit den gesetzlichen und privatrechtlichen Vorgaben und schränkt gleichzeitig durch diese Systeme den eigenen diskretionären Handlungsspielraum ein.⁴⁸⁹

⁴⁸³ Vgl. Bassen/Zöllner (2009), S. 53.

⁴⁸⁴ Vgl. Jensen/Meckling (1976), S. 308f.

⁴⁸⁵ Vgl. Bassen/Kleinschmidt/Prigge/Zöllner (2006), S. 375; Zöllner (2007), S. 52.

⁴⁸⁶ Vgl. Jensen/Meckling (1976), S. 5; Meinhövel (2004), S. 470f.

⁴⁸⁷ Vgl. Shleifer/Vishney (1997), S. 738; Werder (2003), S. 11; Gugler (2004), S. 120-122.

⁴⁸⁸ Vgl. Rosinus (2008), S. 261.

⁴⁸⁹ Vgl. Lorenz (2008), S. 19-21.

Als weitere Dimension der Corporate Governance erhöht der Agent durch die Bereitstellung unternehmensinterner Informationen an den Prinzipal die Transparenz bezüglich getroffener Entscheidungen. Der Agent erhöht die Transparenz über die Werthaltigkeit seiner Entscheidungen und gibt damit einen Teil des Informationsvorsprungs gegenüber dem Prinzipal auf, einerseits weil gesetzliche oder privatrechtliche Regelungen ihn dazu zwingen, andererseits um durch Signaling⁴⁹⁰ an den Prinzipal die Güte der selbstverantworteten Entscheidungen darzulegen. Auf diese Weise wird der Prinzipal in die Situation versetzt, Entscheidungen des Agenten kritisch zu hinterfragen und getroffene Entscheidungen des Agenten besser beurteilen zu können. Durch eine verbesserte Transparenz gibt der Agent so weitere diskretionäre Entscheidungsspielräume auf, indem Informationsasymmetrie zwischen dem Agenten und dem Prinzipal teilweise abgebaut wird.⁴⁹¹

Werden durch den Wegfall diskretionärer Spielräume des Agenten Entscheidungen besser im Sinne des Prinzipals getroffen, wäre eine positive Wirkung guter Corporate Governance auf den Unternehmenserfolg für den Fall feststellbar, wenn die Ergebnisse der verbesserten Entscheidungen des Agenten die durch Corporate Governance-Maßnahmen verursachten Kosten überkompensieren und somit die Summe der Agency-Kosten gesenkt würden. Somit ergibt sich auch basierend auf den Erkenntnissen früherer empirischer Studien⁴⁹² als Basishypothese der vorliegenden Untersuchung:

Basishypothese: „Gute Corporate Governance wirkt positiv auf den Unternehmenserfolg.“

Die postulierte Wirkungsrichtung der Basishypothese ist darauf zurückzuführen, dass durch Corporate Governance ein Ordnungsrahmen wirtschaftlichen Handelns abgesteckt und vorgegeben wird,⁴⁹³ in dem eine verantwortungsvolle und zielorientierte Führung des Unternehmens sichergestellt werden soll. Dieser Ordnungsrahmen gibt die Grundstrukturen vor, in denen wirtschaftliches Handeln zwischen verschiedenen am Unternehmen beteiligten Akteuren erfolgt, und bedingt damit zugleich das Er-

⁴⁹⁰ Vgl. Roth (2001), S. 373.

⁴⁹¹ Vgl. Hofmann (2006), S. 351.

⁴⁹² Vgl. Abschnitt A 4.1.

⁴⁹³ Vgl. v. Werder (2009b), S. 4f; v. Werder (2004), S. 621; Wieland (2002), S. 2.

folgsverständnis, das durch die Akteure zur Beurteilung des Unternehmenserfolgs zugrunde zu legen ist. Entsprechend dieser Überlegungen wird als Basishypothese ein positiver Wirkungszusammenhang von guter Corporate Governance auf den Unternehmenserfolg formuliert.

2.2 Ableitung der Forschungshypothesen

Ausgehend von der entwickelten Basishypothese werden Forschungshypothesen über vermutete Wirkungsbeziehungen zwischen den Dimensionen der Corporate Governance und den Elementen des Unternehmenserfolgs abgeleitet, welche eine empirische Überprüfung der Basishypothese ermöglichen. Corporate Governance untergliedert sich aus Sicht dieser Arbeit in die Dimensionen Compliance, Transparenz und Corporate Governance-Kosten.⁴⁹⁴ Compliance als Gesamtheit aller Maßnahmen, die das regelkonforme Verhalten eines Unternehmens, seiner Organisationseinheiten und seiner Mitarbeiter im Bezug auf interne und regulatorische Vorgaben begründen, ist nach den jüngsten Änderungen des DCGK in den Kodex unter Ziffer 4.1.3 aufgenommen worden. Demnach hat „der Vorstand [...] für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin (Compliance)“.⁴⁹⁵ Hierzu sind zunächst durch den Aufbau von Compliance-Systemen im Unternehmen wie durch Risikomanagementsysteme oder Interne Kontrollsysteme⁴⁹⁶ Strukturen im Unternehmen zu verankern,⁴⁹⁷ welche bei entsprechender Anwendung dazu beitragen, problembehaftete Sachverhalte präventiv zu vermeiden, steuernd entgegenzuwirken oder zumindest frühzeitig aufzudecken⁴⁹⁸ und damit den Erfolg der Corporate Governance zu ermöglichen.⁴⁹⁹ Damit ergibt sich als erste Forschungshypothese:

Hypothese H₁: Je besser die Compliance-Systeme sind, desto besser sind die internen Corporate Governance-Strukturen.

⁴⁹⁴ Vgl. hierzu Abschnitt B 1.4.

⁴⁹⁵ DCGK, Ziffer 4.1.3.

⁴⁹⁶ Vgl. Löffler/Buschinger (2004), S. 200.

⁴⁹⁷ Vgl. Lück/Henke (2006), S. 246f; Wecker/Galla (2008), S. 52f.

⁴⁹⁸ Vgl. Amling/Bantleon (2007), S. 46; Lorenz (2008), S. 19; Vetter (2008), S. 29f.

⁴⁹⁹ Vgl. Wecker/Galla (2008), S. 52f.

Um den Erfolg der Corporate Governance durch die Anwendung der aufgebauten Compliance-Systeme sicherzustellen, ist durch ein prozessunabhängiges Internes Revisionssystem die Einhaltung von entsprechenden Maßnahmen und die Funktionsfähigkeit der Compliance-Systeme zu überprüfen.⁵⁰⁰ In diesem Zusammenhang bietet die Interne Revision ein umfassendes Leistungsspektrum,⁵⁰¹ sowohl um die Anwendung der eingeführten Compliance-Systeme im Sinne der Feed-forward-Funktion der Kontrolle zu überwachen, als auch die Funktionsfähigkeit der Compliance-Systeme im Sinne der Feed-back-Funktion der Kontrolle⁵⁰² weiterzuentwickeln.⁵⁰³ Damit überwacht die Interne Revision die Effizienz und Effektivität der aufgebauten Compliance-Systeme und leistet einen Beitrag zur Sicherstellung einer ordnungsgemäßen Unternehmensführung.⁵⁰⁴ Entsprechend lautet die Forschungshypothese zum Zusammenhang von Interner Revision und Corporate Governance-Erfolg:

Hypothese H₂: Je besser die Leistungen der Internen Revision sind, desto besser sind die internen Corporate Governance-Strukturen.

Durch den Aufbau von Compliance-Systemen und die Sicherstellung der ordnungsgemäßen Funktionsfähigkeit dieser Systeme durch die Leistungen der Internen Revision wird die Compliance des Unternehmens gefördert und entsprechend die internen Corporate Governance-Strukturen verbessert. Versteht man unter Corporate Governance die Sicherstellung einer verantwortungsvollen und zielorientierten Unternehmensführung im Sinne der Anteilseigner, so ist als übergeordnetes Unternehmensziel die Steigerung des Unternehmenserfolgs anzusehen. Die Leistungen der Corporate Governance sind entsprechend aus Sicht der Anteilseigner am Erfolgsbeitrag zu mes-

⁵⁰⁰ Vgl. Lück/Henke (2004), S. 1f; S. 9.

⁵⁰¹ Vgl. Amling/Bantleon (2007), S. 55; Kregel (2008), S. 607f; Eberl/Hachmeister (2007), S. 319.

⁵⁰² Die Feed-forward-Funktion der Kontrolle bewirkt eine Verbesserung der Grundlage zukünftiger Entscheidungen auf Basis der durch Kontrollen gewonnenen Informationen. Dem gegenüber bewirkt die Feed-back-Funktion der Kontrolle eine Verhaltensbeeinflussung des jeweiligen Entscheidungsträgers bereits durch die Vorankündigung der Kontrolle. Vgl. zu den Funktionen der Kontrolle Amling/Bantleon (2007), S. 46; Weißenberger (2004), S. 94f. Ewert/Wagenhofer (2008), S. 311-314; Hahn/Hungenberg (2001), S. 48f.

⁵⁰³ Vgl. Lück/Henke (2004), S. 11; Paetzmann (2008), S. 37f.

⁵⁰⁴ Vgl. Warncke (2008), S. 630; Berens/Schmitting (2003), S. 53; Arbeitskreis "Externe und Interne Überwachung der Unternehmung" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2006), S. 225.

sen, der durch eine gute Corporate Governance generiert wird. Nur im Falle der Steigerung des Unternehmenserfolgs durch Leistungen der Corporate Governance ist aus Sicht der Anteilseigner ein Aufbau und Ausbau guter Corporate Governance-Strukturen im Unternehmen zielführend. Führen Corporate Governance-Strukturen dazu, dass die Summe der Agency-Kosten, bestehend aus Monitoringkosten durch Kontroll- und Überwachungsaktivitäten und Residualkosten reduziert werden,⁵⁰⁵ wirkt sich dies positiv auf den Unternehmenserfolg aus.⁵⁰⁶

Aufbauend auf einer Vielzahl empirischer Arbeiten im Bereich der Marketing- und Controllingforschung zeigt eine Untergliederung des Unternehmenserfolgs in die Teilbereiche Anpassungserfolg, Markterfolg und Finanzerfolg⁵⁰⁷ sehr gute Ergebnisse bei der Operationalisierung des Erfolgsbegriffs.⁵⁰⁸ Diese Untergliederung wird auch der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegt. Darauf aufbauend werden als Forschungshypothesen die Einflüsse der Corporate Governance-Strukturen auf die drei Teilbereiche Anpassungserfolg, Markterfolg und Finanzerfolg formuliert. Somit ergeben sich als Forschungshypothesen:

Hypothese H₃: Je besser die internen Corporate Governance-Strukturen sind, desto größer ist der Anpassungserfolg.

Hypothese H₄: Je besser die internen Corporate Governance-Strukturen sind, desto größer ist der Markterfolg.

Hypothese H₅: Je besser die internen Corporate Governance-Strukturen sind, desto größer ist der Finanzerfolg.

Demnach wird durch geeignete Compliance-Systeme sowie Effizienz- und Effektivitätsprüfungen dieser Systeme durch die Interne Revision eine verantwortungsvolle und zielorientierte Unternehmensführung sichergestellt, die sich positiv auf die verschiedenen Facetten des Unternehmenserfolgs auswirkt.

Neben den internen Corporate Governance-Mechanismen tragen auch externe Corporate Governance-Mechanismen zur Sicherstellung der verantwortungsvollen und ziel-

⁵⁰⁵ Vgl. Ross (1973), S. 134; Jensen/Meckling (1976), S. 309f; Grossman/Hart (1983), S. 7.

⁵⁰⁶ Vgl. Beiner (2005), S. 16-18, S. 22.

⁵⁰⁷ Vgl. Rueckert/Walker/Roering (1985), S. 15-17.

⁵⁰⁸ Vgl. Fritz (1992); Bauer (2002); Blum (2006); Spillecke (2006).

orientierten Unternehmensführung bei. Mit der Trennung von Eigentums- und Verfügungsrechten entstehen Informationsasymmetrien zwischen den mit der Führung des Unternehmens betrauten Managern und den typischerweise nicht direkt an der Unternehmensführung beteiligten Unternehmenseignern.⁵⁰⁹ Durch Informationsbereitstellung mittels Zwangspublizität im Rahmen der jährlichen Geschäftsberichte und der unterjährigen Berichterstattung, auch im Rahmen der Corporate Governance-Erklärung⁵¹⁰ sowie der darüber hinausgehenden freiwilligen Publizität⁵¹¹ wird die Informationsasymmetrie durch externe Unternehmenstransparenz reduziert.⁵¹² Durch externe Unternehmenstransparenz ist es den Unternehmenseignern möglich, Entscheidungen des Managements nachzuvollziehen und kritisch zu reflektieren.⁵¹³

In diesem Zusammenhang wurde eine Reihe von Theorien zur Erklärung des Einflusses externer Unternehmenstransparenz auf den Unternehmenserfolg entwickelt.

So spiegelt sich nach der „capital market transaction hypothesis“ eine hohe externe Unternehmenstransparenz und eine damit einhergehende Reduktion der Informationsasymmetrie zwischen Unternehmensinsidern und externen Kapitalgebern in einem geringeren Risiko der Kapitalgeber wider und führt zu sinkenden Kapitalkostensätzen.⁵¹⁴ Evidenz für den Zusammenhang zwischen externer Unternehmenstransparenz und der Höhe der Kapitalkosten wurde empirisch in einer Reihe von Forschungsarbeiten herausgearbeitet.⁵¹⁵ Entsprechend führt eine hohe externe Unternehmenstransparenz zu einem positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg. Neben der Beeinflussung der Kapitalkostensätze führt externe Unternehmenstransparenz auch zu einer Verbesserung der Managemententscheidungen, wenn entsprechend der „stock compensation hypothesis“ die Entlohnung der Manager am Wert des Unternehmens bemessen wird und damit Entscheidungen im Sinne der Unternehmenseigner durch eine positive Unternehmensbewertung honoriert werden. Durch externe Unternehmenstransparenz wird eine realitätsnahe Unternehmensbewertung ermöglicht und Anreize für Manager

⁵⁰⁹ Vgl. Jensen/Meckling (1976), S. 60.

⁵¹⁰ Vgl. Coenenberg (2005), S. 885.

⁵¹¹ Vgl. Böcking/Wesner (2004), S. 105.

⁵¹² Vgl. Baetge/Solmecke (2006), S. 17; Hofmann (2006), S. 351.

⁵¹³ Vgl. Lehner (2003), S. 216-219; Böcking/Dutzi (2003), S. 228-230.

⁵¹⁴ Vgl. Healy/Krishna (2001), S. 409f.

⁵¹⁵ Vgl. Diamond/Verrecchia (1991); Botosan (1997); Healy/Hutton/Krishna (1999); Leuz/Verrecchia (2000); Rikanovic (2005).

zur Maximierung des Unternehmenserfolgs gesetzt. Der „corporate control hypothesis“ folgend können Manager durch eine positive Beeinflussung der Unternehmensbewertung durch externe Unternehmenstransparenz auch der Gefahr einer Unternehmensübernahme und des damit häufig in Verbindung stehenden Verlusts des Arbeitsplatzes entgegenwirken. Existiert ein aktiver Markt für Führungskräfte, entstehen durch externe Unternehmenstransparenz entsprechend dem „management talent signaling“ weitere Anreize für Führungskräfte, den Erfolg des Unternehmens durch Managemententscheidungen im Sinne der Unternehmenseigner zu maximieren, um den eigenen Marktwert auf dem Markt für Führungskräfte zu steigern.⁵¹⁶ Entsprechend den dargestellten Wirkungsmechanismen wird als Hypothese ein positiver Einfluss externer Unternehmenstransparenz auf die Facetten des Unternehmenserfolgs unterstellt. Dem folgend lauten die Hypothesen:

- Hypothese H₆:** Je besser die externe Unternehmenstransparenz ist, desto größer ist der Anpassungserfolg.
- Hypothese H₇:** Je besser die externe Unternehmenstransparenz ist, desto größer ist der Markterfolg.
- Hypothese H₈:** Je besser die externe Unternehmenstransparenz ist, desto größer ist der Finanzerfolg.

Entsprechend den aufgestellten Hypothesen wirken sowohl interne Corporate Governance-Strukturen als auch externe Unternehmenstransparenz positiv auf Anpassungserfolg, Markterfolg und Finanzerfolg der Unternehmen. Durch den Aufbau und Ausbau von Compliance-Systemen, wie bspw. Risikomanagementsystemen oder Internen Kontrollsystemen, durch die Beanspruchung der Internen Revision und die Schaffung externer Unternehmenstransparenz⁵¹⁷ entstehen jedoch neben den beschriebenen positiven Effekten auf den Unternehmenserfolg auch Belastungen in Form von Corporate Governance-Kosten. So ist bspw. die Umsetzung eines rechnungswesenbezogenen Internen Kontrollsystems entsprechend den US-amerikanischen Regelungen nach

⁵¹⁶ Vgl. Healy/Krishna (2001), S. 422; Werner (2008), S. 166-169.

⁵¹⁷ Zu Nutzen und Kosten externer Unternehmenstransparenz durch Value Reporting vgl. Henselmann (2005), S. 296-298. Als wesentlicher Kostenbestandteil werden in diesem Zusammenhang entgangene Gewinne durch Konkurrenzanalysen auf Basis der bereitgestellten Informationen gesehen.

SOX mit zeit- und kostenintensiven Aufwendungen verbunden.⁵¹⁸ Doch auch die externe Unternehmenstransparenz führt zu erheblichen Kosten, wenn im Rahmen der Unternehmenskommunikation bereitgestellte Informationen nicht nur Kapitalgebern zugänglich gemacht werden, sondern auch Informationsvorteile gegenüber Konkurrenten reduziert werden.⁵¹⁹ Hermalin und Weisbach führen in diesem Zusammenhang weiterhin aus, dass der Abbau von Informationsasymmetrie durch Unternehmenstransparenz mit zusätzlichen Kosten verbunden ist, wenn Manager potentiell negative Konsequenzen aus der verbesserten Informationsgrundlage des Prinzipals bereits im Vorfeld adaptieren und für das zusätzliche individuelle Risiko des Erleidens negativer Konsequenzen eine Entschädigung in Form einer a priori erhöhten Vergütung einfordern.⁵²⁰ Die entstehenden Corporate Governance-Kosten durch interne Corporate Governance-Strukturen und externe Unternehmenstransparenz führen entsprechend zu einem negativen Effekt auf den Finanzerfolg. Damit lautet die Hypothese wie folgt:

Hypothese H₉: Je höher die Kosten der Corporate Governance sind, desto geringer ist der Finanzerfolg.

Neben den dargestellten Beziehungen zwischen internen Corporate Governance-Strukturen, externer Unternehmenstransparenz und Corporate Governance-Kosten auf der einen Seite und dem Unternehmenserfolg auf der anderen Seite bestehen auch Kausalbeziehungen zwischen den einzelnen Facetten des Unternehmenserfolgs.⁵²¹ So ist ein positiver Zusammenhang zwischen dem Anpassungserfolg und dem Markterfolg anzunehmen. Durch eine schnelle Adaption von sich verändernden Marktbedingungen und eine flexible Anpassung der Produkt- und Dienstleistungspalette auf die Kundenbedürfnisse ist ein positiver Effekt auf den Markterfolg zu erwarten. Dieser

⁵¹⁸ Vgl. Glaum/Thomaschewski/Weber (2006), S. 182. Nach einer Umfrage des Verbandes der „Financial Executives International“ beliefen sich die durchschnittlichen Kosten für US-amerikanische Unternehmen zur Umsetzung des Internen Kontrollsystems nach dem Sarabens Oxley-Act auf knapp 3 Mio. US-\$. Vgl. hierzu Menden/Kralisch (2008), S. 236.

⁵¹⁹ Vgl. Healy/Krishna (2001), S. 424f; Henselmann (2005), S. 297f; Hempelmann (2002), S. 186f.

⁵²⁰ Vgl. Hermalin/Weisbach (2007), S. 19f; Hermalin/Weisbach (2008), S. 24f.

⁵²¹ Vgl. Dehler (2001), S. 238f; Schäffer/Willauer (2002), S. 79; Spillecke (2006), S. 185.

Effekt wurde in der Arbeit von Dehler empirisch überprüft und als signifikant positiv bestätigt.⁵²²

Weiterhin ist eine positive Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen Markterfolg und Finanzerfolg zu erwarten. So bestätigt Dehler in seiner Untersuchung, „dass Unternehmen, die einen hohen Markterfolg erzielen, in wirtschaftlicher Hinsicht erfolgreicher sind.“⁵²³ Auch stellt eine Reihe von Forschungsarbeiten einen signifikanten Zusammenhang zwischen Markterfolg und Finanzerfolg fest.⁵²⁴ Daraus ergeben sich die folgenden Forschungshypothesen über Kausalbeziehungen zwischen den Facetten des Unternehmenserfolgs:

Hypothese H₁₀: Je größer der Anpassungserfolg, desto größer ist der Markterfolg.

Hypothese H₁₁: Je größer der Markterfolg, desto größer ist der Finanzerfolg.

2.3 Konstruktion des Strukturmodells

Die aufgestellten Forschungshypothesen beschreiben theoriegeleitete Zusammenhänge über vermutete Kausalbeziehungen zwischen latenten exogenen und endogenen Variablen. Um die aufgestellten Hypothesen mithilfe eines linearen Strukturgleichungssystems anhand empirischer Daten zu überprüfen, sind die Wirkungszusammenhänge in ein Strukturmodell zu übertragen. Hierbei dient das Strukturmodell zum einen zur Systematisierung der Forschungshypothesen und zur Überprüfung von möglicherweise auftretenden Zirkelbeziehungen innerhalb des Hypothesensystems.⁵²⁵ In diesem Zusammenhang ist darauf zu achten, dass das aufgestellte Hypothesensystem keine Zirkelbeziehungen zwischen latenten Variablen beinhaltet, da Zirkelbeziehungen innerhalb von Strukturgleichungsanalysen nicht gelöst werden können. Zum anderen bildet

⁵²² Vgl. Dehler (2001), S. 388.

⁵²³ Dehler (2001), S. 379.

⁵²⁴ Vgl. Anderson/Sullivan (1993), S. 139-142; Rust/Zahorik (1993), S. 209-211; Ambler/Kokkinaki (1997), S. 671-675; Schäffer/Willauer (2002), S. 83f; Spillecke (2006), S. 185; Künkele (2007), S. 197; Matzler/Stahl (2000), S. 636f.

⁵²⁵ Vgl. Meehl/Waller (2002), S. 283-286; Bortz/Döring (2006), S. 520f; Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 356.

das Strukturmodell die Grundlage der Strukturgleichungsanalyse und geht als inneres Modell in den Schätzalgorithmus des PLS-Ansatzes ein.⁵²⁶

Bei der Konstruktion des Strukturmodells liegt der Ursprung des jeweils abgebildeten Pfades in der verursachenden latenten Variablen und der Endpunkt in der kausal abhängigen Variablen.⁵²⁷ Dank der graphischen Weiterentwicklung der Softwarepakete zur Lösung linearer Strukturgleichungssysteme ist es nicht mehr notwendig, vor der Strukturgleichungsanalyse das aufgestellte Strukturmodell in die algebraische Form eines linearen Gleichungssystems zu übertragen.⁵²⁸ Die algebraische Umwandlung des aufgestellten Strukturmodells erfolgt durch die Softwarelösung implizit.

Das Strukturmodell auf Basis der Forschungshypothesen ist in Abbildung 19 dargestellt. An den einzelnen Pfaden werden jeweils die zugrunde liegende Hypothese und in Klammern das theoretisch begründete Vorzeichen des Effekts angegeben. Latente Variablen werden innerhalb des Strukturmodells durch Ellipsen abgebildet.

⁵²⁶ Vgl. Betzin/Henseler (2005), S. 50f.

⁵²⁷ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 361.

⁵²⁸ Vgl. Hildebrandt/Görz (1999), S. 13-19; Temme/Kreis (2005), S. 196-201.

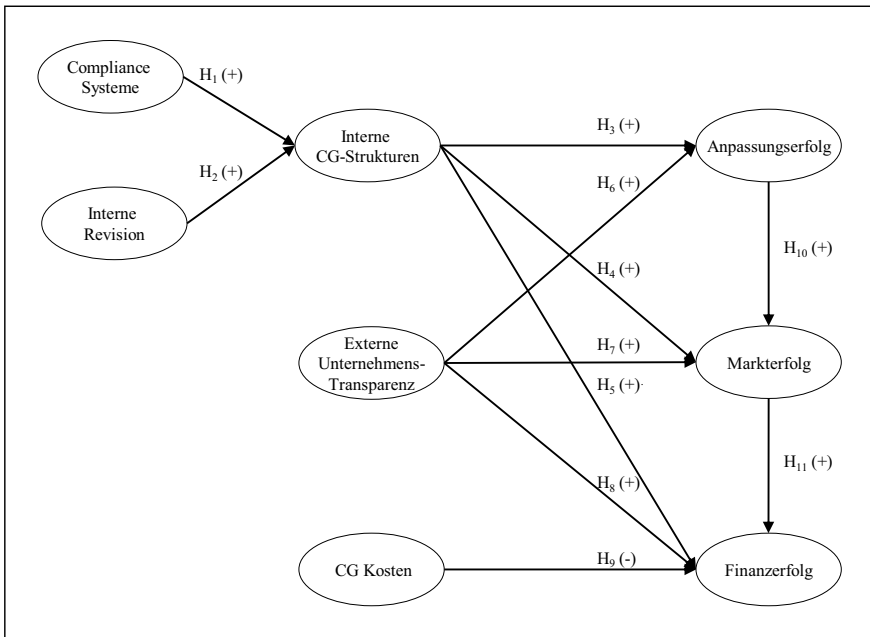


Abbildung 19: Konstruktion des Pfadmodells

3 Modellierung der Dimensionen

Im Folgenden werden die latenten Konstrukte des Strukturmodells operationalisiert und anhand der erhobenen Daten einer empirischen Überprüfung unterzogen. Als Maßstab zur Gütebeurteilung der latenten Konstrukte wird dabei der in Kapitel C erarbeitete Kriterienkatalog angelegt.⁵²⁹

3.1 Operationalisierung und Gütebeurteilung der Dimensionen der Corporate Governance

Zur Messung des Faktors „Compliance-Systeme“ wurde ein auf fünf Indikatoren basierendes Messmodell entwickelt. Das Konstrukt wurde formativ gebildet und umfasst mit dem Umsetzungsstand des Risikomanagements, des Internen Kontrollsystems, des DCGK, der Datenschutzbestimmungen und des Compliance Managements wesentliche Komponenten, die zur Compliance eines Unternehmens mit internen und regulatorischen Vorgaben aufzubauen und vorzuhalten sind. Die Compliance-Systeme umfassen hierbei Subsysteme, die der „Risikovorsorge und Schadenabwehr im Unternehmen“⁵³⁰ dienen. Der Umsetzungsstand des DCGK ist als Umsetzung einer entwickelten Best-Practice der Unternehmensführung anzusehen und deckt durch die breite Auslegung des kodifizierten Normengerüsts eine Reihe von Systemkomponenten wie bspw. das Vergütungssystem oder Elemente der Abschlussprüfung ab,⁵³¹ die nicht als eigenständige Indikatoren in das Konstrukt aufgenommen wurden.

⁵²⁹ Vgl. hierzu Abschnitt C 3.

⁵³⁰ Vetter (2008), S. 31.

⁵³¹ Vgl. v. Werder (2009b), S. 25.

Compliance Systeme (formativ)		
a) Informationen zum Konstrukt		
max. Latent Variable Correlation	0,58 (Interne CG-Strukturen)	
b) Informationen zu den einzelnen Indikatoren des Konstrukts		
Bezeichnung des Indikators	Gewicht	VIF
Umsetzungsstand des Risikomanagements	0,18	1,79
Umsetzungsstand des Internen Kontrollsystems	0,78	1,34
Umsetzungsstand des DCGK	0,79	1,86
Umsetzungsstand der Datenschutzbestimmungen	0,16	1,06
Umsetzungsstand eines Compliance Managements	0,97	2,11

Tabelle 10: Informationen zum Faktor „Compliance Systeme“

Die in Tabelle 10 zusammengestellten Ergebnisse der empirischen Überprüfung des Messmodells weisen mit einer maximalen Latent Variable Correlation von 0,58 zum Konstrukt „Interne Corporate Governance-Strukturen“ zufriedenstellende Werte im Bereich der Diskriminanzvalidität auf und übertreffen die geforderten Grenzwerte. Auf Indikatorebene zeigen sämtliche Indikatoren durch betragsmäßige Gewichte von größer 0,1 Indikatorrelevanz für die Messung des latenten Konstrukts. Durch Werte für den Variance Inflation Factor von deutlich unter 10 ist der Grad an Multikollinearität als geringfügig einzustufen. Damit weist das Konstrukt in der Gütebeurteilung zufriedenstellende Werte auf.

Das latente Konstrukt „Interne Revision“ wird durch ein formatives Messmodell operationalisiert. Hierbei konnte auf eine verbreitete vielgliedrige Strukturierung der Tätigkeitsfelder der Internen Revision⁵³² in Compliance Audits,⁵³³ Management Audits,⁵³⁴ Operational Audits⁵³⁵ und Financial Audits⁵³⁶ rekuriert werden.

Interne Revision (formativ)		
a) Informationen zum Konstrukt		
max. Latent Variable Correlation	0,49 (Markterfolg)	
b) Informationen zu den einzelnen Indikatoren des Konstrukts		
Bezeichnung des Indikators	Gewicht	VIF
Compliance Audits	0,93	1,55
Operational Audits	0,41	2,63
Management Audits	0,03	2,26
Financial Audits	0,50	1,39

Tabelle 11: Informationen zum Faktor „Interne Revision“

Die Gütebeurteilung zeigt auf Konstruktebene für die Diskriminanzvalidität zufriedenstellende Werte mit einer maximalen Latent Variable Correlation von 0,49 mit dem Konstrukt „Markterfolg“.

⁵³² Vgl. Amling/Bantleon (2007), S. 53; Berwanger/Kullmann (2007), S. 71.

⁵³³ Unter Compliance Audits ist die Prüfung der Internen Revision auf Einhaltung von Gesetzen, Richtlinien und freiwilligen Verpflichtungen zu verstehen. Vgl. hierzu Eberl/Hachmeister (2007), S. 319.

⁵³⁴ Im Rahmen von Management Audits überprüft die Interne Revision die Angemessenheit und Zielbezogenheit des Führungssystems. Vgl. hierzu Hofmann (2008), S. 688; Eberl/Hachmeister (2007), S. 319; Paetzmann (2008), S. 27.

⁵³⁵ Operational Audits umfassen die Verfahrensprüfung von Unternehmensprozessen mit Ausnahme der Unternehmensführung. Vgl. hierzu Peemöller (2008), S. 8.

⁵³⁶ Financial Audits umfassen die formelle und materielle Prüfung der Internen Revision auf Ordnungsmäßigkeit und Zuverlässigkeit der Rechnungslegung und des Finanzwesens. Vgl. hierzu Peemöller (2008), S. 8.

Auf Indikatorebene ist auffällig, dass das Gewicht des Indikators „Management Audits“ mit 0,03 einen sehr geringen betragsmäßigen Wert aufweist. Die geringe Relevanz dieses Indikators für den Wert des Konstrukts kann durch eine historisch erst in jüngerer Zeit erfolgte Erweiterung des Leistungskatalogs der Internen Revision um Management Audits⁵³⁷ und eine entsprechend relativ geringe Verbreitung erklärt werden. Trotz der geringen Indikatorrelevanz soll das Messmodell unverändert in die weitere Untersuchung eingehen, da die formative Operationalisierung auf Basis theoretischer Überlegungen das Leistungsangebot der Internen Revision nur durch das viergliedrige Messmodell vollständig abbildet. Durch einen Ausschluss des Indikators „Management Audits“ würden die verbleibenden Indikatoren das latente Konstrukt nicht mehr vollständig repräsentieren und den Charakter des latenten Konstrukts verfälschen. Die Werte für den Variance Inflation Factor zeigen mit einem maximalen Wert von 2,63 zufriedenstellende Werte für den Grad der linearen Abhängigkeit der Indikatorvariablen auf.

Die latente Variable „Interne Corporate Governance-Strukturen“ wird reflektiv operationalisiert und umfasst die Indikatoren „Beurteilung der Corporate Governance im Vergleich zum Durchschnitt“ und „Beurteilung der Corporate Governance im Vergleich zum größten Wettbewerber“.

Das Messmodell weist im Bereich der Konstruktreliabilität ein Cronbachsches Alpha von 0,51 auf und unterschreitet damit den festgelegten Wert des Gütekriteriums.⁵³⁸ Da die Gütekriterien für Composite Reliability und DEV jedoch deutlich überschritten werden und das Cronbachsche Alpha als Gütekriterium der ersten Generation im Vergleich zur Internen Konsistenz nachrangig zu betrachten ist,⁵³⁹ wird von einer ausreichenden Konstruktreliabilität ausgegangen und das Messmodell in der bestehenden Form verwendet.

Eine ausreichende Diskriminanzvalidität des Konstrukts wird auf Basis des Fornell-Larcker-Kriteriums und mit einer maximalen Latent Variable Correlation von 0,58 bestätigt. Auch weist die Vorhersagevalidität, basierend auf dem Stone-Geisser-Q², zufriedenstellende Werte auf. Auf Indikatorebene zeigen die Items betragsmäßig relativ hohe und höchstsignifikante Werte für die Ladung auf das Konstrukt.

⁵³⁷ Vgl. Amling/Bantleon (2007), S. 53.

⁵³⁸ Vgl. Abschnitt C 3.1.

⁵³⁹ Vgl. Krafft/Götz/Liehr-Gobbers (2005), S. 74, FN 2.

Interne Corporate Governance-Strukturen (reflektiv)			
a) Informationen zum Konstrukt			
Interne Konsistenz	0,80	Fornell-Larcker-Kriterium	DEV > 0,58 ²
DEV	0,67	Latent Variable Correlation (max.)	0,58
Cronbachsches Alpha	0,51	Communality-Q ²	0,67
b) Informationen zu den einzelnen Indikatoren des Konstrukts			
Bezeichnung des Indikators	Ladung	t-Wert	Signifikanz
Beurteilung CG im Vergleich zum Durchschnitt	0,81	6,41	***
Beurteilung der CG im Vergleich zum größten Wettbewerber	0,82	8,20	***

Tabelle 12: Informationen zum Faktor „Interne Corporate Governance-Strukturen“

Die latente Variable „Externe Unternehmens-Transparenz“ wird formativ operationalisiert. Das Messmodell basiert thematisch auf den Inhalten des Strategic Advantage Reporting als Teilelement des Value Reporting.⁵⁴⁰ Grundlage für die einzelnen Indikatoren bildete eine empirische Arbeit zu den Inhalten des Strategic Advantage Reporting von Fischer und Wenzel,⁵⁴¹ die zu einem viergliedrigen Messmodell, bestehend aus den Indikatoren „Transparenz über Strategien“, „Transparenz über Prozesse und Strukturen“, „Transparenz über Risiken“ und „Transparenz über das Umfeld“, verdichtet wurde.

Bei der Beurteilung des Konstrukts auf Indikatorebene zeigten sich sehr geringe betragsmäßige Werte für das Gewicht des Indikators „Transparenz über das Umfeld“. Aus diesem Grund wurde der Indikator kritisch auf Relevanz für das Konstrukt „Externe Unternehmens-Transparenz“ untersucht. Geht man entsprechend der Klassifikation informationseffizienter Märkte nach Fama von einer geringen Form der Informa-

⁵⁴⁰ Vgl. Müller (1998), S. 125; Pellens/Hillebrand/Tomaszewski (2000), S. 181; Fischer/Zirkler (2008), S. 590.

⁵⁴¹ Vgl. Fischer/Wenzel (2005), S. 59.

tionseffizienz des Kapitalmarkts aus,⁵⁴² so sind Informationen über das Unternehmensumfeld bereits öffentlich bekannt. Das Verhalten der Marktteilnehmer unterscheidet sich dabei lediglich in den Methoden der Datenverarbeitung und Bewertung der verfügbaren Informationen. Die Bereitstellung von Informationen über das Unternehmensumfeld durch ein Unternehmen würde entsprechend nur zur Steigerung der externen Unternehmenstransparenz beitragen, falls das Unternehmen dem Kapitalmarkt überlegene Methoden der Datenverarbeitung und Bewertung zur Verfügung stünden und entsprechend zusätzliche Informationen über das Unternehmensumfeld bereitgestellt werden könnten. Stehen entsprechende Methoden nicht zur Verfügung, sind Unternehmen nicht in der Lage, durch Transparenz über das Unternehmensumfeld einen Beitrag zum Abbau von Informationsasymmetrie zu leisten. Auf Grundlage dieser Argumentation und unter der Annahme, dass die Methoden zur Verarbeitung und Bewertung von Information der Unternehmen dem Kapitalmarkt nicht überlegen sind, wird es für vertretbar gehalten, das Item zu „Transparenz über das Unternehmensumfeld“ aus dem Konstrukt auszuschließen, ohne den grundlegenden Charakter des Konstrukts durch die Anpassung des Messmodells zu verändern.

Für die verbleibenden drei Indikatoren zeigen sich zufriedenstellende Werte für Gewichte und Variance Inflation Factor. Mit einer maximalen Latent Variable Correlation des Konstrukts von 0,63 kann von einer ausreichenden Diskriminanzvalidität ausgegangen werden.

⁵⁴² Vgl. Fama (1970), S. 383, S. 404.

Externe Unternehmens-Transparenz (formativ)		
a) Informationen zum Konstrukt		
max. Latent Variable Correlation	0,63 (Anpassungserfolg)	
b) Informationen zu den einzelnen Indikatoren des Konstrukts		
Bezeichnung des Indikators	Gewicht	VIF
Transparenz über Strategien	0,18	1,20
Transparenz über Prozesse und Strukturen	0,24	1,21
Transparenz über Risiken	0,83	1,26
Transparenz über Umfeld	Eliminiert, da Gewicht < 0,1	

Tabelle 13: Informationen zum Faktor „Externe Unternehmens-Transparenz“

Die latente Variable „Corporate Governance-Kosten“ wird ebenfalls formativ auf Basis der Indikatoren „Höhe der Kosten für Compliance“ und „Höhe der Kosten für Transparenz“ operationalisiert. Die Gewichte der Indikatoren liegen mit 0,68 für Compliance und 0,4 für Transparenz im zufriedenstellenden Bereich. Die Gewichte zeigen, dass beide Indikatoren einen wesentlichen Erklärungsbeitrag zum Wert des Konstrukts Corporate Governance-Kosten beitragen. Die Höhe des Variance Inflation Factors deutet auf einen akzeptablen Grad an Multikollinearität hin. Die maximale Latent Variable Correlation von 0,31 liegt deutlich unter dem Gütekriterium für Diskriminanzvalidität. Damit erfüllt das Messmodell für das Konstrukt „Corporate Governance-Kosten“ die geforderten Gütekriterien und geht unverändert in die weitere Untersuchung ein.

Corporate Governance-Kosten (formativ)		
a) Informationen zum Konstrukt		
max. Latent Variable Correlation	0,31 (Compliance Systeme)	
b) Informationen zu den einzelnen Indikatoren des Konstrukts		
Bezeichnung des Indikators	Gewicht	VIF
Höhe der Kosten für Compliance	0,68	2,01
Höhe der Kosten für Transparenz	0,40	2,01

Tabelle 14: Informationen zum Faktor „Corporate Governance-Kosten“

3.2 Operationalisierung und Gütebeurteilung der Dimensionen des Unternehmenserfolgs

Die Messung des Unternehmenserfolgs ist ein in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung über lange Jahre kontrovers diskutiertes Themengebiet.⁵⁴³ Grundsätzlich wird in der Literatur bei der Operationalisierung des Unternehmenserfolgs zwischen objektiven bzw. „harten“ Erfolgsmaßen wie Umsatz, Marge oder produzierte Menge und subjektiven bzw. „weichen“ Erfolgsmaßen auf Basis von Einschätzungen befragter Personen unterschieden.⁵⁴⁴

In der vorliegenden Arbeit wird aus mehreren Gründen zur Operationalisierung des Unternehmenserfolgs auf subjektive Erfolgsmaße zurückgegriffen. Zum einen wird durch die Verwendung subjektiver Erfolgsmaße das Messmodell um branchen- und unternehmensspezifische Einflüsse bereinigt, die bei der Verwendung objektiver Erfolgsmaße die Aussagekraft des Messmodells deutlich reduzieren können.⁵⁴⁵ Zum anderen spricht die mangelnde Verfügbarkeit objektiver Erfolgsmaße für einen Rückgriff auf eine subjektive Operationalisierung des Unternehmenserfolgs.⁵⁴⁶ Da die Untersuchungen der vorliegenden Arbeit rechtsformübergreifend sowohl große Kapitalgesell-

⁵⁴³ Vgl. Yuchtman/Seashore (1967), S. 892; Connolly/Conlon/Deutsch (1980), S. 211; Albers/Hildebrandt (2006), S. 4.

⁵⁴⁴ Vgl. Dalton et al. (1980), S. 50.

⁵⁴⁵ Vgl. Homburg/Krohmer/Workman (1999), S. 349.

⁵⁴⁶ Vgl. Bachmann (2007), S. 97, S. 100.

schaften als auch Personenunternehmen einbeziehen, ist die öffentliche Verfügbarkeit objektiver Erfolgsmaße für die gesamte Stichprobe nicht gewährleistet. Weiterhin ist die Erhebung objektiver Erfolgsmaße in der schriftlichen Befragung mit der Gefahr signifikant zurückgehender Antwortbereitschaft bei den Respondenten verbunden.⁵⁴⁷

So führen Homburg, Krohmer und Workman an, dass insbesondere im deutschsprachigen Raum aufgrund kultureller Grundeinstellungen die Vertraulichkeit objektiver Erfolgsmaße bei Managern im Vergleich zu anderen Wirtschaftsräumen einen höheren Stellenwert genießt.⁵⁴⁸ Darüber hinaus zeigen empirische Untersuchungen eine hohe Korrelation zwischen objektiven und subjektiven Erfolgsmaßen,⁵⁴⁹ so dass die Verwendung subjektiver Erfolgsmaße bei der Messung des Unternehmenserfolgs zu adäquaten Messergebnissen führt.

Zur Operationalisierung des Unternehmenserfolgs konnte auf ein breites Spektrum empirisch getesteter Messmodelle zurückgegriffen werden.⁵⁵⁰ In der vorliegenden Arbeit wird der Unternehmenserfolg auf Grundlage der Konzeptualisierung nach Ruecker, Walker und Roering operationalisiert,⁵⁵¹ die bereits mehrfach in der empirischen Controlling-Forschung Anwendung fand.⁵⁵² Danach wird der Unternehmenserfolg wie bereits bei der Herleitung der Forschungshypothesen erläutert, in die drei Dimensionen Anpassungserfolg, Markterfolg und Finanzerfolg unterteilt⁵⁵³ und reflektiv operationalisiert.

Das Konstrukt „Anpassungserfolg“ reflektiert hierbei die Effizienz und Schnelligkeit des Unternehmens bei der Anpassung auf sich verändernde Rahmenbedingungen. Operationalisiert wird das Konstrukt mit einem dreigliedrigen Messmodell, bestehend aus den Indikatoren „Anpassungsfähigkeit der Produkte und Dienstleistungen“,

⁵⁴⁷ Vgl. Homburg (2000), S. 172f; Sandt (2004), S. 189f.

⁵⁴⁸ Vgl. Homburg/Krohmer/Workman (1999), S. 349.

⁵⁴⁹ Vgl. Dess/Robinson (1984), S. 270f; Venkatraman/Ramanujam (1986), S. 110, S. 117f; Hart/Banbury (1994), S. 258-263; Ambler/Kokkinaki (1997), S. 667-674.

⁵⁵⁰ Vgl. Venkatraman/Ramanujam (1986), S. 801-806; Robinson/Pearce (1988), S. 45-55; Rueckert/Walker/Roering (1985), S. 15f; Bhargava/Dubelaar/Ramaswami (1994), S. 237-241

⁵⁵¹ Vgl. Rueckert/Walker/Roering (1985), S. 15f.

⁵⁵² Vgl. Schäffer/Willauer (2002), S. 83-85, S. 92; Sandt (2004), S. 190-193; Spillecke (2006), S. 166-170; Blum (2006), S. 75f, 127f.

⁵⁵³ Vgl. hierzu Abschnitt C 2.2.

„Schnelligkeit der Reaktion auf neue Entwicklungen am Markt“ und „Schnelligkeit bei der Nutzung neuer Marktchancen“.⁵⁵⁴

Anpassungserfolg (reflektiv)			
a) Informationen zum Konstrukt			
Interne Konsistenz	0,93	Fornell-Larcker-Kriterium	DEV > 0,67 ²
Durchschnittlich erklärte Varianz	0,83	Latent Variable Correlation (max.)	0,67
Cronbachsches Alpha	0,90	Communality-Q ²	0,83
b) Informationen zu den einzelnen Indikatoren des Konstrukts			
Bezeichnung des Indikators	Ladung	t-Wert	Signifikanz
Anpassungsfähigkeit der Produkte und Dienstleistungen	0,91	36,8	***
Schnelligkeit der Reaktion auf neue Entwicklungen am Markt	0,94	61,66	***
Schnelligkeit bei der Nutzung neuer Marktchancen	0,87	17,29	***

Tabelle 15: Informationen zum Faktor „Anpassungserfolg“

Das Messmodell zeigt auf Konstruktebene durchweg gute Werte der Beurteilungsgrößen von Konstruktreliabilität, Diskriminanzvalidität und Vorhersagevalidität. Auf Indikatorebene ergeben sich für alle Indikatoren Gewichte um 0,9 bei höchstsignifikantem Einfluss auf das Konstrukt. Damit übertrifft das Konstrukt „Anpassungsfähigkeit“ alle zur Gütebeurteilung aufgestellten Kriterien.

Unter dem Konstrukt Markterfolg wird die Effektivität des Unternehmens bei der Bearbeitung der Absatzmärkte verstanden.⁵⁵⁵ Das Messmodell umfasst dabei die Items

⁵⁵⁴ Vgl. Dehler (2001), S. 229; Spillecke (2006), S. 167; Blum (2006), S. 76, S. 128.

⁵⁵⁵ Vgl. Spillecke (2006), S. 167f. In der Untersuchung von Spillecke wird das Konstrukt „Markterfolg“ weiterhin in die Faktoren „Marktbezogener Erfolg“ und „Kundenbezogener Erfolg“ unterteilt. Aufgrund der durchweg positiven Gütebeurteilung des Messmodells „Markterfolg“ ist eine entsprechende Untergliederung des Konstrukts in zwei Faktoren mit Verweis auf die

„Halten bestehender Kunden“, „Gewinnung neuer Kunden“, „Erzielung von Kundenzufriedenheit“, „Erzielung von Kundennutzen“, „Erreichung des angestrebten Wachstums“ und „Erreichung des angestrebten Marktanteils“.⁵⁵⁶

Markterfolg (reflektiv)			
a) Informationen zum Konstrukt			
Interne Konsistenz	0,89	Fornell-Larcker-Kriterium	DEV > 0,67 ²
Durchschnittlich erklärte Varianz	0,58	Latent Variable Correlation (max.)	0,67
Cronbachsches Alpha	0,85	Communality-Q ²	0,58
b) Informationen zu den einzelnen Indikatoren des Konstrukts			
Bezeichnung des Indikators	Ladung	t-Wert	Signifikanz
Halten bestehender Kunden	0,85	14,91	***
Gewinnung neuer Kunden	0,65	6,36	***
Erzielung von Kundenzufriedenheit	0,81	13,54	***
Erzielung von Kundennutzen	0,86	17,51	***
Erreichung des angestrebten Wachstums	0,70	4,78	***
Erreichung des angestrebten Marktanteils	0,66	4,76	***

Tabelle 16: Informationen zum Faktor „Markterfolg“

Bei der Analyse konstruktbezogener Gütekriterien zeigen sich durchweg zufriedenstellende Ergebnisse. Einzig die Indikatoren „Erreichung des angestrebten Marktanteils“ und „Gewinnung neuer Kunden“ zeigen Ladungen knapp unterhalb des geforderten

„consistency at large“-Eigenschaft reflektiver Operationalisierungen für die vorliegende Untersuchung nicht angezeigt. Zur „consistency-at-large“-Eigenschaft reflektiver Messmodelle vgl. Kapitel C.3.1.

⁵⁵⁶ Vgl. Spillecke (2006), S. 167f; Schäffer/Willauer (2002), S. 73-97; Blum (2006), S. 128.

Wertes von 0,7. Mit Verweis auf den höchstsignifikanten Einfluss der Indikatoren und die ansonsten durchweg zufriedenstellende Gütebeurteilung werden die Indikatoren für die Messung des Konstrukts beibehalten.

Die latente Variable „Finanzerfolg“ wird auf Basis der Indikatoren „Umsatzrendite im letzten Geschäftsjahr“, „Umsatzrendite der letzten 3 Geschäftsjahre“ und „Entwicklung der Umsatzrendite in den letzten 3 Geschäftsjahren“ operationalisiert.⁵⁵⁷ Die Umsatzrentabilität ist dabei definiert als „aus dem Umsatz erwirtschaftete Marge.“⁵⁵⁸

Finanzerfolg (reflektiv)			
a) Informationen zum Konstrukt			
Interne Konsistenz	0,95	Fornell-Larcker-Kriterium	DEV > 0,45 ²
Durchschnittlich erklärte Varianz	0,86	Latent Variable Correlation (max.)	0,45
Cronbachsches Alpha	0,92	Communality-Q ²	0,86
b) Informationen zu den einzelnen Indikatoren des Konstrukts			
Bezeichnung des Indikators	Ladung	t-Wert	Signifikanz
Umsatzrendite im letzten Geschäftsjahr	0,96	69,58	***
Umsatzrendite der letzten 3 Geschäftsjahre	0,90	17,40	***
Entwicklung der Umsatzrendite in den letzten 3 Geschäftsjahren	0,93	47,24	***

Tabelle 17: Informationen zum Faktor „Finanzerfolg“

Bei der Gütebeurteilung zeigen sich auf Konstruktebene sehr gute Werte für Konstruktreliabilität, Diskriminanzvalidität und Vorhersagevalidität. Die einzelnen Indikatoren weisen durchweg Ladungen von mindestens 0,9 bei höchstsignifikantem Einfluss auf das Konstrukt auf.

⁵⁵⁷ Vgl. Spillecke (2006), S. 168f; Schäffer/Willauer (2002), S. 73-97.

⁵⁵⁸ Vgl. Coenenberg (2005), S. 1093.

4 Gütebeurteilung des Strukturmodells

Im Anschluss an die Operationalisierung und Beurteilung der Messmodelle zu den Dimensionen der Corporate Governance und des Unternehmenserfolgs wird im Folgenden das aufgestellte Strukturmodell einer Gütebeurteilung unterzogen. Anschließend werden die hergeleiteten Forschungshypothesen auf Basis der empirischen Ergebnisse überprüft und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

4.1 Bewertung der Gütekriterien des Strukturmodells

Die Gütebeurteilung des Strukturmodells erfolgt auf Basis des unter Abschnitt C 3.3 dargestellten Vorgehensmodells in vier Schritten: a) Überprüfung des Ausmaßes und der Signifikanz der Pfadkoeffizienten, b) Überprüfung des Bestimmtheitsmaßes, c) Überprüfung des substanziellen Erklärungsbeitrags und d) Überprüfung der Vorhersagerelevanz.

Zu a) Überprüfung des Ausmaßes und der Signifikanz der Pfadkoeffizienten

Tabelle 18 stellt für die Pfade des Strukturmodells die Pfadkoeffizienten, T-Werte und Signifikanzniveaus der direkten Effekte dar. An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass für die anschließende Hypothesenprüfung jedoch neben direkten Effekten auch indirekte Effekte in die Betrachtung einzubeziehen sind.⁵⁵⁹

In der Analyse der direkten Effekte im Strukturmodell zeigen lediglich die beiden Pfade „Externe Unternehmenstransparenz“ auf „Markterfolg“ und „Interne Corporate Governance-Strukturen“ auf „Finanzerfolg“ betragsmäßige Pfadkoeffizienten kleiner 0,1 bei gleichzeitigen T-Werten unterhalb des Signifikanzniveaus. Damit unterschreiten diese Pfade die aufgestellten Gütekriterien zur Beurteilung von Strukturmodellen.⁵⁶⁰ Die übrigen neun Pfade erfüllen die aufgestellten Gütekriterien durch betragsmäßige Pfadkoeffizienten von größer 0,1 bei einem Signifikanzniveau von mindestens 5%. Für eine Interpretation der einzelnen Wirkungsbeziehungen wird an dieser Stelle auf die anschließende Diskussion im folgenden Kapitel verwiesen.

⁵⁵⁹ Vgl. Magnus (2007), S. 172.

⁵⁶⁰ Vgl. Abschnitt C 3.3.

Unabhängige Variable	Abhängige Variable	Pfadkoeffizient	T-Wert	Sig.-Niveau
Compliance Systeme	Interne CG	0,49	3,42	***
Interne Revision	Strukturen	0,26	2,64	**
Interne CG-Strukturen	Anpassungserfolg	0,29	3,07	**
Externe U-Transparenz		0,58	6,38	***
Interne CG-Strukturen	Markterfolg	0,27	2,72	**
Externe U-Transparenz		-0,07	0,47	n.s.
Anpassungserfolg		0,61	4,97	***
Interne CG-Strukturen	Finanzerfolg	0,06	0,54	n.s.
Externe U-Transparenz		0,29	2,33	*
CG Kosten		-0,26	2,00	*
Markterfolg		0,30	2,23	*

Tabelle 18: Pfadkoeffizienten und Signifikanzniveaus

Zu b) Überprüfung des Bestimmtheitsmaßes

Die Interpretation des Bestimmtheitsmaßes R^2 für die Gütebeurteilung von Strukturmodellen ist identisch mit der Beurteilung bei traditionellen Regressionen und ist aufgrund der Berechnung der Konstruktwerte basierend auf den Gewichten des PLS-Algorithmus erforderlich.⁵⁶¹ Die Bestimmtheitsmaße der endogenen Konstrukte zeigen im vorliegenden Strukturmodell Werte zwischen 0,35 und 0,52. Unter Anwendung der Richtwerte nach Chin zur Beurteilung von Bestimmtheitsmaßen in Strukturmodellen⁵⁶² sind die Anteile der erklärten Varianz der endogenen Konstrukte durch das Strukturmodell als „durchschnittlich“ zu bewerten. Damit zeigen die endogenen Konstrukte im Strukturmodell durchweg zufriedenstellende Bestimmtheitsmaße.

⁵⁶¹ Vgl. Chin (1998), S. 316.

⁵⁶² Vgl. Chin (1998), S. 323.

Konstrukt	R²
Interne CG-Strukturen	0,40
Anpassungserfolg	0,47
Markterfolg	0,52
Finanzerfolg	0,35

Tabelle 19: Bestimmtheitsmaße R²

c) Überprüfung des substanziellen Erklärungsbeitrags

Die Analyse des Erklärungsbeitrags exogener Variablen auf das Bestimmtheitsmaß endogener Variablen unter Verwendung der Effektstärke zeigt sehr große Effekte der Pfade „Externe Unternehmens-Transparenz“ auf „Anpassungserfolg“ und „Anpassungserfolg“ auf Markterfolg“. Lediglich zwei Pfade nehmen Werte unterhalb der Grenze von 0,02 an und entwickeln somit keinen positiven Erklärungsbeitrag für die abhängigen Variablen. Im Falle des Pfades „Interne Corporate Governance-Strukturen“ auf „Finanzerfolg“ ist sogar ein schwach negativer Effekt des Pfades auf das Bestimmtheitsmaß des Konstrukts „Finanzerfolg“ festzustellen. Beide Pfade wiesen bereits bei der Beurteilung der Pfadkoeffizienten und Signifikanzen ungenügende Werte auf.

	Abhängige Variable			
	Interne CG-Strukturen	Anpassungserfolg	Markterfolg	Finanzerfolg
Unabhängige Variable				
Compliance Systeme	0,34			
Interne Revision	0,11			
Interne CG-Strukturen		0,18	0,10	-0,05
Externe U-Transparenz		0,64	0,01	0,07
CG-Kosten				0,10
Anpassungserfolg			0,36	
Markterfolg				0,15

Tabelle 20: Effektstärke f²

d) Überprüfung der Vorhersagerelevanz

Die Überprüfung der Vorhersagerelevanz des Strukturmodells für die einzelnen abhängigen Variablen wird durch das Stone-Geisser- Q^2 beurteilt. Ein positiver Wert des Stone-Geisser- Q^2 deutet auf Relevanz des Strukturmodells für die Vorhersage der jeweiligen abhängigen Variablen hin. In der Analyse zeigen die abhängigen Variablen durchweg positive Werte des Stone-Geisser- Q^2 , so dass anhand der Anpassung des Modells an die empirischen Daten die verwendeten unabhängigen Variablen für die abhängigen Variablen Erklärungsrelevanz besitzen.

Konstrukt	Stone-Geisser-Q^2
Anpassungserfolg	0,11
Interne CG-Strukturen	0,22
Finanzerfolg	0,02
Markterfolg	0,25

Tabelle 21: Stone-Geisser- Q^2

Zusammenfassend stellt Abbildung 20 die Ergebnisse der Gütebeurteilung des Strukturmodells dar. Es werden die betragsmäßigen Werte und Signifikanzen der Pfadkoeffizienten, die Bestimmtheitsmaße R^2 und die Effektstärken f^2 angegeben. Die Effektstärke wird dabei durch die Stärke der Pfeile im Strukturmodell visualisiert.

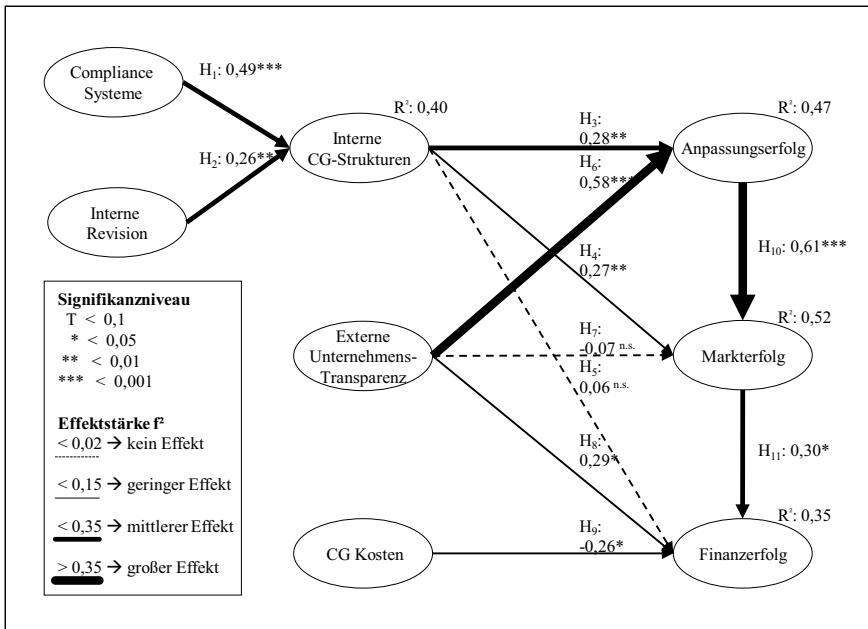


Abbildung 20: Gütebeurteilung des Strukturmodells

4.2 Prüfung der Forschungshypothesen

Die empirische Überprüfung der formulierten Wirkungszusammenhänge erfolgt zum einen durch eine Analyse der direkten Effekte durch die unmittelbare Wirkung zwischen den Konstrukten. Hierzu werden die unter Abbildung 20 zusammengestellten Werte für Signifikanzen und quantitative Ausprägung der Pfadkoeffizienten betrachtet und durch eine Analyse der Effektstärke des direkten Wirkungszusammenhangs ergänzt. Die eigentliche Hypothesenprüfung zieht neben der direkten Wirkungsbeziehung dabei auch Effekte aus indirekten Wirkungen in das Kalkül mit ein.⁵⁶³ Hierzu werden die in Tabelle 22 angegebenen Werte und Signifikanzen der Gesamteffekte beurteilt, die aus direkten und indirekten Effekten bestehen.⁵⁶⁴

⁵⁶³ Vgl. Eggert/Fassott/Helm (2005), S. 114f.

⁵⁶⁴ Der Betrag der indirekten Effekte ergibt sich dabei als Differenz zwischen Gesamteffekt und direktem Effekt. Zur Berechnung der Signifikanz der indirekten Effekte vgl. die Ausführungen zum Sobel-Test unter Abschnitt C 3.3.

Abhängige Variable \ Unabhängige Variable	Interne CG-Strukturen	Anpassungserfolg	Markterfolg	Finanzerfolg
Compliance Systeme	0,49^{***} <i>direkt: 0,49^{***}</i>	0,14[*] <i>indirekt: 0,14[*]</i>	0,22^{**} <i>indirekt: 0,22^{**}</i>	0,1^T <i>indirekt: 0,1^T</i>
Interne Revision	0,26^{**} <i>direkt: 0,26^{**}</i>	0,08[*] <i>indirekt: 0,08[*]</i>	0,12[*] <i>indirekt: 0,12[*]</i>	0,05^{n.s.} <i>indirekt: 0,05^{n.s.}</i>
Interne CG-Strukturen		0,29^{**} <i>direkt: 0,28^{**}</i>	0,45^{***} <i>direkt: 0,27^{**}</i> <i>indirekt: 0,18^{***}</i>	0,20[*] <i>direkt: 0,06^{n.s.}</i> <i>indirekt: 0,14[*]</i>
Externe U-Transparenz		0,58^{***} <i>direkt: 0,58^{***}</i>	0,29^{**} <i>direkt: -0,07^{n.s.}</i> <i>indirekt: 0,36^{**}</i>	0,38^{**} <i>direkt: 0,29[*]</i> <i>indirekt: 0,09^{**}</i>
CG-Kosten				-0,26[*] <i>direkt: -0,26[*]</i>
Anpassungserfolg			0,61^{***} <i>direkt: 0,61^{***}</i>	0,19[*] <i>indirekt: 0,19[*]</i>
Markterfolg				0,30[*] <i>direkt: 0,30[*]</i>

Tabelle 22: Gesamteffekte, direkte und indirekte Effekte

Zur Hypothesenprüfung sind die aufgestellten Hypothesen H₁ bis H₁₁ jeweils als Alternativhypothesen zur Nullhypothese H₀ zu verstehen. Die Nullhypothese unterstellt dabei, dass zwischen dem unabhängigen und abhängigen Konstrukt kein Wirkungszusammenhang besteht. Die Nullhypothese kann auf Basis eines Signifikanztests verworfen werden, wenn durch das empirische Datenmaterial der theoretisch formulierte Wirkungszusammenhang mit ausreichender Güte nachgewiesen wurde.⁵⁶⁵ Da die aufgestellten Alternativhypothesen als gerichtete Hypothesen formuliert wurden, ist zur

⁵⁶⁵ Vgl. Bortz (2005), S. 115-118; Bortz/Döring (2006), S. 494-497; Eckey/Türck (2006), S. 415f; Biemann (2007), S. 153-155; Müller (2007), S. 253f.

Überprüfung ein einseitiger t-Test durchzuführen. Als ausreichende Güte wird in der vorliegenden Untersuchung ein Gesamteffekt in Übereinstimmung mit der vermuteten Wirkungsrichtung von größer 0,1 bei Signifikanz auf dem 95%-Niveau erachtet.⁵⁶⁶

Hypothese H₁ unterstellt eine positive Wirkung der Compliance-Systeme auf die internen Corporate Governance-Strukturen. Die Wirkung des Konstrukts Compliance-Systeme auf die internen Corporate Governance-Strukturen ist höchstsignifikant bei einem Pfadkoeffizienten von 0,49. Die Effektstärke deutet mit einem Wert von 0,34 auf einen relativ starken Zusammenhang hin. Somit wird die Hypothese H₁ gestützt.

Hypothese H₂ unterstellt eine positive Wirkung der Leistungen der Internen Revision auf die internen Corporate Governance-Strukturen. Diese Hypothese kann ebenfalls bestätigt werden. Der Pfadkoeffizient zwischen der Internen Revision und den internen Corporate Governance-Strukturen weist einen Wert von 0,26 auf und ist auf dem 1%-Niveau signifikant. Die Effektgröße von 0,2 deutet dabei auf einen moderaten Effekt hin.

Hypothese H₃ unterstellt eine positive Wirkung der internen Corporate Governance-Strukturen auf den Anpassungserfolg. Bei einem Pfadkoeffizienten von 0,28 zeigt sich eine hochsignifikante Wirkungsbeziehung. Die Effektstärke von 0,18 deutet hierbei auf einen moderaten Effekt hin. Die Hypothese wird damit durch die empirische Überprüfung gestützt.

Hypothese H₄ unterstellt eine positive Wirkung der internen Corporate Governance-Strukturen auf den Markterfolg. Die Ergebnisse zeigen eine hochsignifikante direkte Wirkung der internen Corporate Governance-Strukturen auf den Markterfolg von 0,27 bei einer moderaten Effektstärke. Unter Einbeziehung indirekter Effekte mediiert über den Anpassungserfolg ergibt sich ein Gesamteffekt von 0,45 auf höchstem Signifikanzniveau. Damit wird die Hypothese H₄ über die positive Wirkung interner Corporate Governance-Strukturen auf den Markterfolg gestützt.

⁵⁶⁶ Vgl. Abschnitt C 3.3 zu den Gütekriterien der Hypothesenprüfung.

Hypothese H₅ unterstellt eine positive Wirkung der internen Corporate Governance-Strukturen auf den Finanzerfolg. Die empirische Überprüfung der Hypothese liefert einen Pfadkoeffizienten kleiner 0,1 bei nicht signifikanter Wirkung auf den Finanzerfolg. Auch die Effektstärke weist mit einem Wert knapp unter null auf das Verwerfen der Hypothese hin. Unter Berücksichtigung der indirekten Effekte zeigt die Beziehung zwischen internen Corporate Governance-Strukturen und Finanzerfolg jedoch einen signifikanten Gesamteffekt von 0,20 entsprechend der in Hypothese H₅ formulierten Wirkungsbeziehung. Damit wird zwar der die direkte Wirkung repräsentierende Pfad von internen Corporate Governance-Strukturen zu Finanzerfolg nicht bestätigt, die Wirkung des unter H₅ formulierten Zusammenhangs wird allerdings durch das Zusammenspiel direkter und indirekter Effekte in der empirischen Prüfung gestützt.

Hypothese H₆ unterstellt eine positive Wirkung der externen Unternehmenstransparenz auf den Anpassungserfolg. Der Pfadkoeffizient zwischen externer Unternehmenstransparenz und Anpassungserfolg ist mit 0,58 sehr hoch und auf höchstem Niveau signifikant. Auch die Effektstärke weist mit einem Wert von 0,64 auf einen sehr starken Zusammenhang hin. Damit wird die Hypothese H₆ gestützt.

Hypothese H₇ unterstellt eine positive Wirkung der externen Unternehmenstransparenz auf den Markterfolg. Der Pfadkoeffizient weist mit -0,07 sogar auf eine schwach negative Wirkung der externen Unternehmenstransparenz auf den Markterfolg hin. Auch die Effektstärke deutet mit einem Wert nahe null auf keinen Effekt zwischen den Konstrukten hin. Werden die indirekten Effekte jedoch in die Analyse einbezogen, zeigt sich eine Gesamtwirkung von 0,29 auf dem 1% Signifikanzniveau. Damit wird die direkte Wirkung zwischen externer Unternehmenstransparenz und Markterfolg nicht bestätigt, die formulierte Hypothese H₇ kann jedoch gestützt werden.

Hypothese H₈ unterstellt eine positive Wirkung der externen Unternehmenstransparenz auf den Finanzerfolg. Die Hypothese kann ebenfalls bestätigt werden. Der direkte Effekt der externen Unternehmenstransparenz auf den Finanzerfolg zeigt mit einem Pfadkoeffizienten von 0,29 eine signifikante Wirkung bei einer geringen Effektstärke von 0,07. Werden in die Analyse zusätzlich die indirekten Effekte zwischen den Konstrukten einbezogen, steigt die Wirkung auf einen hochsignifikanten Effekt von 0,38.

Hypothese H_9 unterstellt eine negative Wirkung der Corporate Governance-Kosten auf den Finanzerfolg. Wie nach der theoretischen Analyse bereits erwartet, entwickeln die Corporate Governance-Kosten mit 0,26 einen signifikant negativen Effekt auf dem 5%- Niveau. Die Effektstärke deutet mit einem Wert von 0,1 jedoch nur auf einen schwachen Effekt auf den Finanzerfolg hin. Die Hypothese H_9 wird entsprechend als bestätigt angesehen.

Hypothese H_{10} unterstellt eine positive Wirkung des Anpassungserfolgs auf den Markterfolg. Der Anpassungserfolg wirkt dabei mit einem Pfadkoeffizienten von 0,61 auf höchstem Signifikanzniveau stark positiv auf den Markterfolg. Die deutlich positive Wirkung wird dabei auch durch eine sehr hohe Effektstärke von 0,36 bestätigt. Damit ist auch Hypothese H_{10} auf Basis des empirischen Datenmaterials als belegt anzusehen.

Hypothese H_{11} unterstellt eine positive Wirkung des Markterfolgs auf den Finanzerfolg. Der Pfadkoeffizient zeigt mit 0,30 einen zufriedenstellenden Wert mit Signifikanz auf dem 5%-Niveau. Der Wirkungsmechanismus wird auch durch eine mittlere Effektstärke von 0,15 bestätigt. Somit wird Hypothese H_{11} durch die Auswertungen des Strukturmodells gestützt.

5 Interpretation und Implikationen für die Gestaltung der Corporate Governance

Im Anschluss an die im vorangegangenen Kapitel erfolgte Hypothesenprüfung der einzelnen im Kausalmodell dargestellten Wirkungszusammenhänge werden im Folgenden die Ergebnisse interpretiert und im Bezug auf die Basishypothese kritisch gewürdigt. Dabei kann die Basishypothese, wonach gute Corporate Governance positiv auf den Unternehmenserfolg wirkt, durch die empirischen Ergebnisse gestützt werden.

Einerseits zeigt sich, dass der Aufbau und Ausbau von Compliance Systemen die internen Corporate Governance-Strukturen der Unternehmen nachhaltig verbessert (Gesamteffekt: +0,49). Durch das Zusammenspiel der Compliance Systeme wie Risikofrüherkennungssystem, Internes Kontrollsystem oder Compliance Management wird sichergestellt, dass Unternehmensentscheidungen in Übereinstimmung mit internen

und regulatorischen Vorgaben getroffen und auf eine verantwortungsvolle und zielorientierte Unternehmensführung ausgerichtet werden. Die Interne Revision spielt in diesem Zusammenhang durch „unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsleistungen, die darauf ausgerichtet sind, Mehrwert zu schaffen und Geschäftsprozesse zu verbessern“⁵⁶⁷, eine wesentliche Rolle für die Sicherstellung und Weiterentwicklung der Effektivität und Effizienz der internen Corporate Governance-Strukturen (Gesamteffekt: +0,26). Über die internen Wirkungsmechanismen der Corporate Governance zeigen sich signifikant bis höchstsignifikant positive Effekte auf die Facetten des Unternehmenserfolgs. So wird durch interne Corporate Governance-Strukturen die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an sich verändernde Umweltbedingungen deutlich erhöht (Gesamteffekt: +0,29). Sowohl die Compliance Systeme als auch die Interne Revision tragen in diesem Zusammenhang zu einer Verbesserung der Flexibilität des Unternehmens und damit zur Steigerung des Anpassungserfolgs bei. Einen noch stärkeren Effekt entwickeln die internen Corporate Governance-Strukturen auf den Markterfolg (Gesamteffekt: +0,45). Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass gute Corporate Governance die Reputation und öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens bei Kunden positiv beeinflusst, zum anderen ist ein Grund darin zu sehen, dass die Compliance-Systeme bspw. in Form des Risikomanagements die Informationsbasis der Unternehmen hinsichtlich Risiken und Chancen verbessern. Entsprechend werden Unternehmen in die Lage versetzt, Marktchancen frühzeitig zu identifizieren und Marktpotentiale besser auszuschöpfen. Die Steigerung der Flexibilität und die Erhöhung des Markterfolgs durch Interne Corporate Governance-Strukturen führen schließlich auch zu einer Steigerung des Finanzerfolgs (Gesamteffekt: +0,20). Damit zeigt sich, dass interne Corporate Governance-Strukturen durch Compliance Systeme und die Leistungen der Internen Revision den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen. Entsprechend wird auf Basis der internen Corporate Governance-Mechanismen die Basishypothese gestützt, wonach gute Corporate Governance positiv auf den Unternehmenserfolg wirkt.

Andererseits zeigt sich, dass auch die externe Unternehmenstransparenz auf Basis externer Corporate Governance-Mechanismen einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Durch den Abbau von Informationsasymmetrie gegenüber den Unternehmenseignern wird die Bewertung der Managementleistungen und damit eine verantwor-

⁵⁶⁷ Deutsches Institut der Internen Revision (2009), S. 1.

tungsvolle und zielorientierte Führung des Unternehmens im Sinne der Anteilseigner gefördert. Die Bewertbarkeit der Managementleistungen durch externe Unternehmenstransparenz führt entsprechend dazu, dass Unternehmen durch das Management flexibler geführt werden und eine Anpassung des Unternehmens an eine sich verändernde Unternehmensumwelt zügig erfolgt (Gesamteffekt: +0,58). Ein weiteres Resultat der externen Unternehmenstransparenz ist jedoch auch darin zu sehen, dass Unternehmen auf den zentralen Absatzmärkten positiver wahrgenommen werden und somit der Markterfolg gesteigert werden kann⁵⁶⁸ (Gesamteffekt: +0,29). Die flexible Ausrichtung der Unternehmen und die positive Marktwahrnehmung durch externe Unternehmenstransparenz führt schließlich zu einem deutlich positiven Effekt auf den Finanzerfolg (Gesamteffekt: +0,38). Damit zeigt sich, dass auch auf Basis der externen Corporate Governance-Mechanismen durch externe Unternehmenstransparenz die Basishypothese über den positiven Effekt der Corporate Governance auf den Unternehmenserfolg weiter gestützt wird.

Sowohl die internen Corporate Governance-Strukturen durch das Vorhalten von Compliance-Systemen und einer Internen Revisionsfunktion als auch die externe Unternehmenstransparenz sind jedoch mit Kosten verbunden. Die Kosten der Corporate Governance wirken entsprechend negativ auf den Finanzerfolg (Gesamteffekt: -0,26). Damit kann die Basishypothese der positiven Wirkung von Corporate Governance auf den Unternehmenserfolg aus einer nutzentheoretischen Perspektive nur in einem Bereich als gültig erachtet werden, in dem der Grenznutzen der Corporate Governance die Grenzkosten übersteigt.⁵⁶⁹

Zusammenfassend weisen entsprechend die vorliegenden Auswertungsergebnisse eine signifikant positive Wirkung der Corporate Governance auf den Unternehmenserfolg auf. Unter Reflektion der uneinheitlichen Ergebnisse früherer empirischer Untersuchungen dieser Wirkungsbeziehung⁵⁷⁰ zeigt sich, dass das Untersuchungsdesign basierend auf einem weiteren Verständnis des Unternehmenserfolgs und einer differenzierten Operationalisierung der Corporate Governance-Qualität durch eine fragebogenbasierte Datenerhebung besser geeignet ist, die entsprechenden Wirkungszusammenhän-

⁵⁶⁸ Vgl. Eberl (2006b), S. 177-179. Eberl zeigt in diesem Zusammenhang einen signifikant positiven Einfluss der kognitiven und affektiven Reputationsdimension auf die Produkteinstellung und die Kaufabsicht.

⁵⁶⁹ Vgl. Beiner (2005), S. 50f.

⁵⁷⁰ Vgl. hierzu Abschnitt B 4.1.

ge zu analysieren. Insbesondere wird durch die gewählte Operationalisierung der Corporate Governance-Dimensionen dabei nicht die Außensicht durch Sekundärverwendung publizierter Unternehmensinformationen eingenommen, sondern auch die Effektivität und Effizienz der unternehmensinternen Prozesse und Strukturen berücksichtigt.⁵⁷¹

Auf Basis dieser Ergebnisse ist die Frage zu stellen, wie interne Corporate Governance-Strukturen und externe Unternehmenstransparenz effektiv und effizient im Unternehmen umgesetzt werden können, so dass zum einen der Nutzen der Corporate Governance-Mechanismen ausgeschöpft wird, zum anderen die damit verbundenen Kosten begrenzt bleiben. In diesem Zusammenhang bietet es sich an, bestehende Unternehmensstrukturen und Unternehmensfunktionen in die Umsetzung der Corporate Governance einzubeziehen. Insbesondere das Controlling durch die Leistungen auf dem Gebiet der „Gestaltung und Begleitung des Management-Prozesses, der Zielfindung, Planung und Steuerung“⁵⁷² kann einen wesentlichen Beitrag zu einer effektiven und effizienten Umsetzung der Corporate Governance leisten.

Zwischenfazit zu Abschnitt D 4

- Der Aufbau interner Corporate Governance-Strukturen durch Compliance-Systeme und Interne Revision wirkt positiv auf Anpassungserfolg, Markterfolg und Finanzerfolg.
- Die externe Unternehmenstransparenz wirkt positiv auf Anpassungserfolg, Markterfolg und Finanzerfolg.
- Die Kosten der Corporate Governance wirken negativ auf den Finanzerfolg, allerdings betragsmäßig schwächer als die positiven Effekte von internen Corporate Governance-Strukturen und externer Unternehmenstransparenz.

⁵⁷¹ Vgl. Leblanc/Gilles (2003), S. 3.

⁵⁷² Weißenberger/Arbeitskreis "Controller und IFRS" (2006), S. 18.

E Controlling als Erfolgsfaktor guter Corporate Governance

Im vorangegangenen Kapitel wurde auf Basis eines entwickelten Wirkungsmodells empirisch belegt, dass die Qualität der Corporate Governance durch die Gestaltung der Elemente Compliance, Transparenz und Corporate Governance-Kosten den Unternehmenserfolg beeinflusst. In diesem Zusammenhang wurden empirisch signifikant positive Wirkungsbeziehungen zwischen Compliance und den Erfolgsdimensionen ebenso wie zwischen Transparenz und den Erfolgsdimensionen festgestellt. Die Kosten der Corporate Governance-Maßnahmen entwickeln gleichzeitig einen moderat-negativen Effekt auf die finanzielle Erfolgsperspektive.⁵⁷³

Auf Basis dieser Erkenntnisse wird im vorliegenden Kapitel untersucht, wie die Einbindung des Controllings als Dienstleister für andere Führungskräfte⁵⁷⁴ die Qualität der Corporate Governance-Dimensionen beeinflusst und welche Implikationen für die Gestaltung des Controllings zur Verbesserung der Corporate Governance abzuleiten sind.

1 Controllingship im Rahmen der Corporate Governance

Nach DCGK 4.1.1 leitet der Vorstand “[...] das Unternehmen in eigener Verantwortung. Er ist dabei an das Unternehmensinteresse gebunden und der Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswertes verpflichtet.“ Damit verantwortet das oberste Führungsorgan in der Rolle als unternehmerisches Initiativzentrum einer Gesellschaft⁵⁷⁵ die Qualität der Corporate Governance. Aufgrund limitierter zeitlicher und fachlicher Kapazität der Mitglieder des obersten Führungsorgans⁵⁷⁶ und basierend auf Effizienz- und Effektivitätsüberlegungen⁵⁷⁷ wird jedoch eine Delegation von Corporate Governance-Aufgaben auf verschiedene Aufgabenträger im Unternehmen durch die Mitglieder des obersten Führungsorgans angestrebt.⁵⁷⁸ Controller als Dienstleister für andere Führungskräfte⁵⁷⁹ stellen dabei ein breites Leistungsspektrum im Bereich der Zielfin-

⁵⁷³ Vgl. Abschnitt D 5.

⁵⁷⁴ Vgl. IGC (2005), S. 52.

⁵⁷⁵ Vgl. v. Werder (2002), S. 804; Müller/Stelzer (2005), S. 109.

⁵⁷⁶ Vgl. Weißenberger (1997), S. 25.

⁵⁷⁷ Vgl. Weber/Schäffer (2008), S. 39-41.

⁵⁷⁸ Vgl. Wagenhofer (2009), S. 16; Freidank/Paetzmann (2003), S. 321.

⁵⁷⁹ Vgl. IGC (2005), S. 52.

dung, Planung und Steuerung bereit⁵⁸⁰ und sind damit prädestiniert zur Delegation von Corporate Governance-Aufgaben.⁵⁸¹ Controlling bietet sich in diesem Zusammenhang zur Übernahme von Aufgaben im Prozess der Entwicklung und Implementierung der Aufbau- und Ablauforganisation von Corporate Governance-Systemen ebenso an wie als prozessimmanenter Dienstleister bei der regelmäßigen Anwendung von Corporate Governance-Systemen.⁵⁸²

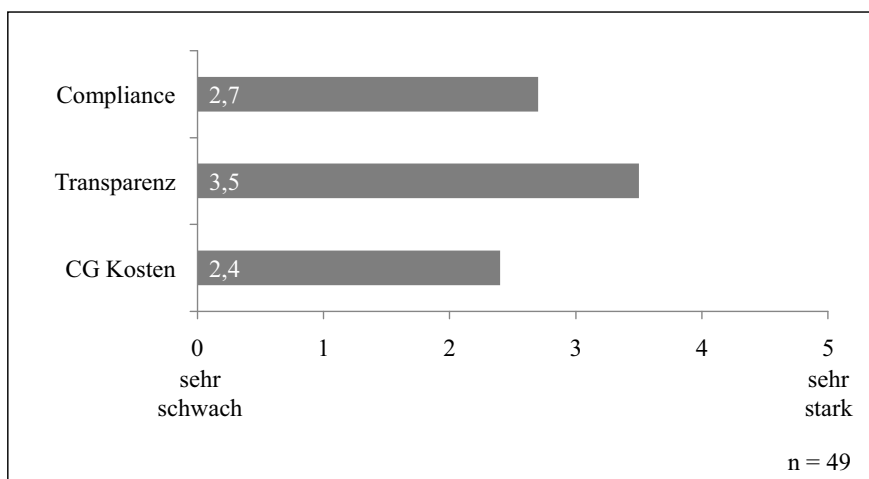


Abbildung 21: Controlling-Leistungen für Corporate Governance

Auf Basis empirischer Daten der Controllerbefragung⁵⁸³ bestätigt das Selbstbild der Controller als Leistungserbringer im Kontext der Corporate Governance dabei, wie in Abbildung 21 ersichtlich, dass Controller als wesentliche Aufgabenträger sowohl in Aktivitäten der Sicherstellung von Compliance als auch in die Schaffung von Transparenz eingebunden sind. Auch sehen die befragten Controller einen moderaten Einfluss der Controller-Leistungen auf die Höhe der Corporate Governance-Kosten.

⁵⁸⁰ Vgl. Weißenberger/Arbeitskreis "Controller und IFRS" (2006), S. 18.

⁵⁸¹ Vgl. hierzu auch die Ausführungen zu Abschnitt B.3.3.

⁵⁸² Vgl. Gleich/Oehler (2006), S. 9; Collier/Berry/Burke (2007), S. 20; Collier/Berry (2008), S. 147.

⁵⁸³ Vgl. hierzu Abschnitt C.4.2.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob die Qualität der Compliance, Transparenz und Begrenzung der Corporate Governance-Kosten durch Delegation von Corporate Governance-Aktivitäten an das Controlling verbessert werden kann. Im Folgenden wird auf Basis des „House of Controlling“⁵⁸⁴ der Einfluss der Delegation von Corporate Governance-Aufgaben an das Controlling auf die Qualität der Corporate Governance untersucht und Implikationen für die Gestaltung des Controllings abgeleitet. Compliance, Transparenz und Begrenzung der Corporate Governance-Kosten sind dabei, wie in Abbildung 22 visualisiert, als Querschnittsfunktionen über das gesamte Spektrum der originären und derivativen Aufgabenfelder der Controllerarbeit zu sehen.

Bei der Analyse der Controllerarbeit im Kontext der Corporate Governance wird zunächst untersucht, ob die Qualität und die Höhe der Kosten der Corporate Governance durch eine Delegation von Corporate Governance-Aktivitäten an das Controlling beeinflusst werden. In Abschnitt E 2 wird zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage auf Basis der erhobenen Daten der Controllerbefragung analysiert, welchen Einfluss eine Einbindung des Controllerbereichs in Aktivitäten der Corporate Governance auf die Qualität der Corporate Governance entwickelt. Dabei werden die Dimensionen Compliance, Transparenz und Begrenzung der Corporate Governance-Kosten einzeln im Hinblick auf den Einfluss der Controllereinbindung untersucht.

⁵⁸⁴ Vgl. hierzu Abschnitt B 3.2.

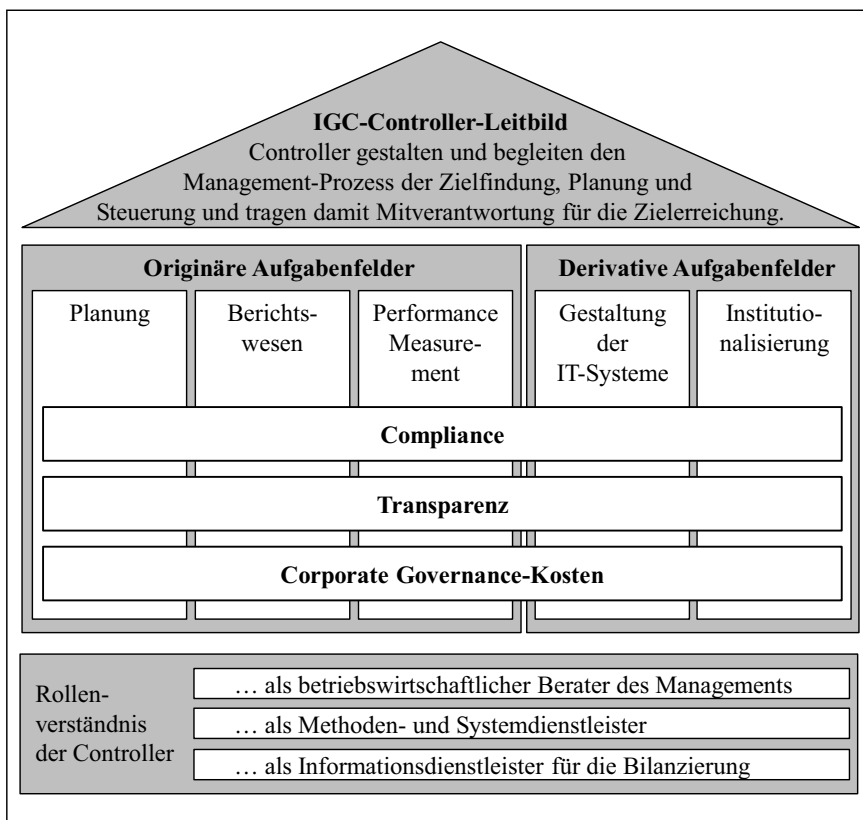


Abbildung 22: House of Controlling im Kontext der Corporate Governance⁵⁸⁵

Daran anschließend wird in Abschnitt E 3 und E 4 die dritte Forschungsfrage behandelt. Zunächst wird dabei analysiert, wie das der Controllerarbeit zugrunde liegende Rollenverständnis die verschiedenen Corporate Governance-Dimensionen beeinflusst. Derzeit ist das Rollenverständnis der Controller einem starken Wandel unterworfen⁵⁸⁶ von einem traditionellen Rollenverständnis der System- und Methodenorientierung insbesondere auch im Hinblick auf die Informationsversorgungsfunktion hin zu einem

⁵⁸⁵ In Anlehnung an Angelkort/Sandt/Weißberger (2008), S. 67.

⁵⁸⁶ Vgl. Ernst/Vater/Hartmut/Poschmann (2008), S. 729; Kley (2008a), S. 4.

neuen Rollenverständnis des Controllers als interner Berater des Managements.⁵⁸⁷ Das Rollenverständnis ist dabei entscheidend für die Art und Weise, wie Controller die ihnen übertragenen Aufgaben erfüllen und welche Leistungen von Controllern im jeweiligen Aufgabenspektrum erbracht werden. In diesem Kontext wird in Abschnitt E 3 analysiert, ob das der Controllerarbeit zugrunde liegende Rollenverständnis einen Einfluss auf die Qualität und Kosten der Corporate Governance entwickelt und ob ein weiterentwickeltes Rollenverständnis zu einer Verbesserung der Evaluation der Corporate Governance-Dimensionen führt.

Neben der Veränderung des Rollenverständnisses der Controllerarbeit stellen die Bestrebungen zur Konvergenz des Controllings und des externen Rechnungswesens eine der zentralen Herausforderungen des Finanzbereichs dar.⁵⁸⁸ Auch durch die verstärkte Ausrichtung der externen Rechnungslegung auf Bereitstellung entscheidungsorientierter Kapitalmarktinformationen unter Anwendung internationaler Rechnungslegungsvorschriften nach IFRS⁵⁸⁹ wurde der Trend zur Konvergenz des Rechnungswesens weiter verstärkt.⁵⁹⁰ Dabei stellt die Einheitlichkeit der Finanzsprache durch vollständige oder partielle Integration des Rechnungswesens eines der zentralen Ergebnisse des Konvergenzprozesses dar.⁵⁹¹ In Abschnitt E 4 wird der Zusammenhang zwischen der Einheitlichkeit der Finanzsprache und der Qualität der Corporate Governance untersucht und dargelegt, inwieweit die Harmonisierung des Rechnungswesens einen Beitrag zu Compliance, Transparenz und Begrenzung der Corporate Governance-Kosten leistet.

Dabei liegen als empirische Datenbasis der folgenden explorativen Datenanalysen die Ergebnisse der Controller-Befragung zugrunde.⁵⁹²

⁵⁸⁷ Vgl. Weber (2008a), S. 5-7; Bernauer (2007), S. 251; Ernst/Vater/Hartmut/Poschmann (2008), S. 730-732; Weber (2008b), S. 154.

⁵⁸⁸ Vgl. Kieninger (2007), S. 196; Gänßlen (2008), S. 46.

⁵⁸⁹ Vgl. IGC/Weißenberger (2006), S. 22.

⁵⁹⁰ Vgl. Kerkhoff/Diehm (2007), S. 316; Weißenberger (2007b), S. 321; d'Arcy (2004), S. 127f.

⁵⁹¹ Vgl. Weißenberger (2007b), S. 321.

⁵⁹² Vgl. hierzu Abschnitt C 4.2.

2 Aufgabengebiete des Controllings und Corporate Governance

2.1 Einfluss der Controller-Leistungen auf Corporate Governance

Eine wesentliche Fragestellung bezüglich des Einflusses von Controller-Leistungen auf Corporate Governance ist zunächst die nach der Bedeutung des Controllings bei der Umsetzung von Compliance-Systemen. Basierend auf dem Konstrukt „Compliance-Systeme“ im konfirmatorischen Wirkungsmodell⁵⁹³ des vorangegangenen Kapitels wurden Controller zunächst gebeten, die Bedeutung des Controllings bei der Umsetzung der verschiedenen Compliance-Systeme zu bewerten. Die Ergebnisse sind in nachfolgender Abbildung 23 dargestellt.

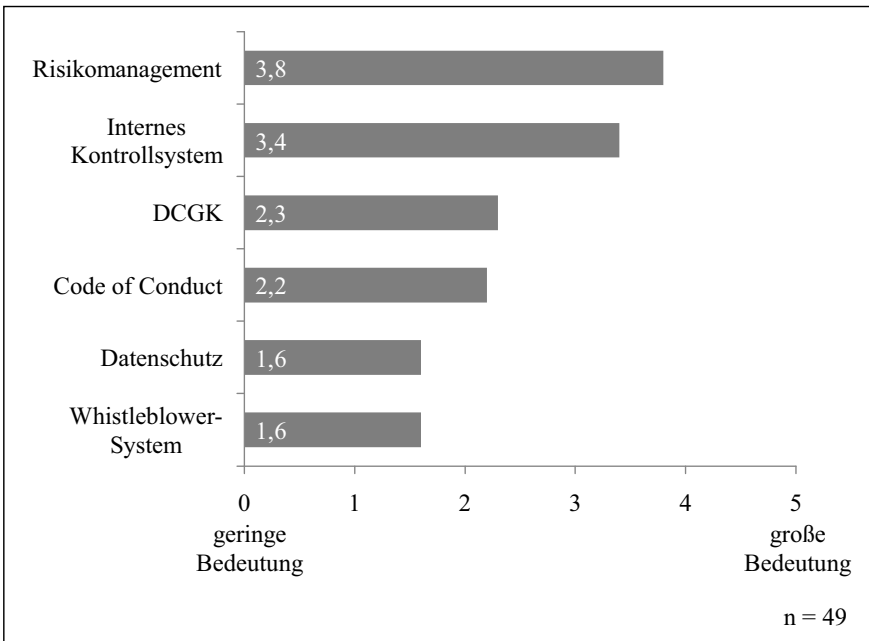


Abbildung 23: Bedeutung des Controllings bei der Umsetzung von Compliance-Systemen

⁵⁹³ Vgl. hierzu Abschnitt C 3.1.

Während der Umsetzung von Whistleblower-Systemen,⁵⁹⁴ eines Code of Conducts oder von Bestimmungen des Datenschutzes eher untergeordnete Bedeutung zuerkannt wird, zeigt sich bei der Umsetzung des Risikomanagements und des Internen Kontrollsystems eine sehr große Bedeutung des Controllings ab. Diese Ergebnisse bestätigen eine Studie von Diederichs aus dem Jahre 2004, wonach Controllern sowohl bei der Implementierung als auch bei der Koordination von Aufgaben aus dem Bereich des Risikomanagements eine wesentliche Rolle zukommt.⁵⁹⁵

Auch zeigt sich bei der Controllerbefragung in einem separaten Frageblock, dass das Controlling nach dem Vorstand an zweiter Stelle Themen der Corporate Governance im Unternehmen vorantreibt und für die Umsetzung der Systeme im Unternehmen sorgt.⁵⁹⁶ Controlling kommt damit durch Delegation von Aufgaben durch den Vorstand eine wesentliche Rolle als Aufgabenträger der Corporate Governance zu.

In diesem Kontext ist zu analysieren, ob die Einbindung des Controllings in Aufgaben der Corporate Governance einen Beitrag zur Verbesserung der Corporate Governance leistet. Ein positiver Beitrag wird dabei erzielt, wenn durch die Einbindung des Controllings entweder die Qualität der Corporate Governance-Leistungen oder die Effizienz der Corporate Governance-Leistungserstellung durch Begrenzung der Corporate Governance-Kosten gesteigert wird, während der jeweils andere Bereich durch die Delegation zumindest nicht negativ beeinflusst wird.⁵⁹⁷

Zu diesem Zweck wird auf Basis der erhobenen Daten in der Controllerbefragung der Einfluss der Controlling-Einbindung auf die Dimensionen Compliance, Transparenz und Begrenzung der Corporate Governance-Kosten analysiert. Hierzu werden die

⁵⁹⁴ Zum Whistleblowing-System als Teil der Corporate Governance vgl. Berndt/Hoppler (2005), S. 2627f.

⁵⁹⁵ Vgl. Diederichs (2004), S. 71. Im internationalen Vergleich spielt dagegen das Controlling bzw. Management Accounting eine untergeordnete Rolle für Risikomanagement und Interne Kontrollsysteme. Vgl. hierzu Collier/Berry/Burke (2007), S. 61f; Collier/Berry (2008), S. 152.

⁵⁹⁶ Controller wurden in dieser Item-Batterie gebeten, auf einer Skala von 0 ("sehr gering") bis 5 („sehr stark“) zu beurteilen, wie stark verschiedene Aufgabenträger im Unternehmen Themen der Corporate Governance vorantreiben. Die Aufgabenträger im einzelnen waren Vorstand (3,69), Aufsichtsrat (3,20), Controlling (3,31), Externes Rechnungswesen/Buchhaltung (2,71), Interne Revision (3,02), Wirtschaftsprüfer (2,86), Investor Relation (2,16) und externe Berater (1,33).

⁵⁹⁷ Liegt eine entsprechende Entscheidungssituation mit paarweisem Alternativenvergleich vor, wird vom Dominanzprinzip gesprochen. Eine Handlungsalternative dominiert dabei eine Alternative, wenn die Handlungsalternative in keinem Vergleichskriterium schlechter bewertet wird, aber in mindestens einem Vergleichskriterium zu besseren Ergebnissen führt. Vgl. hierzu Werner (2008), S. 27; Zimmermann (2008), S. 25.

Respondenten der Controllerbefragung jeweils hinsichtlich der Einbindung in Aufgaben der Compliance, Transparenz und Begrenzung der Corporate Governance-Kosten in zwei Gruppen klassifiziert. Respondenten wurden dabei gebeten, den Einfluss der durch das Controlling erbrachten Leistungen jeweils hinsichtlich Compliance, Transparenz und Höhe der Corporate Governance-Kosten auf einer sechs-stufigen Skala von „sehr schwach“ bis „sehr stark“ zu bewerten. Bewertungen von 0 bis 2 wurden der Gruppe „geringe Controlling-Einbindung“, Bewertungen von 3 bis 5 der Gruppe „hohe Controlling-Einbindung“ zugeteilt. Methodisch wird aufgrund der nicht vorliegenden Normalverteilungs-Eigenschaft⁵⁹⁸ der empirischen Daten das nicht-parametrische Verfahren der Rangvarianzanalyse⁵⁹⁹ nach dem Mann-Whitney-U-Test angewandt.⁶⁰⁰

Zunächst wird der Einfluss der Einbindung des Controllings in die Sicherstellung der Compliance auf die Evaluation der Compliance untersucht. Die Stichprobe wird entsprechend der Einbindung des Controllings in Compliance-Aktivitäten in die zwei oben genannten Gruppen klassifiziert. Wie aus Tabelle 23 ersichtlich, werden 17 Respondenten der Gruppe „geringe Controlling-Einbindung“ zugeordnet und 32 Respondenten der Gruppe „hohe Controlling-Einbindung“. Die Teststatistik in Tabelle 24 zeigt die Ergebnisse der Varianzanalyse nach dem Mann-Whitney-U-Test. Aufgrund des explorativen Charakters der Untersuchungen⁶⁰¹ im vorliegenden Kapitel wird zur Signifikanzbeurteilung wegen der ungerichteten Aufklärung von Wirkungszusammenhängen ein zweiseitiger Signifikanztest angewendet.⁶⁰²

Die Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zeigen mit einer asymptotischen Signifikanz von 0,03 einen hochsignifikant positiven Einfluss einer hohen Einbindung des Controllings in Compliance-Aktivitäten auf die Evaluation der Compliance. Demnach führt eine Delegation von Compliance-Aktivitäten durch das Leitungsorgan an das Controlling zu einer Verbesserung der Qualität der Compliance-Leistungen.

⁵⁹⁸ Vgl. Bortz (2005), S. 284. Hierzu wurde die Kolmogorov-Smirnov-Statistik mit einem Signifikanzniveau nach Lilliefors berechnet. Die Ergebnisse zeigen, dass die Stichprobenverteilung signifikant von der Normalverteilung abweicht. Bortz/Lienert/Boehnke (2008), S. 319-322. Zur Anwendung der Kolmogorov-Smirnov-Statistik vgl. SPSS GmbH (2004), S. 358.

⁵⁹⁹ Vgl. Bortz/Lienert/Boehnke (2008), S. 222-228.

⁶⁰⁰ Vgl. hierzu Abschnitt C.1.2.

⁶⁰¹ Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 379f.

⁶⁰² Vgl. hierzu Duller (2008), S. 17, S. 173; Bortz et al. (2008), S. 35f. Zur Klassifizierung der Signifikanz-Urteile vgl. das dargestellte Bewertungsschema unter Abschnitt C 3.3.

		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Evaluation der Compliance	geringe Controlling-Einbindung	17	17,18	292,00
	hohe Controlling-Einbindung	32	29,16	933,00
	Gesamt	49		

Tabelle 23: Ränge für Controlling-Einfluss auf Compliance-Evaluation

	Evaluation der Compliance
Mann-Whitney-U	139,00
Z	-2,970
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,003

Tabelle 24: Test-Statistik für Controlling-Einfluss auf Compliance-Evaluation

Analog zur vorangegangenen Analyse des Einflusses der Controlling-Einbindung auf die Compliance-Evaluation wird die Einbindung des Controllings in Aktivitäten zur Schaffung von Transparenz auf die Evaluation der Transparenz untersucht. Wie bereits bei der deskriptiven Untersuchung der Bedeutung des Controllings für Corporate Governance-Aktivitäten im einleitenden Teil dieses Kapitels ersichtlich,⁶⁰³ zeigt die Klassifizierung des Datensatzes eine insgesamt hohe Einbindung des Controllings in Aktivitäten zur Schaffung von Transparenz. So wurden, wie in Tabelle 25 dargestellt, 41 Respondenten der Gruppe „hohe Controlling-Einbindung“ zugeteilt, während lediglich 8 Respondenten der Gruppe „geringe Controlling-Einbindung“ zugeordnet wurden.

Die Teststatistik des Mann-Whitney-U-Tests zeigt unter Anwendung des zweiseitigen Signifikanztests einen hochsignifikanten Wirkungszusammenhang zwischen der Einbindung des Controllings in Aktivitäten der Schaffung von Transparenz und der Evaluation der Transparenz. Die hohe Differenz der mittleren Ränge zwischen den Gruppen deutet dabei auf einen deutlich positiven Effekt der Einbindung des Controllings

⁶⁰³ Vgl. Abschnitt E.1.

in Aktivitäten zur Schaffung von Transparenz auf die Evaluation der Qualität der Transparenz hin, wenngleich bei varianzanalytischen Verfahren weitere Aussagen über das Ausmaß des identifizierten Zusammenhangs nicht getroffen werden können.⁶⁰⁴

		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Evaluation der Transparenz	geringe Controlling-Einbindung	8	10,94	87,50
	hohe Controlling-Einbindung	41	27,74	1137,50
	Gesamt	49		

Tabelle 25: Ränge für Controlling-Einfluss auf Transparenz-Evaluation

	Evaluation der Transparenz
Mann-Whitney-U	51,50
Z	-3,154
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,002

Tabelle 26: Test-Statistik für Controlling-Einfluss auf Transparenz-Evaluation

Im Anschluss an die Analyse zum Einfluss der Controlling-Einbindung auf die Evaluationsergebnisse hinsichtlich Compliance und Transparenz wird im Folgenden die Wirkung der Controlling-Einbindung auf die Begrenzung der Corporate Governance-Kosten untersucht. Zur vollständigen Beurteilung des Erfolgsbeitrags durch die Übertragung von Corporate Governance-Aufgaben vom Leitungsorgan auf das Controlling ist neben der Bewertung zur Qualität der Leistungserbringung auch die Effizienz der Leistungserstellung,⁶⁰⁵ repräsentiert durch die Evaluation der Corporate Governance-Kosten, in das Kalkül einzubeziehen.

⁶⁰⁴ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2006), S. 215.

⁶⁰⁵ Vgl. Gleich/Oehler (2006), S. 11.

Analog zum Vorgehen bei der Analyse zur Qualität der Leistungserbringung werden auch im Bezug auf die Effizienz der Leistungserstellung die Respondenten in Abhängigkeit der Einbindung des Controllings in die Begrenzung der Corporate Governance-Kosten in zwei Gruppen unterteilt. Wie aus Tabelle 27 ersichtlich, werden dabei 26 Respondenten der Gruppe „geringe Controlling-Einbindung“ zugeordnet, während 23 Respondenten zur Gruppe „hohe Controlling-Einbindung“ gezählt werden.

		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Evaluation der CG Kosten	geringe Controlling-Einbindung	26	20,81	541,00
	hohe Controlling-Einbindung	23	29,74	684,00
	Gesamt	49		

Tabelle 27: Ränge für Controlling-Einfluss auf CG-Kosten-Evaluation

	Evaluation der CG Kosten
Mann-Whitney-U	190,00
Z	-2,261
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,024

Tabelle 28: Test-Statistik für Controlling-Einfluss auf CG-Kosten-Evaluation

Auf Basis der Klassifizierung des Datensatzes wird unter Anwendung des Mann-Whitney-U-Tests ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Einbindung des Controllings und der Begrenzung der Corporate Governance-Kosten festgestellt. Entsprechend den in Tabelle 28 dargestellten Ergebnissen der Rangvarianzanalyse bewirkt dabei eine hohe Einbindung des Controllings einen begrenzenden Effekt auf die Corporate Governance-Kosten.

2.2 Bewertung der empirischen Ergebnisse

Die nicht-parametrische Rangvarianzanalyse zeigt für die durchgeführten Mann-Whitney-U-Tests eine positive Wirkungsbeziehung zwischen der Einbindung des Controllings in die Erstellung der Corporate Governance-Leistungen und der Qualität der Corporate Governance-Leistungen. So ist im Vergleich zur geringen Controlling-Einbindung bei hoher Einbindung des Controllings sowohl hinsichtlich der Erstellung von Compliance-Leistungen als auch bei der Schaffung von Transparenz eine hochsignifikant bessere Evaluation der Qualität der jeweiligen Corporate Governance-Leistung zu verzeichnen. Damit ist die Differenz der erschaffenen Corporate Governance-Leistung bei Einbindung des Controllings im Vergleich zu einer Situation ohne Einbindung des Controllings positiv.

Die Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zeigen weiterhin, dass die Einbindung des Controllings in die Erstellung der Corporate Governance-Leistungen auch zu signifikant positiven Wirkungen bei der Begrenzung der Corporate Governance-Kosten führen. Der Vergleich der Alternativen „geringe Controlling-Einbindung“ gegenüber „hohe Controlling-Einbindung“ zeigt dabei sowohl hinsichtlich Qualitätskriterien als auch im Bezug auf die Begrenzung der Kosten dominant bessere Ergebnisse einer hohen Controlling-Einbindung in den Erstellungsprozess der Corporate Governance-Leistungen. Damit bleibt festzuhalten, dass eine hohe Einbindung des Controllings durch Übertragung von Corporate Governance-Aufgaben sowohl zu einer Steigerung der Qualität als auch zu einer Begrenzung der Kosten führt und damit ein positiver Erfolgsbeitrag durch die Übertragung von Corporate Governance-Aufgaben vom Vorstand an das Controlling generiert wird.

Bedeutend ist hier allerdings die Abgrenzung der an das Controlling delegierbaren Corporate Governance-Aufgaben. Controlling ist für andere Führungskräfte ein Dienstleister für die Bereitstellung von Informationen, Methoden- und Systemkompetenz und Beratungsleistungen.⁶⁰⁶ Damit ist Controlling Leistungserbringer für primär betriebswirtschaftliche Fragestellungen und prozessimmanenter Bestandteil des Überwachungssystems. Zu übertragende Corporate Governance-Aufgaben sind entsprechend auf die Vereinbarkeit mit den Spezifika des Controllings zu überprüfen. So ist sicherzustellen, dass der betriebswirtschaftliche Charakter der Leistungen des Controllings nicht durch juristische Fragestellungen dominiert wird und auf diese Weise die

⁶⁰⁶ Vgl. hierzu die Ausführung in Abschnitt B 3.2.

notwendigen Freiräume für Flexibilität der Controlling-Leistungen nicht eingeengt werden.⁶⁰⁷ Auch ist bei der Delegation von Corporate Governance-Aufgaben die prozessimmanente⁶⁰⁸ Stellung des Controllings im betriebswirtschaftlichen Überwachungssystem zu beachten.⁶⁰⁹ So sind primär juristisch geprägte Fragestellungen oder prozessunabhängige Überwachungstätigkeiten weiterhin auf andere Funktionalbereiche wie die Compliance Abteilung⁶¹⁰ oder die Interne Revision⁶¹¹ zu übertragen.⁶¹² Dies wird auch durch die deskriptiven Ergebnisse aus Abschnitt E 2.1 bestätigt, wonach Controlling in Aufgaben wie Umsetzung eines Whistleblowing-Systems, des Code of Conduct oder des Datenschutzes nur geringfügig eingebunden ist.⁶¹³ Diese Aufgabenbereiche weisen kaum Schnittstellen mit den originären oder derivativen Aufgabenfeldern des Controllings auf und sind entsprechend von anderen Aufgabenträgern im Unternehmen zu tragen.

Das Controlling ist allerdings auch in diesem Aufgabengebiet dazu in der Lage, durch das breite betriebswirtschaftliche Verständnis innerbetrieblicher Abläufe andere Funktionalbereiche bei der Umsetzung entsprechender Aufgaben zu unterstützen⁶¹⁴ und durch Kooperation einen Beitrag zur Sicherung der Qualität und zur Begrenzung der Kosten entsprechender Aufgaben zu leisten.⁶¹⁵

⁶⁰⁷ Vgl. Hachmeister (2008), S. 197.

⁶⁰⁸ Vgl. Berens/Schmitting (2003), S. 62f.

⁶⁰⁹ Vgl. Freidank/Paetzmann (2003), S. 321; Eberl/Hachmeister (2007), S. 323.

⁶¹⁰ Vgl. Horváth (2008a), S. 123.

⁶¹¹ Vgl. Bubendorfer/Krumm (2008), S. 49f.

⁶¹² Vgl. Lühn (2009), S. 246f.

⁶¹³ Vgl. Abschnitt E.2.1.

⁶¹⁴ Vgl. Kley (2008b), S. 704.

⁶¹⁵ Zur Kooperation von Controllerbereich und Innenrevision vgl. Birl (2007); Birl/Hirsch/Weber (2008), S. 254-265; Albrecht (2007), S. 328-332; Lühn (2009), S. 246f.

Zwischenfazit zu Abschnitt E 2

- Eine starke Einbindung des Controllings in Corporate Governance-Aktivitäten führt zu hochsignifikant besseren Evaluationsergebnissen für Compliance und Transparenz.
- Die Einbindung des Controllings in Corporate Governance-Aktivitäten trägt zu einer Begrenzung der Corporate Governance-Kosten bei.
- Die Delegation von Corporate Governance-Aufgaben vom Vorstand an das Controlling führt zu einem positiven Erfolgsbeitrag zur Corporate Governance.

3 Rollenverständnis des Controllings und Corporate Governance

Aufbauend auf die empirische Untersuchung des Einflusses der Einbindungsintensität des Controllings in Corporate Governance-Aufgaben auf die Evaluation der Corporate Governance-Qualität und die Begrenzung der Corporate Governance-Kosten wird im Folgenden analysiert, welchen Einfluss das der Controllerarbeit zugrunde liegende Rollenverständnis auf die Qualität der Corporate Governance-Leistungen und die Begrenzung der Corporate Governance-Kosten entwickelt.

3.1 Einfluss der Controller-Rolle auf Corporate Governance

Das der Controllerarbeit zugrunde liegende Rollenverständnis ist derzeit im Wandel begriffen⁶¹⁶ von einem als Informationsdienstleister für die Bilanzierung und Methoden- und Systemdienstleister geprägten Verständnis hin zur Rolle als Berater und Sparringspartner des Managements.⁶¹⁷ Controller als Informationsdienstleister richten dabei das Augenmerk primär auf die Informationsversorgung durch Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen an unternehmensinterne und mittelbar über die Unternehmenspublizität an unternehmensexterne Adressaten.⁶¹⁸ Controller fungieren

⁶¹⁶ Vgl. Bragg (2009), S. 6.

⁶¹⁷ Zur aktuellen Wandlung der Controllerrolle vgl. Burns/Ezzamel; Scapens/Scapens (1999), S. 29; Granlund/Lukka (1998), S. 165; Ernst/Poschmann/Reinhard/Vater (2008), S. 51; Bernauer (2007), S. 251; für empirische Untersuchungen zur Wandlung der Controllerrolle hin zu einem beratungsorientierten Rollenverständnis vgl. Weber (2008a), S. 5-7; Weber et al. (2006), S. 45; Gehrig (2009), S. 230.

⁶¹⁸ Vgl. Reichmann/Richter (2006), S. 41.

auch als Methoden- und Systemdienstleister, indem sie zur Generierung und Pflege der erforderlichen Datenbasis und zur Bereitstellung von Methodenkompetenz, insbesondere im Bezug auf das interne Rechnungswesen, die Willensbildung und Willensdurchsetzung der Manager im Sinne der Entscheidungsorientierung des Controllings⁶¹⁹ fördern.⁶²⁰ Aktuell entwickelt sich die Rolle der Controller verstärkt weiter zum betriebswirtschaftlichen Berater und Sparringspartner des Managements.⁶²¹ Controller sind in diesem Zusammenhang als Navigator in strategischen und operativen⁶²² Fragestellungen tätig⁶²³ und tragen als betriebswirtschaftliche Ansprechpartner des Managements damit direkt zur Zielerreichung bei.⁶²⁴

Diese Entwicklung wird insbesondere durch den Vergleich der bisherigen mit der angestrebten Rollenverteilung der Controllerarbeit deutlich.

⁶¹⁹ Vgl. Bauer (2002), S. 6.

⁶²⁰ Vgl. Angelkort/Sandt/Weißberger (2008), S. 66.

⁶²¹ So führt beispielsweise Donoghue aus "Several years ago we had accounting people who were primarily accounting oriented. Now we have people who are primarily business oriented, who are really consultants to the business." Vgl. hierzu Donoghue/Fayard/Brigham (1998), S. 25.

⁶²² Vgl. zur Rolle des Controllers im Spannungsfeld von operativen und strategischen Tätigkeiten Schmidt (2008), S. 27-29.

⁶²³ Vgl. Pipkin (1989), S. 24f; Schwarz (2008), S. 122.

⁶²⁴ Vgl. Burns/Ezzamel/Scapens (1999), S. 29; Granlund/Lukka (1998), S. 165; Angelkort/Sandt/Weißberger (2008), S. 66; Horváth (2008b), S. 6.

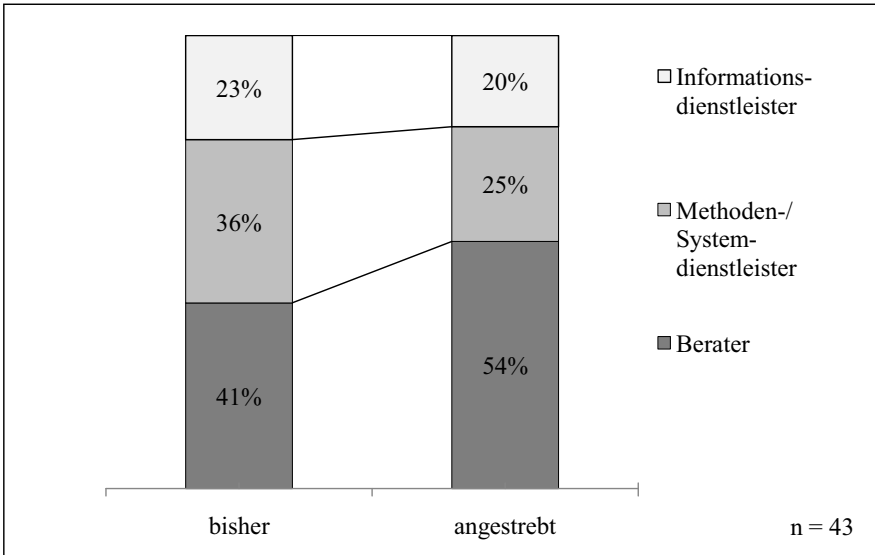


Abbildung 24: Bisherige und angestrebte Verteilung der Controllerrollen

Wie in Abbildung 24 dargestellt, wird durch die Leiter Controlling eine Zunahme der Controller-Rolle des internen Beraters um 13 Prozentpunkte auf insgesamt 54% angestrebt. Während die Forcierung der Controller-Rolle des Beraters mit 3% nur zu einem geringen Anteil mit einer Reduktion der Rolle des Informationsdienstleisters einhergeht, wird der Rolle des Methoden- und Systemdienstleisters ein deutlich abnehmendes Gewicht in der angestrebten Rollenverteilung zugeordnet.⁶²⁵

Das der Controllerarbeit zugrunde liegende Rollenverständnis ist dabei entscheidend für das Spektrum der Dienstleistungen,⁶²⁶ die das Controlling anderen Führungskräften zur Verfügung stellt und bestimmt damit die Art und Qualität der angebotenen Leistungen.⁶²⁷ Vor dem Hintergrund der Rollentheorie⁶²⁸ stellt sich im vorliegenden Kon-

⁶²⁵ Damit bestätigen die empirischen Ergebnisse die Untersuchungen, wonach von einer überwiegenden Mehrheit der Controller angestrebt wird, in Zukunft durch das Management primär als interner Berater wahrgenommen zu werden. Vgl. hierzu Weber et al. (2006), S. 45; Gehrig (2009), S. 230.

⁶²⁶ Vgl. David (2005), S. 79-82.

⁶²⁷ Vgl. Rambusch/Sill (2007), S. 376f.

⁶²⁸ Vgl. grundlegend zur Rollentheorie Katz/Kahn (1978).

text entsprechend die Frage, welchen Einfluss das der Controllerarbeit zugrunde liegende Rollenverständnis auf die durch das Controlling erbrachten Corporate Governance-Leistungen entwickelt. In diesem Zusammenhang wird, basierend auf den Daten der Controller-Erhebung, im Folgenden explorativ untersucht, ob das der Controllerarbeit zugrunde liegende Rollenverständnis einen Einfluss auf die Evaluation der Qualität der Compliance, der Qualität der Transparenz und der Begrenzung der Corporate Governance-Kosten entwickelt.

Hierzu wird der Datensatz entsprechend der primären Controller-Rolle in drei Gruppen unterteilt. Zur Bestimmung der primären Controller-Rolle wurde im Rahmen des Fragebogens die prozentuale Verteilung des Arbeitsaufwandes der mit Controlling-Aufgaben beschäftigten Mitarbeiter als Informationsdienstleister, Methoden- und Systemdienstleister und betriebswirtschaftlicher Berater des Managements erhoben. Für die weitere Analyse wird als primäre Controller-Rolle pro Datensatz diejenige Rolle ermittelt, welche den höchsten Arbeitsaufwand auf sich vereint. Von den 49 erhobenen Datensätzen der Controllerbefragung können 22 Datensätze der primären Rolle „Berater“, 16 Datensätze der primären Rolle „Methoden- und Systemdienstleister“ und 5 Datensätze der primären Rolle „Informationsdienstleister“ zugeordnet werden. Bei 3 Datensätzen liegt der Modalwert der prozentualen Verteilung des Arbeitsaufwands in gleicher Höhe auf zwei Rollen, so dass die eindeutige Bestimmung einer primären Rolle nicht möglich ist. Diese Datensätze werden aus der Analyse ebenso ausgeschlossen wie 3 Datensätze, die keine Angaben zur prozentualen Verteilung des Arbeitsaufwands der mit Controlling-Aufgaben betrauten Mitarbeiter enthalten.

In die weitere Analyse gehen entsprechen 43 Datensätze ein. Aufgrund des Nichterfüllens der Normalverteilungseigenschaft wird zur Analyse der Zusammenhänge eine Rangvarianzanalyse durchgeführt. Da im vorliegenden Fall mehr als zwei unabhängige Stichproben zum Vergleich vorliegen, wird das Verfahren des Kruskal-Wallis-Tests angewandt.⁶²⁹

Zunächst wird der Einfluss der primären Controller-Rolle auf die Evaluation der Compliance untersucht. Wie aus Tabelle 29 ersichtlich, zeigt sich bereits bei der deskriptiven Analyse der mittleren Ränge ein positiver Einfluss der Berater-Rolle auf die Evaluation der Compliance. Zwar sind verlässliche Aussagen zur Effektstärke auf Basis der mittleren Ränge nicht möglich, doch zeigt sich eine Rangfolge der höchsten

⁶²⁹ Vgl. hierzu Abschnitt C 1.2.

Evaluation der Compliance bei zugrunde liegender primärer Berater-Rolle, gefolgt von der primären Rolle des Informationsdienstleisters. Die primäre Rolle des Methoden- und Systemdienstleisters weist im Vergleich der Rollen die geringsten Werte in der Evaluation der Compliance auf. Die Ergebnisse des Kruskal-Wallis-Tests zur Wirkung der primären Controller-Rolle als unabhängige Variable auf die Evaluation der Compliance verfehlen zwar, wie aus Tabelle 30 zu entnehmen, für die asymptotische Signifikanz mit einem Wert von 0,051 denkbar knapp das Signifikanzniveau, liefern jedoch als Trendaussage innerhalb des 90%-Konfidenzintervalls relativ verlässliche Ergebnisse. So ist als Trendaussage festzuhalten, dass das Rollenverständnis, welches der Controller-Arbeit zugrunde liegt, die Evaluation der Compliance beeinflusst. Auf Basis der Auswertung der mittleren Ränge ist zu entnehmen, dass das primäre Rollenverständnis des Controllers als betriebswirtschaftlicher Berater des Managements zu den vergleichsweise höchsten Werten bei der Evaluation der Compliance führt.

		N	Mittlerer Rang
Evaluation der Compliance	Berater	22	25,80
	Methoden-/Systemdienstleister	16	16,38
	Informationsdienstleister	5	23,30
	Gesamt	43	

Tabelle 29: Ränge für Einfluss Controller-Rolle auf Compliance-Evaluation

	Evaluation der Compliance
Chi-Quadrat	5,942
df	2
Asymptotische Signifikanz	,051

Tabelle 30: Kruskal-Wallis-Test für Einfluss Controller-Rolle auf Compliance-Evaluation

Die Untersuchung des Einflusses der primären Controller-Rolle auf die Evaluation der Transparenz zeigt zunächst hinsichtlich der Rangfolge der Rollen auf Basis der mittleren Ränge identische Ergebnisse zur vorangegangenen Analyse. Die Berater-Rolle weist die höchsten Werte bezüglich der mittleren Ränge auf, gefolgt von der Rolle der primären Informationsdienstleister. Die mittleren Ränge der primären Rolle als Methoden- und Systemdienstleister liegen dabei deutlich unterhalb der zuvor genannten Rollen.

Die Ergebnisse des Kruskal-Wallis-Tests in Tabelle 31 für die asymptotische Signifikanz des Einflusses der Controller-Rolle auf die Evaluation der Transparenz bestätigen dabei mit einem Wert von 0,009 auf hochsignifikantem Niveau den Zusammenhang zwischen Controller-Rolle und Evaluation der Transparenz. Dies belegt, dass die der Controller-Arbeit zugrunde liegende primäre Rolle einen klaren Einfluss auf die Evaluation der Transparenz bewirkt. Aufgrund der Rangfolge der verschiedenen Rollen entsprechend der mittleren Ränge zeigt auch in diesem Zusammenhang die primäre Controller-Rolle des Beraters den höchsten Wert für die Evaluation der Transparenz.

		N	Mittlerer Rang
Evaluation der Transparenz	Berater	22	27,23
	Methoden- /Systemdienstleister	16	14,97
	Informationsdienstleister	5	21,50
	Gesamt	43	

Tabelle 31: Ränge für Einfluss Controller-Rolle auf Transparenz-Evaluation

	Evaluation der Compliance
Chi-Quadrat	9,458
df	2
Asymptotische Signifikanz	,009

Tabelle 32: Kruskal-Wallis-Test für Einfluss Controller-Rolle auf Transparenz-Evaluation

Abschließend wird der Einfluss der primären Controller-Rolle auf die Begrenzung der Corporate Governance-Kosten untersucht. Die Rangfolge der primären Controller-Rolle entsprechend der mittleren Ränge ist analog zu den Untersuchungen bezüglich Compliance und Transparenz. Allerdings ist der Abstand der mittleren Ränge zwischen der primären Rolle des Beraters und des Informationsdienstleisters lediglich marginal. So zeigen auch die Ergebnisse des Kruskal-Wallis-Tests für den Einfluss der primären Controller-Rolle auf die Begrenzung der Corporate Governance-Kosten mit einer asymptotischen Signifikanz von 0,162 keine eindeutigen Ergebnisse. Es kann folglich kein Einfluss des primären Rollenverständnisses der Controllerarbeit auf die Begrenzung der Corporate Governance-Kosten nachgewiesen werden.

		N	Mittlerer Rang
Evaluation der CG Kosten	Berater	22	24,75
	Methoden- /Systemdienstleister	16	17,44
	Informationsdienstleister	5	24,50
	Gesamt	43	

Tabelle 33: Ränge für Einfluss Controller-Rolle auf Corporate Governance-Kosten

	Evaluation der Compliance
Chi-Quadrat	3,635
df	2
Asymptotische Signifikanz	,162

Tabelle 34: Kruskal-Wallis-Test für Einfluss Controller-Rolle auf Corporate Governance-Kosten

3.2 Bewertung der empirischen Ergebnisse

Die durchgeführten statistischen Analysen auf Basis des Kruskal-Wallis-Tests belegen den Einfluss des zugrunde liegenden primären Rollenverständnisses der Controllerarbeit auf die Evaluation der Corporate Governance.

Dabei wird der Einfluss der primären Controller-Rolle auf die Evaluation der Compliance als Trendaussage formuliert. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass das primäre Rollenverständnis der Controller-Arbeit einen Einfluss auf die Evaluation der Compliance entwickelt, die Ergebnisse des Kruskal-Wallis-Tests zeigen jedoch Werte knapp oberhalb des 5%-Signifikanzniveaus. Entsprechend der in dieser Arbeit verwendeten Systematik der Signifikanz-Beurteilung wird der Zusammenhang folglich als Trendaussage berücksichtigt.⁶³⁰ Die Analyse des primären Rollenverständnisses auf die Evaluation der Transparenz zeigt hingegen hochsignifikante Ergebnisse. Das primäre Rollenverständnis der Controllerarbeit entwickelt damit einen klaren Einfluss auf die Qualität der Transparenz. Ein Einfluss der primären Controller-Rolle auf die Begrenzung der Corporate Governance-Kosten wird durch die empirischen Ergebnisse nicht belegt. Die Interpretation der Ergebnisse der Rangvarianzanalyse lässt nur eine Aussage über das generelle Vorliegen eines Einflusses der Controller-Rolle als unabhängige Variable auf die jeweils untersuchte Dimension der Corporate Governance als abhängige Variable zu.⁶³¹ Da für die weitere Interpretation der Ergebnisse die wertmäßigen Unterschiede zwischen den primären Controller-Rollen von Interesse sind, werden in Abbildung 25 die deskriptiven Ergebnisse der durchschnittlichen Evaluation der Compliance, Transparenz und Corporate Governance-Kosten in Abhängigkeit der primären Controller-Rolle angegeben.

Die Ergebnisse weisen dabei eine klare Rangfolge des Einflusses der primären Controller-Rolle auf die Evaluation der Corporate Governance-Dimensionen auf. Liegt der Controller-Arbeit das primäre Rollenverständnis des betriebswirtschaftlichen Beraters des Managements zugrunde, zeigen sich durchweg die besten Werte für die Evaluation der Corporate Governance-Dimensionen. Während das primäre Rollenbild des Informationsdienstleisters die mittleren Positionen der Rangfolge bezogen auf die Evaluation besetzt, weisen die Werte der Controller in der primären Rolle als Methoden- und Systemdienstleister konsequent die geringsten Beträge auf.

Die dominante Stellung der betriebswirtschaftlichen Berater, bezogen auf die Evaluation der Corporate Governance-Dimensionen, bestätigt die aktuelle Entwicklung des

⁶³⁰ Vgl. hierzu Abschnitt C 3.3.

⁶³¹ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2006), S. 215.

Rollenbilds der Controller von einer Methoden- und Systemorientierung hin zu einer Beratungsorientierung.⁶³²

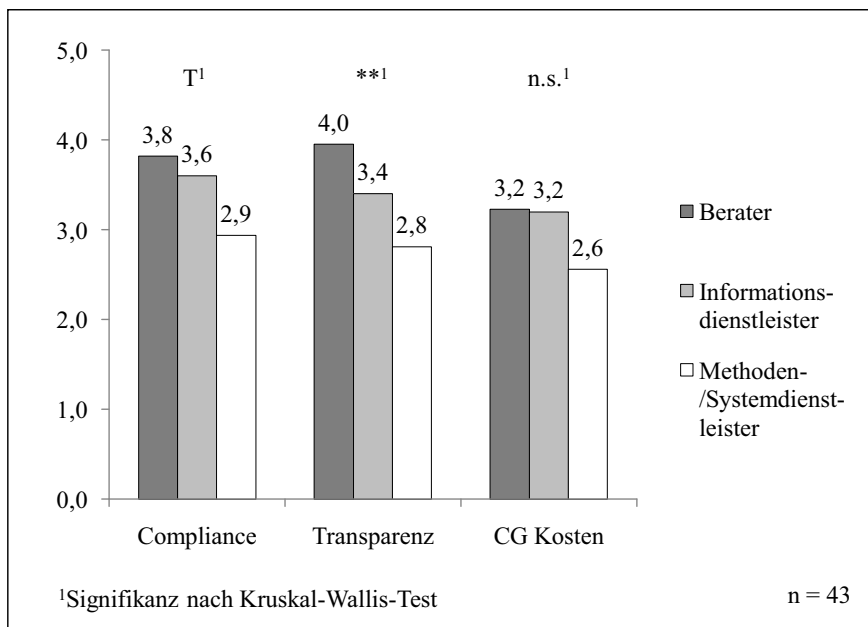


Abbildung 25: Primäre Controller-Rolle und Corporate Governance-Evaluation

Zwischenfazit zu Abschnitt E 3:

- Die primäre Controller-Rolle wirkt signifikant auf die Evaluation der Transparenz und als Trendaussage auf die Evaluation der Compliance.
- Die Corporate Governance-Kosten werden durch die primäre Controller-Rolle nicht maßgeblich beeinflusst.
- Das Bild des internen Beraters als primäre Controller-Rolle führt zu dominant besseren Werten der Corporate Governance-Evaluation im Vergleich zu den übrigen Controller-Rollen.

⁶³² Vgl. Schmidt (2008), S. 16f.

4 Einheitlichkeit der Finanzsprache als Treiber guter Corporate Governance

4.1 Konzeptualisierung und Modellspezifikation

Bestärkt durch die Einführung der IFRS⁶³³ und dem damit betonten Management Approach in der Rechnungslegung ist in den letzten Jahren ein verstärkter Trend zur Neuordnung der Finanzfunktion⁶³⁴ durch Konvergenz von internem und externem Rechnungswesen zu verzeichnen.⁶³⁵ Ein wesentlicher Effekt der Konvergenz des Rechnungswesens ist dabei die Vereinheitlichung der Präsentation und Interpretation von Ergebnissen des Rechnungswesens gegenüber dem Management durch eine einheitliche Finanzsprache des Rechnungswesens, insbesondere durch eine Harmonisierung verwendeter Ergebnisgrößen.⁶³⁶ So werden Controlling und externes Rechnungswesen durch das Management weniger als separate Systeme begriffen, sondern vielmehr als umfassendes Rechnungswesensystem zur Beantwortung betriebswirtschaftlicher Fragestellungen aus finanzwirtschaftlicher Perspektive aufgefasst.⁶³⁷ Dabei ergeben sich zwischen Controlling und externem Rechnungswesen eine Reihe von Berührungspunkten als Träger von Corporate Governance-Aufgaben, bspw. im Bereich des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems⁶³⁸ oder bei der Bereitstellung von Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage⁶³⁹ im Rahmen der Unternehmenspublizität.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwieweit die Einheitlichkeit der Finanzsprache als Ergebnis eines Konvergenzprozesses des Rechnungswesens die Güte der Corporate Governance beeinflusst. In einem explorativen Untersuchungsdesign wird im Folgenden auf Basis eines Strukturgleichungsmodells analysiert, ob die Einheitlichkeit der Finanzsprache eine Wirkung auf die Evaluation der Compliance, Transpa-

⁶³³ Vgl. Zattler/Michel (2006), S. 147; Horváth (2008b), S. 11.

⁶³⁴ Vgl. Ernst/Vater (2006), S. 230.

⁶³⁵ Vgl. Lambert (2007), S. 265.

⁶³⁶ Vgl. Weißenberger (2005), S. 166; Gleich/Oehler (2006), S. 210; Hebler (2006), S. 124f; Vormann (2006), S. 138; Matheis (2000), S. 277.

⁶³⁷ Vgl. Weißenberger/Angelkort (2009b), S. 13f.

⁶³⁸ Zum rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystem vgl. Grünberger (2005), S. 217f. Für eine generische Zusammenstellung möglicher Ansatzpunkte des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems vgl. Grünberger (2005), S. 227-232. Zur Prüfung des rechnungslegungsbezogenen Internen Kontrollsystems im Rahmen der Jahresabschlussprüfung vgl. Heese/Ossadnik (2008), S. 327-330.

⁶³⁹ Zur Berichterstattung und Rechnungslegung von Unternehmen und Konzernen vgl. Scheffler (2003), S. 627-633.

renz und Corporate Governance-Kosten als Dimensionen der Corporate Governance entwickelt. Als Grundlage der weiteren Untersuchung dient das in Abbildung 26 dargestellte Pfadmodell. Die Einheitlichkeit der Finanzsprache wird dabei als exogenes Konstrukt definiert, das über Wirkungspfade auf die drei Dimensionen der Corporate Governance als unverbundene, endogene Konstrukte wirkt.

Aufgrund der relativ geringen Rücklaufquote war eine weiterführende dyadische Auswertung des Zusammenhangs zwischen Einheitlichkeit der Finanzsprache und den Dimensionen der Corporate Governance in einer Mehrgruppenanalyse nicht möglich.⁶⁴⁰ Dies führt dazu, dass mögliche Beurteilungsunterschiede der Sachverhalte zwischen Leiter Finanzen und Leiter Controlling in diesem Untersuchungsdesign im Hinblick auf einen Key Informant Bias nicht analysiert werden können.⁶⁴¹

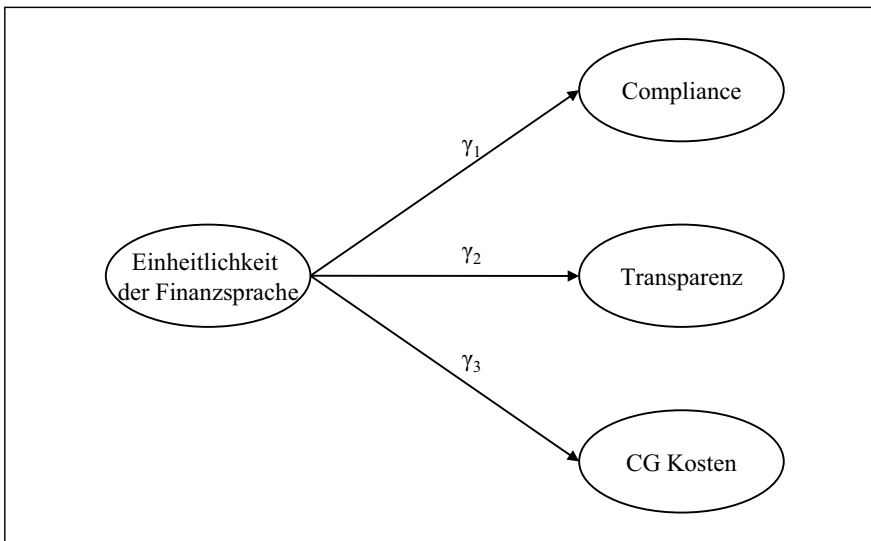


Abbildung 26: Konstruktion des Pfadmodells zur Einheitlichkeit der Finanzsprache

⁶⁴⁰ Vgl. hierzu Abschnitt C 4.2.

⁶⁴¹ Vgl. Kumar/Stern/Anderson (1993), S. 1636; Homburg/Klarmann (2009), S. 149.

4.2 Operationalisierung und Gütebeurteilung der Messmodelle

Zur Operationalisierung des exogenen Konstrukts „Einheitlichkeit der Finanzsprache“ kann auf ein von Weißenberger und Angelkort entwickeltes reflektives Messmodell zurückgegriffen werden.⁶⁴² Die Indikatoren des Konstrukts reflektieren dabei die Einheitlichkeit der durch das Management wahrgenommenen Informationen, die durch Controlling und externes Rechnungswesen bereitgestellt werden. Dabei basiert das Konstrukt auf der Annahme, dass sich durch eine Harmonisierung des Rechnungswesens ein einheitlicher Sprachgebrauch in den durch das Rechnungswesen bereitgestellten Informationen entwickelt. Durch eine einheitliche und transparente Finanzsprache wird die Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit bereitgestellter Informationen erhöht und damit deren Steuerungsrelevanz gefördert.⁶⁴³

⁶⁴² Vgl. Weißenberger/Angelkort (2009b), S. 20f.

⁶⁴³ Vgl. Freygang/Geltinger (2009), S. 184.

Einheitlichkeit der Finanzsprache (reflektiv)			
a) Informationen zum Konstrukt			
Interne Konsistenz	0,88	Fornell-Larcker-Kriterium	DEV > 0,58 ²
Durchschnittlich erklärte Varianz	0,55	Latent Variable Correlation (max.)	0,58
Cronbachsches Alpha	0,83	Communality-Q ²	0,55
b) Informationen zu den einzelnen Indikatoren des Konstrukts			
Bezeichnung des Indikators	Ladung	t-Wert	Signifikanz
In gemeinsamen Besprechungen habe ich oft das Gefühl, dass Controller und Bilanzierer aneinander vorbeireden.		eliminiert	
Informationen des Controllings führen grundsätzlich zu den gleichen Aussagen über die Geschäftslage wie Informationen aus der Bilanzierung.	0,71	5,98	***
Controller und Bilanzierer haben ein und dieselbe Auffassung von Unternehmenserfolg.	0,66	9,22	***
Die unterschiedliche Finanzsprache in Controlling und Bilanzierung führt zu Verwirrungen beim Management.		eliminiert	
Das Zahlenwerk des Controllings steht in einem einfach nachvollziehbaren Zusammenhang mit dem Zahlenwerk der Bilanzierung.	0,79	11,96	***
Informationen aus Controlling und Bilanzierung ergeben ein einheitliches Bild der Geschäftssituation.	0,87	18,48	***
Wichtige Erfolgskennzahlen sind unternehmenseinheitlich definiert.	0,75	11,96	***
Wichtige interne Steuerungskennzahlen sind auch regelmäßiger Bestandteil unserer externen Finanzberichterstattung.	0,62	5,42	***

Tabelle 35: Informationen zum Faktor „Einheitlichkeit der Finanzsprache“

Im Rahmen der Gütebeurteilung⁶⁴⁴ auf Indikatorebene werden zwei Indikatoren aufgrund ungenügender Ladungswerte aus dem Konstrukt ausgeschlossen.⁶⁴⁵ Die verbleibenden sechs Indikatoren zeigen zufriedenstellende Indikatorreliabilität durch befriedigende Werte für Ladung und Signifikanz auf höchstem Niveau. Bei der Gütebeurteilung des Konstrukts auf Basis der verbleibenden Indikatoren ergeben sich auf Konstruktebene gute Werte für Konstruktreliabilität, Diskriminanzvalidität und Vorhersagevalidität.

Die endogene, latente Variable „Compliance“ wird reflektiv durch die Indikatoren „Evaluation der Compliance“ und „Evaluation der Compliance im Vergleich zum größten Wettbewerber“ gebildet. Sowohl die Werte für Ladung als auch die Signifikanz weisen auf eine hohe Indikatorreliabilität hin. Auf Konstruktebene sind die verwendeten Gütekriterien für Reliabilität und Validität zufriedenstellend.

Compliance (reflektiv)			
a) Informationen zum Konstrukt			
Interne Konsistenz	0,88	Fornell-Larcker-Kriterium	DEV > 0,51 ²
Durchschnittlich erklärte Varianz	0,79	Latent Variable Correlation (max.)	0,51
Cronbachsches Alpha	0,79	Communality-Q ²	0,79
b) Informationen zu den einzelnen Indikatoren des Konstrukts			
Bezeichnung des Indikators	Ladung	t-Wert	Signifikanz
Evaluation der Compliance	0,98	11,38	***
Evaluation der Compliance im Vergleich zum größten Wettbewerber	0,79	4,62	***

Tabelle 36: Informationen zum Faktor „Compliance“

⁶⁴⁴ Zu den verwendeten Kriterien der Gütebeurteilung vgl. Abschnitt C 3.1.

⁶⁴⁵ Bei den beiden ausgeschlossenen Indikatoren handelt es sich um „reverse coded items“. Vgl. zu diesem Thema Mayer (2006), S. 108-111.

Das endogene Konstrukt „Transparenz“ wird analog zum vorhergehenden Konstrukt reflektiv durch die Indikatoren „Evaluation der Transparenz“ und „Evaluation der Transparenz im Vergleich zum größten Wettbewerber“ operationalisiert. Die Gütekriterien werden sowohl auf Indikatorebene als auch auf Konstruktebene übertroffen. Entsprechend wird das Konstrukt unverändert in die weitere Analyse einbezogen.

Transparenz (reflektiv)			
a) Informationen zum Konstrukt			
Interne Konsistenz	0,88	Fornell-Larcker-Kriterium	DEV > 0,58 ²
Durchschnittlich erklärte Varianz	0,79	Latent Variable Correlation (max.)	0,58
Cronbachsches Alpha	0,75	Communality-Q ²	0,79
b) Informationen zu den einzelnen Indikatoren des Konstrukts			
Bezeichnung des Indikators	Ladung	t-Wert	Signifikanz
Evaluation der Transparenz	0,95	49,95	***
Evaluation der Transparenz im Vergleich zum größten Wettbewerber	0,82	7,31	***

Tabelle 37: Informationen zum Faktor „Transparenz“

Das endogene Konstrukt „Corporate Governance-Kosten“ wird ebenfalls reflektiv durch die Indikatoren „Evaluation der Corporate Governance-Kosten“ und „Evaluation der Corporate Governance-Kosten im Vergleich zum größten Wettbewerber“ gebildet. Ein hoher Messwert des Konstrukts impliziert entsprechend eine positive Bewertung des Kostenniveaus.

In der Analyse des Konstrukts auf Indikatorebene übersteigen die Werte für Ladung und Signifikanz die geforderten Grenzwerte. Auf Konstruktebene ist auffällig, dass das Cronbachsche Alpha mit einem Wert von 0,68 knapp unterhalb des geforderten Gütekriteriums liegt. Da sowohl die Indikatorreliabilität als auch die Durchschnittlich erklärte Varianz als weitere Maße der Konstruktreliabilität befriedigende Werte aufwei-

sen und das Cronbachsche Alpha als den übrigen Maßen unterlegenes und deshalb nur ergänzendes Gütekriterium in die Betrachtung einbezogen wird, wird das Konstrukt „Corporate Governance-Kosten“ in unveränderter Form beibehalten.

Corporate Governance-Kosten (reflektiv)			
a) Informationen zum Konstrukt			
Interne Konsistenz	0,78	Fornell-Larcker-Kriterium	DEV > 0,45 ²
Durchschnittlich erklärte Varianz	0,65	Latent Variable Correlation (max.)	0,45
Cronbachsches Alpha	0,68	Communality-Q ²	0,65
b) Informationen zu den einzelnen Indikatoren des Konstrukts			
Bezeichnung des Indikators	Ladung	t-Wert	Signifikanz
Evaluation der Corporate Governance-Kosten	1,00	11,94	***
Evaluation der Corporate Governance-Kosten im Vergleich zum größten Wettbewerber	0,55	2,58	*

Tabelle 38: Informationen zum Faktor „Corporate Governance-Kosten“

4.3 Gütebeurteilung des Strukturmodells

Die Gütebeurteilung des Strukturmodells erfolgt auf Basis des unter Abschnitt C 3.3 dargestellten Vorgehensmodells und analog zu Abschnitt D 4.1 in vier Schritten:

- Überprüfung des Ausmaßes und der Signifikanz der Pfadkoeffizienten,
- Überprüfung des Bestimmtheitsmaßes,
- Überprüfung des substanziellen Erklärungsbeitrags und
- Überprüfung der Vorhersagerelevanz.

Zu a) Überprüfung des Ausmaßes und der Signifikanz der Pfadkoeffizienten

In Tabelle 39 werden zur Analyse der Wirkungseffekte im Strukturmodell die Pfadkoeffizienten und Signifikanzwerte der einzelnen Pfade dargestellt. Alle Pfadkoeffizienten weisen mit Werten größer 0,4 auf ausgeprägte Wirkungsbeziehungen zwischen den Konstrukten hin. Insbesondere der Pfadkoeffizient zwischen der „Einheitlichkeit der Finanzsprache“ und der „Transparenz“ weist mit 0,58 auf einen substantiellen Wirkungseinfluss hin. Die Signifikanzwerte der Wirkungsbeziehungen liegen, bezogen auf die endogenen Konstrukte „Compliance“ und „Corporate Governance-Kosten“, im hochsignifikanten Bereich, während die Wirkung auf das endogene Konstrukt „Transparenz“ höchstes Signifikanzniveau erreicht.

Unabhängige Variable	Abhängige Variable	Pfadkoeffizient	T-Wert	Sig.-Niveau
Einheitlichkeit der Finanzsprache	Compliance	0,41	3,13	**
	Transparenz	0,58	7,17	***
	CG-Kosten	0,45	3,43	**

Tabelle 39: Pfadkoeffizienten und Signifikanzniveaus

Zu b) Überprüfung des Bestimmtheitsmaßes

Die Werte der Bestimmtheitsmaße R^2 der endogenen Konstrukte nehmen, wie aus Tabelle 40 ersichtlich, Werte zwischen 0,17 und 0,33 an. Entsprechend der verwendeten Richtwerte zur Bewertung von Strukturmodellen wird das Bestimmtheitsmaß des Konstrukts „Compliance“ mit 0,17 als gering, das Bestimmtheitsmaß des Konstrukts „Transparenz“ mit 0,33 als durchschnittlich und „Corporate Governance-Kosten“ mit 0,2 als schwach eingestuft.

Konstrukt	R ²
Compliance	0,17
Transparenz	0,33
Corporate Governance-Kosten	0,20

Tabelle 40: Bestimmtheitsmaße R²

e) Überprüfung des substantziellen Erklärungsbeitrags

Die Analyse der Effektstärken f^2 der im Strukturmodell abgebildeten Pfadbeziehungen zeigt moderate Effekte zwischen dem exogenen Konstrukt der „Einheitlichkeit der Finanzsprache“ und dem Konstrukt „Compliance“ mit 0,20 sowie dem Konstrukt „Corporate Governance-Kosten“ mit 0,25. Die Effektstärke der Wirkungsbeziehung zum Konstrukt „Transparenz“ weist mit einem Wert von 0,5 einen substantziellen Erklärungsbeitrag für das Konstrukt auf.

Konstrukt	f ²
Compliance	0,20
Transparenz	0,50
Corporate Governance-Kosten	0,25

Tabelle 41: Effektstärke f²

d) Überprüfung der Vorhersagerelevanz

Die Überprüfung des Modells hinsichtlich der Anpassung an die empirische Datenmatrix anhand des Stone-Geisser-Q² deutet durch positive Werte der endogenen Konstrukte auf Vorhersagerelevanz des Modells hin. Insbesondere das Konstrukt „Transparenz“ weist mit einem Wert von 0,24 ein hohes Maß an Vorhersagerelevanz durch das Strukturmodell im Vergleich zu trivialer Schätzung auf.

Konstrukt	Stone-Geisser-Q ²
Compliance	0,10
Transparenz	0,24
Corporate Governance-Kosten	0,08

Tabelle 42: Stone-Geisser-Q²

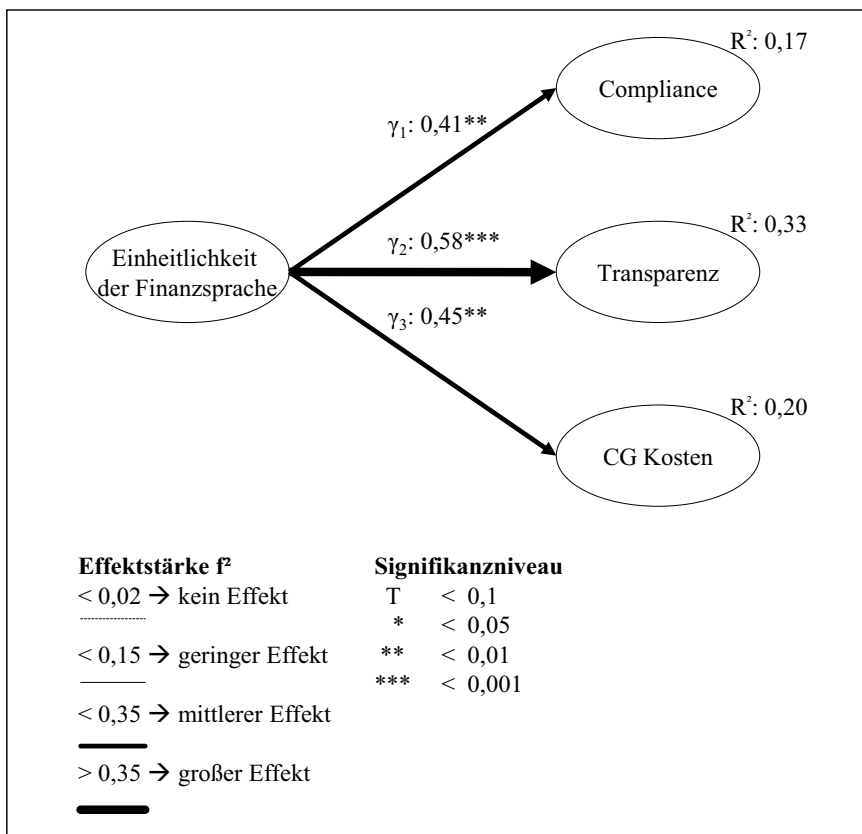


Abbildung 27: Gütebeurteilung des Strukturmodells zur Einheitlichkeit der Finanzsprache

Zusammenfassend werden die Ergebnisse des Strukturmodells und der relevanten Gütekriterien auf Strukturmodellebene zum Einfluss der Einheitlichkeit der Finanzsprache in nachfolgender Abbildung 27 dargestellt.

4.4 Bewertung der empirischen Ergebnisse

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung auf Basis des Strukturgleichungsmodells weisen auf einen deutlichen Wirkungszusammenhang zwischen der Einheitlichkeit der Finanzsprache und den Dimensionen der Corporate Governance hin.

So zeigt die Einheitlichkeit der Finanzsprache mit einem Pfadkoeffizienten von 0,41 einen positiven Einfluss auf die Compliance auf hochsignifikantem Niveau. Die Sicherstellung eines regelkonformen Verhaltens ist für das Controlling ebenso wie für das externe Rechnungswesen ein zentraler Aufgabenbereich, wenngleich der Fokus der Teilbereiche des Rechnungswesens auf unterschiedlichen Aspekten liegt.⁶⁴⁶ Dabei ist der Schwerpunkt des Controllings bei der Umsetzung und Sicherstellung der Compliance insbesondere auf der Verhaltenssteuerungsfunktion der Akteure innerhalb des Unternehmens zu sehen.⁶⁴⁷ Das Controlling trägt durch die Ausgestaltung der Verhaltenssteuerung dazu bei, Entscheidungen von am Unternehmen beteiligten Akteuren so zu beeinflussen, dass Fehlverhalten durch bewusste und unbewusste Regel- und Gesetzesverstöße vermieden wird und damit das Unternehmen und seine Mitarbeiter vor zivil- und strafrechtlichen Folgen geschützt werden.⁶⁴⁸ Demgegenüber ist das zentrale Anliegen des externen Rechnungswesens im Compliance-Umfeld die Sicherstellung der Informationsfunktion⁶⁴⁹ durch eine ordnungsgemäße und verlässliche Informationsbereitstellung gegenüber unternehmensexternen Anspruchsgruppen. Die Einheitlichkeit der Finanzsprache als Ergebnis eines Harmonisierungsprozesses zwischen den Teilbereichen des Rechnungswesens⁶⁵⁰ unterstützt dabei die Sicherstellung der Compliance durch eine konsistente Umsetzung von Compliance-Systemen im gesamt-

⁶⁴⁶ Zu den Funktionen des internen und externen Rechnungswesens vgl. Lopatta (2008), S. 405.

⁶⁴⁷ Nach Ewert/Wagenhofer sind die Hauptfunktionen des internen Rechnungswesens bzw. des Controllings in der Entscheidungsfunktion und der Verhaltenssteuerungsfunktion zu sehen. Vgl. hierzu Ewert/Wagenhofer (2008), S. 6.

⁶⁴⁸ Zur Schutzfunktion der Compliance vgl. Abschnitt B 1.4.

⁶⁴⁹ Zur Informationsfunktion des externen Rechnungswesens vgl. Ballwieser/Kütting/Schildbach (2004), S. 529f.

⁶⁵⁰ Zu den Teilsystemen des Rechnungswesens und den Harmonisierungspotentialen zwischen den Teilbereichen vgl. Strauch (2000), S. 181-183; Kütting/Lorson (1998), S. 2252.

ten Rechnungswesen. Insbesondere wird durch eine Reduktion der Heterogenität im Umfeld des Rechnungswesens ermöglicht, die Compliance-Systeme auf eine gemeinsame und abgestimmte Informationsbasis zu stellen und auf diese Weise die Compliance-Anforderungen effektiver zu erfüllen.⁶⁵¹

Ein besonders deutlicher Einfluss der Einheitlichkeit der Finanzsprache auf Corporate Governance ist hinsichtlich der Dimension Transparenz festzustellen. Mit einem Pfadkoeffizienten von 0,58 bei höchstem Signifikanzniveau und einem bei 0,5 betragsmäßig großen Wert für die Effektstärke zeigt sich eine sehr starke Wirkungsbeziehung zwischen einer einheitlichen Finanzsprache und der Transparenz.

Durch eine Harmonisierung des Rechnungswesens und die Betonung des Management Approaches⁶⁵² insbesondere im Rahmen der internationalen Rechnungslegung nach IFRS kommt den vom Controlling bereitgestellten Informationen auch zu Zwecken der externen Unternehmenskommunikation eine bedeutende Rolle zu.⁶⁵³ So werden bspw. im Rahmen der Segmentberichterstattung nach IFRS 8 primär zur internen Steuerung verwendete Informationen zur Abgrenzung der Segmente verwendet und damit für den Kapitalmarkt entscheidungsrelevante Informationen zur Verfügung gestellt.⁶⁵⁴

Durch eine Abstimmung der Teilsysteme des Rechnungswesens wird andererseits auch eine konsistente Umsetzung extern kommunizierter Ziele und Pläne sowohl auf Unternehmensebene als auch auf nachgelagerten Hierarchiestufen erreicht.⁶⁵⁵ So wird durch eine einheitliche Finanzsprache des Rechnungswesens einerseits die Umsetzung von Zielen und Plänen im Sinne einer kapitalmarktorientierten Unternehmensführung gefördert, zum anderen dem Management die Interpretation von bereitgestellten Informationen zur Erfolgsbeurteilung durch einen vereinheitlichten Sprachgebrauch erleichtert.⁶⁵⁶ Durch einheitlich vermittelte Informationen wird das Management so in die Lage versetzt, prospektiv wie retrospektiv die Entwicklung des Unternehmens zu

⁶⁵¹ Vgl. Brauer/Steffen/Biermann/Schuler (2009), S. 37-40.

⁶⁵² Vgl. Weißenberger/Maier (2006), S. 2077f.

⁶⁵³ Vgl. Wagenhofer (2006), S. 1-3; d'Arcy (2006), S. 203f.

⁶⁵⁴ Zum Management Approach in der Segmentberichterstattung vgl. Wagenhofer (2008), S. 162-164; Haller (2006), S. 157f. Speziell zum Nutzenpotential der Segmentberichterstattung als Instrument der Corporate Governance vgl. Müller/Peskes (2006), S. 36-38. Zu weiteren wesentlichen Anwendungsfeldern des Management Approaches in der IFRS-Rechnungslegung vgl. IGC/Weißenberger (2006), S. 37.

⁶⁵⁵ Vgl. Weißenberger (2007a), S. 196.

⁶⁵⁶ Vgl. Freygang/Geltinger (2009), S. 183f.

bewerten und diese aktiv gegenüber Kapitalmarktteilnehmern zu kommunizieren und zu vertreten.⁶⁵⁷

Damit erhöht eine einheitliche Finanzsprache die Transparenz, insbesondere im Hinblick auf Relevanz und Beschaffenheit zur Verfügung gestellter Informationen, sowohl im Innenverhältnis als auch im Außenverhältnis zu Zwecken der externen Unternehmenspublizität.⁶⁵⁸

Schließlich führt die Einheitlichkeit der Finanzsprache auch zu einem positiven Effekt auf die Höhe der Corporate Governance-Kosten. So weist der Pfadkoeffizient mit einem Wert von 0,45 bei hohem Signifikanzniveau auf einen starken Wirkungszusammenhang hin. Die Richtung dieses Zusammenhangs ist aufgrund des positiven Signums des Pfadkoeffizienten als kostensenkend zu interpretieren.⁶⁵⁹ Die senkende Wirkung einer einheitlichen Finanzsprache auf die Höhe der Corporate Governance-Kosten ist dabei auf Synergieeffekte durch eine Abstimmung von Corporate Governance-Systemen und Methoden zurückzuführen. Durch eine koordinierte Umsetzung von Corporate Governance-Maßnahmen im Rechnungswesen auf Basis einer einheitlichen Finanzsprache wird die Komplexität der benötigten Systeme und Methoden zur Erreichung der Compliance- und Transparenz-Ziele reduziert und auf diese Weise Kostensenkungspotentiale durch Verringerung des personellen und zeitlichen Aufwands für Corporate Governance realisiert.⁶⁶⁰ Insbesondere trägt eine einheitliche Finanzsprache zu einer deutlichen Reduktion des Aufwands für Organisation und Kommunikation im Vergleich zu einer Situation bei Existenz zweier getrennter Rechnungskreise bei.⁶⁶¹ Damit führt eine Vereinheitlichung der Finanzsprache zu einer Steigerung der Güte von Compliance und Transparenz bei gleichzeitig positivem Einfluss auf die Höhe der durch diese Maßnahmen entstehenden Corporate Governance-Kosten. Wesentlich ist im Zusammenhang der Harmonisierung des Rechnungswesens

⁶⁵⁷ Vgl. Moussallem (2005), S. 11.

⁶⁵⁸ Zu den Moderatoren der Transparenz mit Relevanz, Erhältlichkeit und Beschaffenheit von Informationen vgl. Abschnitt B 1.4.

⁶⁵⁹ Vgl. hierzu die Operationalisierung des Konstrukts durch die Evaluation der Corporate Governance-Kosten in Abschnitt E 4.2. Entsprechend weisen höhere Messwerte des Konstrukts auf eine bessere Bewertung des Kostenniveaus aufgrund von Corporate Governance-Maßnahmen durch das Management hin.

⁶⁶⁰ Zur Bedeutung eines einheitlichen Sprachgebrauchs als Erfolgsfaktor eines zeitkritischen Risikomanagementprozesses vgl. Ernst & Young (2009), S. 2-4.

⁶⁶¹ Vgl. Freygang/Geltinger (2009), S. 184f.

jedoch, den eigenständigen Charakter der Teilsysteme mit ihren unterschiedlichen Zielsetzungen zu beachten. So ist das externe Rechnungswesen primär auf die Fundierung von Entscheidungen externer Investoren ausgerichtet, während das Controlling insbesondere als Dienstleister der internen Entscheidungsfundierung fungiert.⁶⁶² So führt eine vollständige Integration des Rechnungswesens unter Umständen zu einer Verzerrung des originären Zwecks der Teilsysteme, insbesondere durch fehlende Flexibilität und bilanzpolitischen Einfluss auf die Erfüllung der Entscheidungs- und Verhaltenssteuerungsfunktion des Controllings.⁶⁶³ So entwickelt sich in der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion zur Integration des Rechnungswesens der Fokus auf eine partielle Integration des Rechnungswesens. Als Ziele werden in diesem Zusammenhang die Integration des Rechnungswesens auf den obersten Hierarchieebenen des Unternehmens bei gleichzeitigem Verbleib der Eigenständigkeit im Bereich der operativen Ebene benannt.⁶⁶⁴ Die Vereinheitlichung der Finanzsprache im Harmonisierungsprozess bleibt jedoch auch im partiellen Integrationsmuster einer der Kernaspekte,⁶⁶⁵ insbesondere auch im Zusammenhang mit der Umsetzung von Corporate Governance-Anforderungen.

Zwischenfazit zu Abschnitt E 4

- Die Einheitlichkeit der Finanzsprache als ein Ziel des Harmonisierungsprozesses des Rechnungswesens wirkt positiv auf die Dimensionen der Corporate Governance.
- Compliance und Transparenz im Unternehmen werden wesentlich durch eine einheitliche Finanzsprache gefördert und gesteigert.
- Die Vereinheitlichung der Finanzsprache wirkt senkend auf durch Corporate Governance-Maßnahmen entstehende Kosten.

⁶⁶² Vgl. Hax (2002), S. 759.

⁶⁶³ Vgl. zur suboptimalen Ausgestaltung des internen Rechnungswesens durch eine Integration des Rechnungswesens Freygang/Geltinger (2009), S. 186f.

⁶⁶⁴ Vgl. zur partiellen Integration des Rechnungswesens IGC/Weißberger (2006), S. 50-55.

⁶⁶⁵ Vgl. Gleich/Oehler (2006), S. 210.

5 Interpretation und Implikationen für die Gestaltung des Controllings

Im Rahmen der explorativen Untersuchungen des vorliegenden Kapitels wurde die Bedeutung des Controllings als Träger von Corporate Governance-Aufgaben analysiert. Hierzu wurde der grundlegende Einfluss der Controlling-Einbindung auf die Evaluation der Corporate Governance-Dimensionen untersucht. Das der Controllerarbeit zugrunde liegende Rollenverständnis sowie die Einheitlichkeit der Finanzsprache durch Integration des Rechnungswesens wurden als wesentliche Einflussfaktoren für die Bewertung der Corporate Governance identifiziert.

So wurde in Abschnitt E 2 gezeigt, dass eine starke Einbindung des Controllings in Corporate Governance-Aufgaben sowohl die Evaluation der Compliance als auch die der Transparenz positiv beeinflusst. Gleichzeitig weisen die Ergebnisse darauf hin, dass durch die Einbindung des Controllings in Leistungen der Corporate Governance die übertragenen Aufgaben effizienter erfüllt und somit die Corporate Governance-Kosten gesenkt werden können. Damit ergibt sich durch die Übertragung von Corporate Governance-Aufgaben vom Vorstand an das Controlling ein positiver Nutzen der Delegation durch gesteigerte Qualität der erbrachten Leistungen bei gleichzeitiger Begrenzung der hieraus resultierenden Corporate Governance-Kosten.

In Abschnitt E 3 wurde das der Controllerarbeit zugrunde liegende Rollenverständnis als Einflussfaktor auf die Evaluation der Corporate Governance-Dimensionen thematisiert. Die Analyse zeigte, dass Controllerbereiche, welche die primäre Rolle als betriebswirtschaftliche Berater des Managements ihrer Arbeit zugrunde legen, im Vergleich zu den Rollen des Informationsdienstleisters und Methoden- und Systemdienstleisters dominant bessere Ergebnisse hinsichtlich der Evaluation der Corporate Governance-Dimensionen aufweisen. Dabei konnte der Effekt auf die Compliance und Transparenz durch statistische Verfahren belegt bzw. im zweiten Fall als Trendaussage formuliert werden, während der Effekt der primären Controller-Rolle auf die Begrenzung der Corporate Governance-Kosten nicht bestätigt werden konnte.

Abschließend wurde in Abschnitt E 4 der Einfluss der Einheitlichkeit der Finanzsprache als Ergebnis einer Integration des Rechnungswesens auf die Evaluation der Corporate Governance untersucht. Auf Basis eines Strukturgleichungsmodells wurde die Bedeutung einer einheitlichen Finanzsprache für die Evaluation der Corporate Governance herausgearbeitet. Die Ergebnisse zeigen einen positiven Einfluss einer einheitlichen Finanzsprache auf die Bewertung der Compliance und Transparenz. Gleichzeitig

führt die Einheitlichkeit der Finanzsprache zu einem kostensenkenden Effekt auf die durch Corporate Governance-Maßnahmen entstehenden Kosten.

Aufbauend auf den Ergebnissen des Kapitels D, wonach die Dimensionen der Corporate Governance als wesentliche Einflussfaktoren den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen, wird deutlich, dass die Gestaltung und Umsetzung von Compliance-Systemen und Unternehmenstransparenz wesentliche Merkmale des Unternehmenserfolgs darstellen. Auf Basis der empirischen Ergebnisse des vorliegenden Kapitels konnte dabei gezeigt werden, dass Controller einen eigenen Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung der Corporate Governance zu leisten im Stande sind.

Die Gestaltung des zugrunde liegenden Rollenverständnisses der Controllerarbeit und die Abstimmung des Controllings mit dem externen Rechnungswesen sind dabei wesentliche Erfolgsfaktoren für Compliance, Transparenz und Begrenzung der Corporate Governance-Kosten als Dimensionen der Corporate Governance.

Durch die festgestellten Wirkungsbeziehungen zwischen Corporate Governance-Dimensionen und Unternehmenserfolg und den Einfluss der Ausgestaltung der Controllerarbeit auf die Corporate Governance-Dimensionen, trägt die Gestaltung der Controllerarbeit zur Sicherstellung einer verantwortungsvollen und zielorientierten Führung des Unternehmens im Sinne der Anteilseigner bei und beeinflusst damit direkt den Unternehmenserfolg. Die positive Beeinflussung des Unternehmenserfolgs durch die Umsetzung der Corporate Governance wird dabei im Hinblick auf das Controlling als Dienstleister für andere Führungskräfte durch drei Gestaltungsparameter gefördert.

Erstens führt die Delegation von Corporate Governance-Aufgaben an das Controlling zu einem positiven Effekt auf die Qualität der Corporate Governance-Leistungen und einer Begrenzung der Corporate Governance-Kosten. In diesem Zusammenhang sind Corporate Governance-Aufgaben auf die Vereinbarkeit mit den funktionalen Charakteristika des Controllings zu überprüfen. Die Flexibilität und der betriebswirtschaftliche Fokus als prozessimmanenter Bestandteil des Führungssystems sind dabei zu wahren.

Zweitens ermöglicht die Weiterentwicklung der Controller-Rollen von einer primären Orientierung als Informationsdienstleister oder Methoden- und Systemdienstleister hin zu einer Rolle als betriebswirtschaftlicher Berater des Managements eine verbesserte Erfüllung übertragener Corporate Governance-Aufgaben. Durch eine Betonung der Beratungsorientierung stellt der Controllerbereich nicht nur ausführende Leistungen

für Corporate Governance-Systeme bereit, sondern wird stärker in die Gestaltung des Aufbaus und des Prozesses der Corporate Governance-Systeme integriert.

Drittens fördert die Einheitlichkeit der Finanzsprache als Ergebnis eines Integrationsprozesses von Controlling und externem Rechnungswesen die effektive und effiziente Gestaltung und Umsetzung von Corporate Governance-Maßnahmen. Damit führt eine Harmonisierung des Rechnungswesens durch die Integration der Teilbereiche zu einer Verbesserung der Corporate Governance und so auch zu einer Steigerung des Unternehmenserfolgs. Ob die Einheitlichkeit der Finanzsprache, basierend auf einer partiellen oder einer vollständigen Integration des Rechnungswesens angestrebt wird, ist dabei abhängig von Strukturen und Prozessen des Rechnungswesens unternehmensindividuell zu entscheiden.

F Zusammenfassung und Ausblick

Im folgenden Kapitel werden überschauend zunächst zentrale Ergebnisse der vorliegenden Arbeit in den Gesamtkontext eingeordnet und zusammengefasst. Der Erkenntnisfortschritt wird dabei einer wissenschaftlichen Bewertung unterzogen und Ansatzpunkte für weiterführende Forschungsarbeiten aufgezeigt. Abschließend werden im Sinne des pragmatischen Wissenschaftsziels, das dieser Arbeit als Leitgedanke zugrunde liegt, Implikationen für die Unternehmenspraxis zur konkreten Gestaltung der Corporate Governance und des Controllings in diesem Zusammenhang abgeleitet.

1 Zentrale Ergebnisse und wissenschaftliche Bewertung

Corporate Governance hat sich in der jüngeren Vergangenheit zu einem in der Unternehmenspraxis und interessierten Öffentlichkeit kontrovers diskutierten Themenfeld und in wissenschaftlicher Hinsicht zu einem fachübergreifenden Forschungsgebiet entwickelt. Während in diesem Kontext häufig von einem Zusammenhang zwischen der Qualität der Corporate Governance und dem Unternehmenserfolg ausgegangen wird, blieb ein verlässlicher empirischer Beleg dieser Wirkungsbeziehung aus einer Unternehmenssinnensicht bislang offen. Stattdessen adressierten frühere empirische Forschungsarbeiten auf diesem Gebiet primär die Kausalbeziehung zwischen Corporate Governance und dem Unternehmenswert auf Basis sekundär erhobener Daten. Auch wurde die Erfolgsrelevanz der Umsetzung von Corporate Governance-Maßnahmen, insbesondere durch das Controlling als „Dienstleister für andere Führungskräfte“⁶⁶⁶, in empirischen Forschungsarbeiten bisher kaum untersucht. Mit Blick auf diese identifizierten Forschungslücken setzte sich die vorliegende Arbeit das Ziel, durch eine Kombination sachlich-konzeptioneller und empirischer Forschung einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Erkenntnisstandes in diesem Zusammenhang zu leisten. Hierzu wurden die folgenden drei Forschungsfragen formuliert, die es im Rahmen der Arbeit zu beantworten galt:

Forschungsfrage 1: Wie wirkt gute Corporate Governance auf den Unternehmenserfolg?

⁶⁶⁶ IGC/Weißberger (2006), S. 18.

- Forschungsfrage 2:** Welche Bedeutung hat die Einbindung des Controllings in Corporate Governance-Aufgaben auf die Güte der Corporate Governance?
- Forschungsfrage 3:** Welche Implikationen hat die Gestaltung des Controllings auf die Güte der Corporate Governance?

Aufbauend auf einer terminologischen Abgrenzung verwendeter Begriffe und einer konzeptionellen Systematisierung der Forschungsobjekte in Kapitel B und einer Darstellung methodischer Ansätze mit Fokus auf lineare Strukturgleichungsmodelle unter Anwendung des PLS-Verfahrens in Kapitel C, widmete sich das explanativ ausgerichtete Kapitel D der ersten Forschungsfrage. Die Analyse der Wirkungsbeziehung zwischen der Qualität der Corporate Governance und dem Unternehmenserfolg basierte auf einem Wirkungsmodell in Form eines konstruierten linearen Strukturgleichungsmodells. Die empirische Überprüfung erfolgte anhand der erhobenen Daten aus der Befragung der CFO/Leiter Finanzen. In diesem Zusammenhang konnte gezeigt werden, dass die Dimensionen Interne Corporate Governance-Strukturen, repräsentiert durch Compliance-Systeme und Interne Revision, ebenso wie die externe Unternehmenstransparenz einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben. Zur differenzierten Analyse der Wirkungsbeziehungen wurde dabei der Unternehmenserfolg in die Facetten Anpassungserfolg, Markterfolg und Finanzerfolg unterteilt. Es wurde gezeigt, dass die Internen Corporate Governance-Strukturen über direkte Wirkungsbeziehungen positiv auf Anpassungserfolg und Markterfolg wirken, während die externe Unternehmenstransparenz Anpassungserfolg und Finanzerfolg direkt positiv beeinflusst. Die Corporate Governance-Kosten als dritte Dimension der Corporate Governance wiesen hierbei einen negativen direkten Effekt auf den Finanzerfolg auf, der jedoch betragsmäßig durch die positiven Einflüsse der internen Corporate Governance-Strukturen und der externen Unternehmenstransparenz deutlich übertroffen wurde. Zusammenfassend konnte angesichts dieser Ergebnisse bestätigt werden, dass eine positive Wirkungsbeziehung zwischen guter Corporate Governance und dem Unternehmenserfolg besteht.

An die Beantwortung der ersten Forschungsfrage anschließend beschäftigte sich Kapitel E in einer explorativen Ausrichtung mit dem Controlling im Kontext der Corporate Governance. Die Analysen basierten dabei auf den erhobenen Daten der Controllerbe-

fragung. Zunächst wurde Forschungsfrage 2 nach der Bedeutung der Controlling-Einbindung für die Güte der Corporate Governance untersucht. Die Ergebnisse zeigten, dass die Controlling-Einbindung die Bewertung der drei Corporate Governance-Dimensionen Compliance, Transparenz und Corporate Governance-Kosten signifikant positiv beeinflussen. Die Ergebnisse belegen damit, dass durch die Übertragung von originär dem Leitungsorgan zuzurechnenden Corporate Governance-Aufgaben an das Controlling ein positiver Effekt für die Qualität der Corporate Governance-Leistungen und ein Beitrag zur Begrenzung der Corporate Governance-Kosten geschaffen wird. Auf diesen Erkenntnissen aufbauend wurden im Hinblick auf Forschungsfrage 3 Implikationen für die Gestaltung des Controllings im Kontext der Corporate Governance untersucht. Dazu wurde die Bedeutung des der Controllerarbeit zugrunde liegenden Rollenverständnisses für die Qualität der Corporate Governance analysiert. Es wurde gezeigt, dass die Controllerarbeit unter der primären Rolle des betriebswirtschaftlichen Beraters des Managements dominant bessere Bewertungsergebnisse hinsichtlich der Dimensionen der Corporate Governance aufweist als unter der primären Rolle des Informationsdienstleisters oder des Methoden- und Systemdienstleisters. Statistisch belegt wurde dieser Zusammenhang für Compliance und Transparenz, während die Bedeutung der primären Controllerrolle für die Begrenzung der Corporate Governance-Kosten nicht über Signifikanztests bestätigt werden konnte. Abschließend wurde der Einfluss der Einheitlichkeit der Finanzsprache als Ergebnis eines Harmonisierungsprozesses zwischen Controlling und externem Rechnungswesen auf die Güte der Corporate Governance untersucht. Hierbei konnte durch ein explorativ konstruiertes lineares Strukturgleichungsmodell gezeigt werden, dass die Einheitlichkeit der Finanzsprache einen wesentlichen Einflussfaktor für die Qualität der Compliance und Transparenz darstellt und gleichzeitig zur Begrenzung der Corporate Governance-Kosten beiträgt. Damit konnten sowohl das primäre Rollenverständnis der Controllerarbeit als auch die Einheitlichkeit der Finanzsprache als wesentliche Gestaltungsparameter des Controllings im Kontext der Corporate Governance identifiziert und deren Einfluss auf die Güte der Corporate Governance belegt werden.

Die vorliegende Arbeit schließt durch die empirische Fundierung der Erfolgswirkung „guter“ Corporate Governance und durch die Analyse der Bedeutung der Einbindung und Gestaltung des Controllings für die Güte der Corporate Governance bestehende Forschungslücken im Bereich der Corporate Governance-Forschung in Industrieunternehmen. Aus den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit ergeben sich jedoch wegen

methodischer und konzeptioneller Restriktionen auch Ansatzpunkte für weiterführende Forschungsarbeiten auf diesem Gebiet.

Zum einen bestehen Aussagegrenzen der vorliegenden Arbeit durch das Untersuchungsdesign und die hieraus resultierende Datengrundlage. Auf Basis der durchgeführten empirischen Tests zur Repräsentativität der Stichproben kann von einer Gültigkeit der Ergebnisse für deutsche Industrieunternehmen ausgegangen werden. Aufgrund der Restriktionen der Datengrundlage sind die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit allerdings nicht auf Unternehmen aus den Branchen der Banken und Finanzdienstleister oder auf Unternehmen außerhalb des nationalen Kontextes übertragbar. Entsprechend ergibt sich als weiterer Forschungsansatz in diesem Zusammenhang eine Übertragung der gewonnenen Erkenntnisse auch auf die Branche der Banken und Finanzdienstleister durch Ausweitung der Datengrundlage und unter Modellerweiterungen durch situative Einflussfaktoren wie Größe oder Branche. Ebenso wäre eine Überprüfung der Wirkungszusammenhänge im internationalen Vergleich aufschlussreich.

Zum anderen liegen Ansatzpunkte für weiterführende Forschungsarbeiten in der konzeptionellen Abgrenzung der Forschungsobjekte. So basiert die vorliegende Arbeit durch eine Ausrichtung auf die Interessen der Anteilseigner auf einer engen Konzeption des Corporate Governance-Verständnisses. In diesem Zusammenhang können weitere Forschungsbedarfe in der Erweiterung des zugrunde liegenden Erfolgsbegriffs von einer engen Shareholder-Perspektive auf eine weite Stakeholder-Perspektive gesehen werden. Die Herausforderung in diesem Kontext liegt dabei insbesondere in der Entwicklung verlässlicher Messmodelle des Unternehmenserfolgs unter Berücksichtigung teilweise divergierender Erfolgsverständnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen.

2 Implikationen für die Unternehmenspraxis

Dem dieser Arbeit zugrunde liegenden pragmatischen Wissenschaftsziel entsprechend, werden abschließend aus den gewonnenen Erkenntnissen wesentliche Empfehlungen und Implikationen für die Unternehmenspraxis abgeleitet.

Die Umsetzung der Corporate Governance ist ein Treiber des Unternehmenserfolgs.

Durch die Analyse der Wirkungsbeziehung zwischen Corporate Governance und den Facetten des Unternehmenserfolgs wurde empirisch belegt, dass Compliance und Transparenz wesentliche Hebel für den Unternehmenserfolg darstellen. Die aus der Umsetzung resultierenden Kosten werden dabei betragsmäßig durch den positiven Ef-

fekt der Corporate Governance-Maßnahmen auf den Unternehmenserfolg übertroffen. Aufgrund dieser Erkenntnisse lässt sich als Implikation für die Praxis ableiten, dass durch eine konsequente Einführung und Umsetzung von Corporate Governance-Maßnahmen nicht nur eine verantwortungsvolle und zielorientierte Unternehmensführung sicherstellt wird, sondern gleichzeitig ein Beitrag zur Steigerung des Unternehmenserfolgs geleistet wird. Die Corporate Governance wird dabei zum einen durch den Aufbau und Ausbau von Compliance-Systemen und der Internen Revision, zum anderen durch die Schaffung externer Unternehmenstransparenz gefördert.

Die Einbindung von Controllern in Corporate Governance-Aufgaben fördert die Qualität der Corporate Governance.

Die Einbindung von Controllern in Aufgaben der Corporate Governance zeigt empirisch nachweisbar einen positiven Effekt auf die Evaluation der Compliance, Transparenz und Begrenzung der Corporate Governance-Kosten. Hieraus ergibt sich für die Gestaltung der Corporate Governance in der Unternehmenspraxis als Implikation, dass durch eine Übertragung von originär der Unternehmensleitung zuzuordnenden Corporate Governance-Aufgaben an das Controlling die Qualität der Corporate Governance positiv beeinflusst werden kann. Zu beachten sind in diesem Zusammenhang jedoch Restriktionen durch die Voraussetzung der Vereinbarkeit von Charakteristika zu übertragender Aufgaben mit der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung und der prozessimmanenten Stellung des Controllings.

Das Rollenverständnis des Controllings und die Einheitlichkeit der Finanzsprache sind Treiber für die Qualität der Corporate Governance.

Im Rahmen der empirischen Untersuchungen wurde belegt, dass sowohl das der Controlleraufgaben zugrunde liegende primäre Rollenverständnis als auch die Einheitlichkeit der Finanzsprache als Ergebnis eines Harmonisierungsprozesses zwischen Controlling und externem Rechnungswesen Hebel für die Qualität der Corporate Governance darstellen. Um die Leistungsfähigkeit im Bereich der Corporate Governance zu steigern und sich für die weitere Übertragbarkeit von Corporate Governance-Aufgaben zu qualifizieren, sollte sich der Controllerebereich entsprechend weiterentwickeln. So sollte das zugrunde liegende Rollenverständnis der Controlleraufgaben von einer Orientierung als Informationsdienstleister oder Methoden- und Systemdienstleister stärker in die

Rolle des betriebswirtschaftlichen Beraters des Managements weiterentwickelt und eine einheitliche Finanzsprache durch eine Harmonisierung mit dem externen Rechnungswesen angestrebt werden. Ob diese Harmonisierung im Sinne eines partiellen oder eines vollständigen Integrationsmusters vorangetrieben wird, ist dabei von den unternehmensindividuellen Gegebenheiten abhängig zu machen.

Literaturverzeichnis

- Achleitner, A./Pietzsch, L. (2005):** Investor Relations - Kommunikation und Erwartungsmanagement, in: Hungenberg, H./Meffert, J. (Hrsg.): Handbuch Strategisches Management, 2. Auflage, S. 375-394.
- Albers, S./Hildebrandt, L. (2006):** Methodische Probleme bei der Erfolgsfaktorenforschung - Messfehler, formative versus reflektive Indikatoren und die Wahl des Strukturgleichungs-Modells, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 58. Jg., Nr. 2, S. 2-33.
- Albrecht, T. (2007):** Interne Revision & Controlling - Instrumente moderner Unternehmensführung in Kooperation, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 51. Jg., Nr. 5, S. 326-332.
- Alchian, A./Demsetz, H. (1972):** Production, Information Costs, and Economic Organization, in: American Economic Review, 62. Jg., Nr. 5, S. 777-795.
- Ambler, T./Kokkinaki, F. (1997):** Measures of Marketing Success, in: Journal of Marketing Management, 13. Jg., Nr. 2, S. 665-678.
- Amling, T./Bantleon, U. (2007):** Handbuch der Internen Revision, Berlin.
- Anderson, E./Sullivan, M. (1993):** The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms, in: Marketing Science, 12. Jg., Nr. 2, S. 125-143.
- Angelkort, H./Sandt, J./Weißberger, B. E. (2008):** Veränderungen der Controllershship unter IFRS, in: Weber, J./Vater, H./Schmidt, W./Reinhard, H./Ernst, E. (Hrsg.): Die neue Rolle des Controllers, Stuttgart, S. 61-80.
- Angermüller, N. O. (2009):** Verbindung von Controlling und Risikomanagement, in: Risk, Compliance & Audit, 1. Jg., Nr. 1, S. 19-23.
- Arbeitskreis "Externe und Interne Überwachung der Unternehmung" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2004):** Auswirkungen des Sarbanes-Oxley Act auf Interne und Externe Unternehmensüberwachung, in: BetriebsBerater, 59. Jg., Nr. 44, S. 2399-2407.
- Arbeitskreis "Externe und Interne Überwachung der Unternehmung" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2006):** Best Practice für die Interne Revision, in: Der Betrieb, 59. Jg., Nr. 5, S. 225-229.

- Arbeitskreis "Externe und Interne Überwachung der Unternehmung" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2007):** Best Practice der Mitbestimmung im Aufsichtsrat der Aktiengesellschaft, in: Der Betrieb, 60. Jg., Nr. 4, S. 177-180.
- Arbeitskreis "Externe Unternehmensrechnung" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2002):** Grundsätze für das Value Reporting, in: Der Betrieb, 55. Jg., Nr. 45, S. 2337-2340.
- Arbeitskreis "Finanzierung" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (1996):** Wertorientierte Unternehmenssteuerung mit differenzierten Kapitalkosten, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg., Nr. 6, S. 543-578.
- Arcot, S./Bruno, V. (2007):** One Size Does not Fit All, after All: Evidence from Corporate Governace, Quelle: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=887947 (Zugriff: 03.09.2009; 16:30 Uhr).
- Armstrong, S./Overton, T. (1977):** Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys, in: Journal of Marketing Research, 14. Jg., Nr. 3, S. 396-402.
- Arndorfer, I. (2007):** Ist Sarbanes-Oxley zu weit gegangen? in: Zeitschrift für Interne Revision, 42. Jg., Nr. 2, S. 70-71.
- Arnsfeld, T./Growe, S. (2006):** Corporate Governance-Ratings in Deutschland, in: Finanz Betrieb, 8. Jg., Nr. 11, S. 715-720.
- Asseburg, H./Hormann, C. (2009):** Relative Performancebewertung und Produktmarkt Wettbewerb, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 79. Jg., Nr. 7, S. 817-846.
- Bachmann, A. (2007):** Subjektive versus objektive Erfolgsmaße, in: Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 89-102.
- Backhaus, K./Blechschmidt, B./Eisenbeiß, M. (2006):** Der Stichprobeneinfluss bei Kausalanalysen, in: Die Betriebswirtschaft, 66. Jg., Nr. 6, S. 711-727.
- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (2006):** Multivariate Analysemethoden, 11. Auflage, Berlin.
- Baden, A. (2001):** Shareholder Value- oder Stakeholder-Ansatz, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 29. Jg., Nr. 8, S. 398-403.

- Baetge, J./Solmecke, H. (2006):** Grundsätze und Konzeption des Value Reportings, in: Fischer, T. (Hrsg.): Value Reporting - Sonderheft Zeitschrift für Controlling & Management, S. 16-30.
- Bahar, R./Thévenoz, L. (2007):** Conflicts of Interest: Disclosure, Incentives, and the Market, in: Thévenoz, L./Bahar, R. (Hrsg.): Conflict of Interest, Alphen aan den Rijn, S. 1-30.
- Bainbridge, S. M. (2008):** The new corporate governance in theory and practice, Oxford.
- Balderjahn, I. (2003):** Validität, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 31. Jg., Nr. 3, S. 130-135.
- Ballwieser, W./Küting, K./Schildbach, T. (2004):** Fair value - erstrebenswerter Wertansatz im Rahmen einer Reform der handelsrechtlichen Rechnungslegung? in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 46. Jg., Nr. 6, S. 529-549.
- Ballwieser, W. (2000):** Wertorientierte Unternehmensführung: Grundlagen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 52. Jg., Nr. 3, S. 160-166.
- Ballwieser, W. (2009):** Controlling und Risikomanagement, in: Hommelhoff, P./Hopt, K./v. Werder, A. (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance, 2. Auflage, Köln, S. 447-462.
- Bamberger, K. (2009):** Technologies of Compliance: Risk and Regulation in a Digital Age, Quelle: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1463727 (Zugriff: 10.01.2010, 20:27 Uhr).
- Barclay, D./Higgins, C./Thompson, R. (1995):** The Partial Least Squares (PLS) Approach to Casual Modeling, Personal Computer Adoption and Use as an Illustration, in: Technology Studies, 2. Jg., Nr. 2, S. 285-314.
- Bassen, A./Klein, R./Zöllner, C. (2006):** Ratingsysteme der Corporate Governance: Eine kritische Bestandsanalyse, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 75. Jg., Nr. 2, S. 81-87.
- Bassen, A./Kleinschmidt, M./Prigge, S./Zöllner, C. (2006):** Deutscher Corporate Governance Kodex und Unternehmenserfolg, in: Die Betriebswirtschaft, 66. Jg., Nr. 4, S. 375-401.
- Bassen, A./Zöllner, C. (2007):** Corporate Governance, in: Die Betriebswirtschaft, 67. Jg., Nr. 1, S. 93-112.
- Bassen, A./Zöllner, C. (2009):** Erhöht gute Corporate Governance den Unternehmenswert? in: Wagenhofer, A. (Hrsg.): Controlling und Corporate Governance-Anforderungen, Berlin, S. 43-57.

- Bassen, A. (2002):** Einflussnahme institutioneller Anleger auf Corporate Governance und Unternehmensführung - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Zeitschrift für Bankenrecht und Bankwirtschaft, 14. Jg., Nr. 5, S. 430-436.
- Bassen, A. (2006):** Private Corporate Governance-Ratings - Eine vergleichende Analyse, in: Bessler, W. (Hrsg.): Börsen, Banken und Kapitalmärkte, Berlin, S. 529-550.
- Bauer, H./Sauer, N. (2004):** Die Erfolgsfaktorenforschung als schwarzes Loch? in: Die Betriebswirtschaft, 64. Jg., Nr. 4, S. 621-623.
- Bauer, M. (2002):** Controllershship in Deutschland, Wiesbaden.
- Bauer, R./Günster, N./Ottens, R. (2004):** Empirical Evidence of Corporate Governance in Europe - the effect on stock returns, firm value and performance, in: Journal of Asset Management, 5. Jg., Nr. 2, S. 91-104.
- Baumöl, U. (2009):** Compliance, in: Controlling, 21. Jg., Nr. 2, S. 106-108.
- Bebchuk, L./Cohen, A./Ferrell, A. (2004):** What matters in Corporate Governance? Quelle: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=593423 (Zugriff: 03.09.2009; 16:32 Uhr).
- Becker, J./Köster, C./Ribbert, M. (2005):** Geschäftsprozessorientiertes Risikomanagement, in: Controlling, 17. Jg., Nr. 12, S. 709-717.
- Becker, W. (1990):** Funktionsprinzipien des Controlling, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg., Nr. 3, S. 295-318.
- Beiner, S./Drobtz, W./Schmidt, M./Zimmermann, H. (2004):** Corporate Governance, Unternehmensbewertung und Wettbewerb - eine Untersuchung für die Schweiz, Quelle: <http://www.wzw.unibas.ch/finance/publications/papers/CorporateGovernance.pdf> (Zugriff: 05.08.2009; 16:39 Uhr)
- Beiner, S. (2005):** Corporate Governance, Produktmarkt Wettbewerb und Unternehmensbewertung, St. Gallen.
- Bentler, P. (1982):** Linear Systems with Multiple Levels and Types of Latent Variables, in: Jöreskog, K./Wold, H. (Hrsg.): Systems under indirect observation - part 1, Amsterdam, S. 101-131.
- Benz, M./Frey, B. (2007):** Was kann die Corporate Governance in der Schweiz von der Public Governance lernen? in: Die Unternehmung, 61. Jg., Nr. 4, S. 295-308.

- Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P. (2006):** Marktforschung, 11. Auflage, Wiesbaden.
- Berens, W./Schmitting, W. (2003):** Zum Verhältnis von Controlling, Interner Revision und Früherkennung vor dem Hintergrund der Corporate Governance, in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 14. Jg., Nr. 4, S. 353-377.
- Berger, T./Gleißner, W. (2007):** Risikosituation und Stand des Risikomanagements aus Sicht der Geschäftsberichterstattung, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 2. Jg., Nr. 2, S. 62-68.
- Bernauer, D. (2007):** Die Rolle des Controllers im Wandel, in: Horváth, P. (Hrsg.): Erfolgstreiber für das Controlling, Stuttgart, S. 243-253.
- Berndt, T./Hoppler, I. (2005):** Whistleblowing - ein integraler Bestandteil effektiver Corporate Governance, in: Betriebs-Berater, 60. Jg., Nr. 48, S. 2623-2629.
- Berndt, T. (2006):** Zur Zukunft der Corporate Governance, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 1. Jg., Nr. 1, S. 1-7.
- Bernhardt, W./v. Werder, A. (2000):** Der German Code of Corporate Governance (GCCG): Konzeption und Kernaussagen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 70. Jg., Nr. 11, S. 1269-1279.
- Berwanger, J./Kullmann, S. (2007):** Interne Revision, Wiesbaden.
- Betzin, J./Henseler, J. (2005):** Einführung in die Funktionsweise des PLS-Algorithmus, in: Bliemel, F./Eggert, A./Fassott, G./Henseler, J. (Hrsg.): Handbuch der PLS-Pfadmodellierung, Stuttgart, S. 49-69.
- Bhagat, S./Bolton, B. (2007):** The Promise and Peril of Corporate Governance Indices, Quelle: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1019921 (Zugriff: 03.09.2009; 16:36 Uhr).
- Bhargava, M./Dubelaar, C./Ramaswami, S. (1994):** Reconciling Diverse Measures of Performance, in: Journal of Business Research, 31. Jg., Nr. 2/3, S. 235-246.
- Biel, A. (2005):** Der Sarbanes-Oxley Act (SOA), in: Zeitschrift für Controlling & Management, 49. Jg., Nr. 1, S. 15-18.
- Biemann, T. (2007):** Logik und Kritik des Hypothesentestens, in: Albers, S./Klapptter, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 151-166.

- Binder, J. (2008):** Rechtliche Grundlagen des Risikomanagements in Banken und Finanzdienstleistern, in: Romeike, F. (Hrsg.): Rechtliche Grundlagen des Risikomanagements, Berlin, S. 133-176.
- Birl, H./Hirsch, B./Weber, J. (2008):** Lohnt eine Kooperation von Controllerbereich und Innenrevision? in: Zeitschrift für Controlling & Management, 52. Jg., Nr. 4, S. 254-268.
- Birl, H. (2007):** Kooperation von Controllerbereich und Innenrevision, Wiesbaden.
- Bitz, H. (2000):** Abgrenzung des Risiko-Frühwarnsystems i.e.S. nach KonTraG zu einem umfassenden Risiko-Managementsystem im betriebswirtschaftlichen Sinn, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 48. Jg., Nr. 3, S. 231-241.
- Blalock, H. (1964):** Causal inferences in nonexperimental research, Chapel Hill.
- Bliemel, F./Egger, A./Fassott, G./Henseler, J. (2005):** Die PLS-Pfadmodellierung: Mehr als eine Alternative zur Kovarianzstrukturanalyse, in: Bliemel, F./Eggert, A./Fassott, G./Henseler, J. (Hrsg.): Handbuch der PLS-Pfadmodellierung, Stuttgart, S. 9-16.
- Blum, H. (2006):** Logistik-Controlling, Wiesbaden.
- Böcking, H./Dutzi, A. (2003):** Corporate Governance und Value Reporting, Wien.
- Böcking, H./Orth, C. (1998):** Kann das "Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)" einen Beitrag zur Verringerung der Erwartungslücke leisten? - Eine Würdigung auf Basis von Rechnungslegung und Kapitalmarkt, in: Die Wirtschaftsprüfung, 51. Jg., Nr. 8, S. 351-364.
- Böcking, H./Orth, C. (2000):** Risikomanagement und das Testat des Abschlußprüfers, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 52. Jg., Nr. 3, S. 242-260.
- Böcking, H./Wesner, P. (2004):** Value Reporting und Corporate Governance, in: Die Wirtschaftsprüfung, 57. Jg., Sonderheft, S. S98-S107.
- Böcking, J./Dutzi, A./Müßig, A. (2004):** Ökonomische Funktion des Prüfungsausschusses im deutschen Corporate Governance-System, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 56. Jg., Nr. 5, S. 417-440.
- Böckli, P. (2009):** Konvergenz: Annäherung des monistischen und des dualistischen Führungs- und Aufsichtssystems, in: Hommelhoff, P./Hopt, K./v.Werder, A. (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance, 2. Auflage, Köln, S. 255-276.

- Bollen, K./Lennox, R. (1991):** Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective, in: *Psychological Bulletin*, 110. Jg., Nr. 2, S. 305-314.
- Bookstein, F. (1982):** The geometric meaning of soft modeling, with some generalizations, in: Jöreskog, K./Wold, H. (Hrsg.): *Systems under indirect observation - part 2*, Amsterdam, S. 55-74.
- Boomsma, A. (1982):** The Robustness of LISREL against Small Sample Sizes in Factor Analysis Models, in: Jöreskog, K./Wold, H. (Hrsg.): *Systems under indirect observation - part 1*, Amsterdam, S. 149-174.
- Bortz, J./Döring, N. (2006):** *Forschungsmethoden und Evaluation*, 4. Auflage, Heidelberg.
- Bortz, J./Lienert, G. A./Barskova, T./Leitner, K./Oesterreich, R. (2008):** *Kurzgefasste Statistik für die klinische Forschung*, 3. Auflage, Berlin.
- Bortz, J./Lienert, G. A./Boehnke, K. (2008):** *Verteilungsfreie Methoden in der Biostatistik*, 3. Auflage, Berlin.
- Bortz, J. (2005):** *Statistik*, 6. Auflage, Heidelberg.
- Botosan, C. (1997):** Disclosure level and the cost of equity capital, in: *Accounting Review*, 72. Jg., Nr. 3, S. 323-349.
- Bragg, S. M. (2009):** *Controllershship*, 8. Auflage, Hoboken.
- Brand-Noé, C. (2007):** Aufgaben des Personalwesens im Hinblick auf die Prävention von unternehmensschädigendem Verhalten, in: *Zeitschrift für Risk, Fraud and Governance*, 2. Jg., Nr. 2, S. 63-70.
- Brandt, W./Hütten, C. (2003):** Die Finanzberichterstattung international börsennotierter Unternehmen im Licht der jüngsten Entwicklungen - Das Beispiel SAP, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 55. Jg., Nr. 11, S. 707-721.
- Brauer, M./Steffen, K./Biermann, S./Schuler, A. (2009):** *Compliance Intelligence*, Stuttgart.
- Brehm, M. (2005):** Unternehmenskommunikation im Spannungsfeld von Differenzierung und Integration, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 33. Jg., Nr. 8, S. 430-434.
- Bress, S. (2008):** *Corporate Governance in Deutschland*, Lohmar.

- Breuer, R. (2003):** Corporate Governance, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 72. Jg., Nr. 1, S. 42-45.
- Brosius, F. (2006):** SPSS 14, Heidelberg.
- Brown, L./Caylor, M. (2004):** Corporate Governance and Firm Performance, Quelle: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=586423 (Zugriff: 10.01.2010; 20:15 Uhr)
- Brown, L./Caylor, M. (2006a):** Corporate Governance and Firm Performance, Quelle: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=586423 (Zugriff: 03.09.2009; 16:44 Uhr).
- Brown, L./Caylor, M. (2006b):** Corporate Governance and Firm Valuation, in: Journal of Accounting and Public Policy, 25. Jg., Nr. 4, S. 409-434.
- Brühwiler, B. (2007):** Risikomanagement als Führungsaufgabe, 2. Auflage, Bern.
- Bubendorfer, R./Krumm, M. (2008):** Stellung der Internen Revision im Rahmen der Unternehmensorganisation, in: Freidank, C./Peemöller, V. (Hrsg.): Corporate Governance und Interne Revision, Berlin, S. 47-56.
- Buderath, H. (2004):** Auswirkungen des Sarbanes-Oxley-Acts auf die Interne Revision, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 56. Jg., Nr. 1, S. 39-50.
- Bühner, M. (2006):** Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion, 2. Auflage, München.
- Bundesrat (1998):** Drucksache 872/97 - Begründung des KonTraG.
- Bungartz, O. (2009):** Effiziente und effektive Interne Kontrollsysteme, in: Wagenhofer, A. (Hrsg.): Controlling und Corporate Governance-Anforderungen, Berlin, S. 131-157.
- Bungartz, O. (2010):** Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS), Berlin.
- Burger, A./Buchhart, A. (2002):** Risiko-Controlling, München.
- Burns, J./Ezzamel, M./Scapens, R. (1999):** Management Accounting Change in the UK, in: Management Accounting, 77. Jg., Nr. 3, S. 28-30.
- Casey, C./Loistl, O. (2001):** Erfolgs- und Finanzanalyse, in: Breuer, R. (Hrsg.): Handbuch Finanzierung, 3. Auflage, Stuttgart, S. 609-648.

- Caspari, I./Maier, A./Caspari, H. (2005):** Neuausrichtung von internen Kontrollsystemen nach Sarbanes-Oxley Act, in: Controlling, 17. Jg., Nr. 12, S. 719-725.
- Chatelin, Y. M./Esposito Vinzi, V./Tenenhaus, M. (2002):** State-of-Art on PLS-Path Modeling Through the available Software, Quelle: <http://www.sinopai.com/sinopai2/repository/ppt/20041227005.pdf> (Zugriff: 12.01.2010; 09:15 Uhr).
- Chin, W./Newsted, P. (1999):** Structural Equation Modeling Analysis with Small Sample Using Partial Least Squares, in: Hoyle, R. (Hrsg.): Statistical Strategies for Small Sample Research, Thousand Oaks, S. 307-342.
- Chin, W. (1998):** The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, in: Marcoulides, G. (Hrsg.): Modern Methods for Business Research, Mahwah, S. 295-336.
- Chirinko, B./van Ees, H./Garretsen, H./Sterken, E. (1999):** Firm Performance, Financial Institutions and Corporate Governance in the Netherlands, Quelle: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=272588 (Zugriff: 14.08.2009; 14:32 Uhr).
- Chmielewicz, K. (1994):** Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft, 3. Auflage, Stuttgart.
- Christophersen, T./Grape, C. (2007):** Die Erfassung latenter Konstrukte mit Hilfe formativer und reflektiver Messmodelle, in: Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, Wiesbaden, S. 103-118.
- Churchill, G. (1979):** A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, in: Journal of Marketing Research, 16. Jg., Nr. 1, S. 64-73.
- Cleff, T. (2008):** Deskriptive Statistik und moderne Datenanalyse, Wiesbaden.
- Coase, R. (1937):** The Nature of the Firm, in: Econometrica, New Series, 4. Jg., Nr. 16, S. 386-405.
- Coenenberg, A. G. (2005):** Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, 20. Auflage, Stuttgart.
- Cohen, J. W. (1988):** Statistical power analysis for the behavioral sciences, 2. Auflage, Hillsdale.
- Collier, P. M./Berry, A. J./Burke, G. (2007):** Risk and management accounting, Oxford.

- Collier, P./Berry, A. (2008):** The role of the Management Accountant in Risk Management, in: Woods, M./Kajüter, P./Linsley, P. (Hrsg.): International Risk Management, S. 145-162.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1992):** Internal Control - Integrated Framework, New York.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004):** Enterprise Risk Management - Integrated Framework, New York.
- Connolly, T./Conlon, E./Deutsch, S. (1980):** Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach, in: Academy of Management Review, 5. Jg., Nr. 2, S. 211-217.
- Cortina, J. (1993):** What is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications, in: Journal of Applied Psychology, 78. Jg., Nr. 1, S. 98-104.
- Crasselt, N./Pellens, B./Schremper, R. (2000a):** Konvergenz wertorientierter Erfolgskennzahlen (I), in: Wirtschaftsstudium, 28. Jg., Nr. 1, S. 72-78.
- Crasselt, N./Pellens, B./Schremper, R. (2000b):** Konvergenz wertorientierter Erfolgskennzahlen (II), in: Wirtschaftsstudium, 28. Jg., Nr. 2, S. 205-208.
- Cromme, G./Claassen, J. (2009):** Unternehmenskommunikation als Element der Corporate Governance, in: Hommelhoff, P./Hopt, K./v. Werder, A. (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance, 2. Auflage, Köln, S. 603-627.
- Cronbach, L. (1951):** Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests, in: Psychometrika, 16. Jg., Nr. 3, S. 297-334.
- Cuervo, A. (2002):** Corporate governance mechanisms, in: Corporate Governance - An International Review, 10. Jg., Nr. 2, S. 84-93.
- d'Arcy, A. (2004):** Aktuelle Entwicklungen in der europäischen und deutschen Rechnungslegung und Auswirkungen auf das Controlling, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 48. Jg., Sonderheft 2, S. 119-129.
- d'Arcy, A. (2006):** Berichtspflichten nach IFRS und Anforderungen an das Controlling, in: Wagenhofer, A. (Hrsg.): Controlling und IFRS-Rechnungslegung, Berlin, S. 203-224.
- Dalton, D./Todor, W./Spendolini, M./Fielding, G./Porter, L. (1980):** Organization Structure and Performance: A Critical Review, in: Academy of Management Review, 5. Jg., Nr. 1, S. 49-64.

- Daum, J. (2008):** Die Entwicklung der Rolle des CFO in europäischen Unternehmen: Auswirkungen auf und Zukunftsperspektive für Controller und Controlling - Ein Praxisbericht, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 52. Jg., Nr. 6, S. 387-393.
- David, U. (2005):** Strategisches Management von Controllerebereichen, Wiesbaden.
- De Jong, A./Dejong, D./Mertens, G./Wasley, C. (2005):** The role of self-regulation in corporate governance: evidence and implications from the Netherlands, in: Journal of Corporate Finance, 11. Jg., Nr. 3, S. 473-503.
- Dehler, M. (2001):** Entwicklungsstand der Logistik, Wiesbaden.
- Dess, G./Robinson, R. (1984):** Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit, in: Strategic Management Journal, 5. Jg., Nr. 3, S. 265-273.
- Deutsches Institut der Internen Revision (2009):** Internationale Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision, Wien.
- Diamantopoulos, A./Winkelhofer, H. (2001):** Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development, in: Journal of Marketing Research, 38. Jg., Nr. 2, S. 269-277.
- Diamantopoulos, A. (1999):** Export performance measurement: reflective versus formative indicators, in: International Marketing Review, 16. Jg., Nr. 6, S. 444-457.
- Diamond, D./Verrecchia, R. (1991):** Disclosure, Liquidity, and the Cost of Capital, in: Journal of Finance, 46. Jg., Nr. 3, S. 1325-1359.
- Diederichs, M./Form, S./Reichmann, T. (2004):** Standard zum Risikomanagement, in: Controlling, 16. Jg., Nr. 4/5, S. 189-197.
- Diederichs, M. (2004):** Risikomanagement und Risikocontrolling, München.
- Diederichs, M. (2005):** Sarbanes-Oxley-Act (SOA), in: Controlling, 17. Jg., Nr. 4/5, S. 301-303.
- Dierkes, S./Schäfer, U. (2008):** Prinzipal-Agenten-Theorie und Performance Measurement, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 51. Jg., Sonderheft 1, S. 19-27.
- Dilger, A. (2004):** Die Haftung von Vorstand und Aufsichtsrat aus Aktionärssicht, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 56. Jg., Nr. 5, S. 441-451.

- Diller, H. (2006):** Probleme der Handhabung von Strukturgleichungsmodellen in der betriebswirtschaftlichen Forschung, in: Die Betriebswirtschaft, 66. Jg., Nr. 6, S. 611-617.
- Dobler, M. (2005):** Zur Verbindung von Risikomanagement und Risikopublizität, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 49. Jg., Nr. 2, S. 144-152.
- Dörner, D./Orth, C. (2003):** Bedeutung der Corporate Governance für Unternehmen und Kapitalmärkte, in: Pfitzer, N./Oser, P. (Hrsg.): Deutscher Corporate Governance Kodex - Ein Handbuch für Entscheidungsträger, Stuttgart, S. 3-18.
- Dörner, D. (1998):** Ändert das KonTraG die Anforderungen an den Abschlußprüfer? in: Der Betrieb, 51. Jg., Nr. 1/2, S. 1-8.
- Donoghue, A./Fayard, G./Brigham, N. (1998):** Master of Information. How the Top Controllers Add Value, in: Financial Executive, 14. Jg., Nr. 2, S. 25-27.
- Drobetz, W./Schillhofer, A./Zimmermann, H. (2004):** Ein Corporate Governance Rating für deutsche Publikumsgesellschaften, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 74. Jg., Nr. 1, S. 5-25.
- Drobetz, W./Zimmermann, H. (2006):** Corporate Governance und Unternehmensbewertung in der Schweiz, in: Bessler, W. (Hrsg.): Börsen, Banken und Kapitalmärkte, Berlin, S. 493-528.
- Drobetz, W. (2002):** Corporate Governance - Legal Fiction or Economic Reality, in: Financial Markets and Portfoliomanagement, 16. Jg., Nr. 4, S. 431-439.
- Drucker, P. (1971):** The Effective Executive, München.
- Duller, C. (2008):** Einführung in die nichtparametrische Statistik mit SAS und R, Heidelberg.
- Dupacová, J./Wold, H. (1982):** On some identification problems in ML modeling of systems with indirect observations, in: Jöreskog, K./Wold, H. (Hrsg.): Systems under indirect observation - part 2, Amsterdam, S. 293-315.
- Eberl, M./Zinnbauer, M. (2005):** Strukturgleichungsmodelle in der Anwendung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 34. Jg., Nr. 10, S. 591-596.
- Eberl, M. (2006a):** Formative und reflektive Konstrukte und die Wahl des Strukturgleichungsverfahrens, in: Die Betriebswirtschaft, 66. Jg., Nr. 6, S. 651-668.
- Eberl, M. (2006b):** Unternehmensreputation und Kaufverhalten, Wiesbaden.

- Eberl, S./Hachmeister, D. (2007):** Veränderungen des Aufgabengebiets der Internen Revision und die Abgrenzung zum Controlling, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 51. Jg., Nr. 5, S. 317-325.
- Eckey, H./Türk, M. (2006):** Statistische Signifikanz (p-Wert), in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 34. Jg., Nr. 7, S. 415-418.
- Economiesuisse - Verband der Schweizer Unternehmen (2008):** Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance - Deutsche Fassung, Quelle: www.ecgi.org/codes/documents/swiss_code_feb2008_de.pdf (Zugriff: 12.08.2009; 19:15 Uhr).
- Efron, B./Tibshirani, R. (1986):** Bootstrap Methods for Standard Errors, Confidence Intervals, and Other Measures of Statistical Accuracy, in: Statistical Science, 1. Jg., Nr. 1, S. 54-77.
- Efron, B. (1979):** Bootstrap Methods: Another Look at the Jackknife, in: The Annals of Statistics, 7. Jg., Nr. 1, S. 1-26.
- Eggert, A./Fassott, G./Helm, S. (2005):** Identifizierung und Quantifizierung mediiender und moderierender Effekte in komplexen Kausalstrukturen, in: Bliemel, F./Eggert, A./Fassott, G./Henseler, J. (Hrsg.): Handbuch der PLS-Pfadmodellierung, Stuttgart, S. 101-116.
- Eichler, H./Bungartz, O. (2004):** Enterprise Risk Management - aktuelle Entwicklungen im Bereich unternehmensinterner Risiko- und Überwachungssysteme, in: Zeitschrift für Interne Revision, 38. Jg., Nr. 3, S. 108-114.
- Elfgén, R. (2002):** Implementierung von Risikocontrolling-Systemen, in: Hölscher, R./Elfgén, R. (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement, Wiesbaden, S. 313-330.
- Emmerich, G. (1999):** Risikomanagement in Industrieunternehmen - gesetzliche Anforderungen und Umsetzung nach dem KonTraG, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 51. Jg., Nr. 11, S. 1075-1089.
- Engelen, K. (2004):** Sarbanes-Oxley setzt Europa unter Reformdruck, in: Finanz Betrieb, 6. Jg., Nr. 10, S. 690-697.
- Engels, O. (2009):** Compliance Management, in: Lück, W. (Hrsg.): Anforderungen an die Interne Revision, Berlin, S. 315-337.
- Eppinger, U./Fischer, R./Rechkemmer, K. (2008):** Ganzheitliche Corporate Governance, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 3. Jg., Nr. 2, S. 65-69.

- Erchinger, H./Melcher, W. (2009):** Zur Umsetzung der HGB-Modernisierung durch das BilMoG: Neuerungen im Hinblick auf die Abschlussprüfung und die Einrichtung eines Prüfungsausschusses, in: Der Betrieb, 62. Jg., Nr. 23, Beilage 5, S. 2221-2228.
- Ernst & Young (2009):** Speed through common language - Critical factors for risk management today, Quelle: <http://www.iaa.nl/SiteFiles/Downloads/Ernst%20%20Young%20-%20Speed%20Through%20Common%20Language%20-%20Critical%20factors%20in%20risk%20management%20today%20-%20June%202009.pdf> (Zugriff: 10.01.2010; 21.46 Uhr).
- Ernst, E./Poschmann, S./Reinhard, H./Vater, H. (2008):** Entwicklung der Rolle des Controllers - Eigen- versus Fremdbild, in: Weber, J./Vater, H./Schmidt, W./Reinhard, H./Ernst, E. (Hrsg.): Die neue Rolle des Controllers, Stuttgart, S. 47-60.
- Ernst, E./Vater, H./Hartmut, R./Poschmann, S. (2008):** Veränderungen im Rollenbild des Controllers, in: Die Betriebswirtschaft, 68. Jg., Nr. 6, S. 729-742.
- Ernst, E./Vater, H. (2006):** Anforderung an die Finanzorganisation multinationaler Unternehmen, in: Wagenhofer, A. (Hrsg.): Controlling und IFRS-Rechnungslegung, Berlin, S. 225-242.
- Ewert, R./Wagenhofer, A. (2008):** Interne Unternehmensrechnung, 7. Auflage, Berlin.
- Fama, E./Jensen, M. (1983):** Agency Problems and Residual Claims, in: Journal of Law and Economics, 26. Jg., Nr. 2, S. 327-349.
- Fama, E. (1970):** Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work, in: Journal of Finance, 25. Jg., Nr. 2, S. 383-417.
- Fassott, G./Eggert, A. (2005):** Zur Verwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, in: Bliemel, F./Eggert, A./Fassott, G./Henseler, J. (Hrsg.): Handbuch der PLS-Pfadmodellierung, Stuttgart, S. 31-47.
- Fassott, G. (2005):** Die PLS-Pfadmodellierung: Entwicklungsrichtungen, Möglichkeiten, Grenzen, in: Bliemel, F./Eggert, A./Fassott, G./Henseler, J. (Hrsg.): Handbuch der PLS-Pfadmodellierung, Stuttgart, S. 19-29.
- Fassott, G. (2006):** Operationalisierung latenter Variablen in Strukturgleichungsmodellen: Eine Standortbestimmung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 58. Jg., Nr. 2, S. 67-88.
- Felton, R./Hudnut, A./van Heeckeren, J. (1996):** Putting a value on board governance, in: The McKinsey Quarterly, 33. Jg., Nr. 4, S. 170-175.

- Fiege, S. (2006):** Risikomanagement- und Überwachungssystem nach KonTraG, Wiesbaden.
- Fietz, A. (2006):** Risikocontrolling, in: Littkemann, J. (Hrsg.): Unternehmenscontrolling, S. 801-893.
- Fischer, T./Klöpfer, E. (2006):** Entwicklung und Perspektiven des Value Reporting, in: Fischer, T. (Hrsg.): Value Reporting - Sonderheft, Zeitschrift für Controlling & Management, S. 4-14.
- Fischer, T./Wenzel, J. (2005):** Value Reporting - Ergebnisse einer empirischen Studie von börsennotierten deutschen Unternehmen, Quelle: http://www.controlling.wiso.uni-erlangen.de/06_Forschung/Auswertungsberichte/Fischer_Wenzel_Value-Reporting_Auswertungsbericht.pdf (Zugriff: 10.01.2010; 21:51 Uhr).
- Fischer, T./Zirkler, B. (2008):** Lagebericht - Value Reporting, in: Freidank, C./Peemöller, V. (Hrsg.): Corporate Governance und Interne Revision, Berlin, S. 579-604.
- Fleischer, H. (2009):** Shareholders vs. Stakeholders: Aktien- und übernahmerechtliche Fragen, in: Hommelhoff, P./Hopt, K./v.Werder, A. (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance, 2. Auflage, Köln, S. 185-218.
- Fockenbrock, D./Fröndhoff, B./Terpitz, K. (2008):** Konzerne verschärfen Kontrollen, in: Handelsblatt vom 26.02.2008, S. 1.
- Förschler, D. (2009a):** Auswirkungen der achten EU-Richtlinie auf die Interne Revision (Teil I), in: Risk, Compliance & Audit, 1. Jg., Nr. 4, S. 38-43.
- Förschler, D. (2009b):** Auswirkungen der achten EU-Richtlinie auf die Interne Revision (Teil II), in: Risk, Compliance & Audit, 1. Jg., Nr. 5, S. 41-45.
- Fornell, C./Bookstein, F. (1982):** Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied the Consumer Exit-Voice-Theory, in: Journal of Marketing Research, 19. Jg., Nr. 4, S. 440-452.
- Fornell, C./Cha, J. (1994):** Partial Least Squares, in: Bagozzi, R. (Hrsg.): Advanced methods of marketing research, Cambridge, S. 52-78.
- Fornell, C./Larcker, D. (1981):** Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, in: Journal of Marketing Research, 18. Jg., Nr. 1, S. 39-50.
- Freeman, R. E. (1984):** Strategic Management, Boston.

- Freidank, C./Paetzmann, K. (2003):** Bedeutung des Controlling im Rahmen der Reformbestrebungen zur Verbesserung der Corporate Governance, in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 14. Jg., Nr. 4, S. 303-325.
- Freidank, C./Velte, P. (2008):** Einfluss der Corporate Governance auf die Weiterentwicklung von Controlling und Interner Revision, in: Freidank, C./Peemöller, V. (Hrsg.): Corporate Governance und Interne Revision, Berlin, S. 711-745.
- Freidank, C. (2006):** Controlling und Corporate Governance, in: Horváth, P. (Hrsg.): Controlling und Finance Excellence: Herausforderungen und Best-Practice-Lösungsansätze, Stuttgart, S. 173-199.
- Freygang, W./Geltinger, A. (2009):** Harmonisierung des internen und externen Rechnungswesens in der BayernLB, in: Jelinek, B./Hannich, M. (Hrsg.): Wege zur effizienten Finanzfunktion in Kreditinstituten, Wiesbaden, S. 179-198.
- Fritz, W. (1992):** Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, Stuttgart.
- Fritz, W. (1995):** Marketing - Management und Unternehmenserfolg, 2. Auflage, Stuttgart.
- Fritz, W. (2004):** Die Erfolgsfaktorenforschung - ein Misserfolg? in: Die Betriebswirtschaft, 64. Jg., Nr. 5, S. 622-625.
- Funk, W./Rossmann, J. (2008):** Rahmenbedingungen und Einflussgrößen der Internationalen Rechnungslegung und des Internationalen Controllings, in: Funk, W./Rossmann, J. (Hrsg.): Internationale Rechnungslegung und Internationales Controlling, Wiesbaden, S. 3-78.
- Gänßlen, S. (2008):** Was macht Controller erfolgreich? in: Horváth, P. (Hrsg.): Mehr Verantwortung für den Controller, Stuttgart, S. 33-47.
- Gebhardt, G. (2002):** Risikocontrolling, in: Küpper, H./Wagenhofer, A. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4. Auflage, S. 1713-1726.
- Gehrig, C. (2009):** Anwendungssystemgestütztes strategisches Controlling, Frankfurt am Main.
- Geisser, S. (1975):** A predictive approach to the random effect model, in: Biometrika, 61. Jg., Nr. 1, S. 101-107.
- Gerpott, T. J. (1993):** Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen, Stuttgart.

- Gerum, E. (2007):** Das deutsche Corporate Governance-System, Stuttgart.
- Ghemawat, P. (1991):** Commitment, 2. Auflage, New York.
- Gillan, S. (2006):** Recent Developments in Corporate Governance, in: Journal of Corporate Finance, 12. Jg., Nr. 3, S. 381-402.
- Glaum, M./Thomaschewski, D./Weber, S. (2006):** Der Sarbanes-Oxley Act: Folgen für US-Börsennotierungen aus Sicht deutscher Unternehmen, in: Finanz Betrieb, 8. Jg., Nr. 3, S. 182-194.
- Glaum, M. (1996):** Internationalisierung und Unternehmenserfolg, Wiesbaden.
- Glaum, M. (2002):** Risikomanagement, in: Hommel, U./Knecht, F. (Hrsg.): Wertorientiertes Start-Up-Management, München, S. 458-473.
- Glaum, M. (2007):** Internationalisierung und Unternehmenserfolg: Theoretische Grundlagen und empirische Befunde, in: Glaum, M./Hommel, U./Thomaschewski, D. (Hrsg.): Internationalisierung und Unternehmenserfolg, Stuttgart, S. 3-30.
- Gleich, R./Oehler, K. (2006):** Corporate Governance umsetzen, Stuttgart.
- Gleißner, W./Romeike, F. (2005):** Anforderungen an die Softwareunterstützung für das Risikomanagement, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 49. Jg., Nr. 2, S. 154-164.
- Göseke, C. (2008):** Zum Rollenwandel des CFO und den Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit zwischen CEO und CFO, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 52. Jg., Nr. 6, S. 383-386.
- Göthlich, S. (2007):** Zum Umgang mit fehlenden Daten in großzahligen empirischen Erhebungen, in: Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 119-134.
- Götz, O./Liehr-Gobbers, K. (2004):** Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe der Partial-Least-Squares (PLS)-Methode, in: Die Betriebswirtschaft, 64. Jg., Nr. 6, S. 714-738.
- Gomez, P./Gomez, I. (2005):** Glaubwürdige Führung im Zeichen gesellschaftlichen Wandels, in: Hungenberg, H./Meffert, J. (Hrsg.): Handbuch Strategisches Management, 2. Auflage, S. 1017-1030.

- Gompers, P./Ishii, J./Metrick, A. (2003):** Corporate Governance and Equity Prices, in: Quarterly Journal of Economics, 118. Jg., Nr. 1, S. 107-155.
- Goncharov, I./Werner, J./Zimmermann, J. (2006):** Does Compliance with the German Corporate Governance Code Have an Impact on Stock Valuation? An empirical analysis, in: Corporate Governance, 14. Jg., Nr. 5, S. 432-445.
- Gorton, G./Schmidt, F. (2000):** Universal banking and the performance of German firms, in: Journal of Financial Economics, 58. Jg., Nr. 1/2, S. 29-80.
- Graf, A./Stiglbauer, M. (2008):** Corporate Governance und Erwartungsmanagement: Eine Untersuchung in DAX, TecDAX, MDAX und SDAX, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 60. Jg., Nr. 6, S. 598-619.
- Gramlich, S. (2009):** Effiziente Umsetzung von Compliance-Anforderungen im Risikomanagement von Kreditinstituten, in: Jelinek, B./Hannich, M. (Hrsg.): Wege zur effizienten Finanzfunktion in Kreditinstituten, Wiesbaden, S. 369-382.
- Granlund, M./Lukka, K. (1998):** It's a Small World of Management Accounting Practice, in: Journal of Management Accounting Research, 10. Jg., S. 153-179.
- Greving, B. (2007):** Messen und Skalieren von Sachverhalten, in: Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 65-78.
- Grochla, E. (1976):** Praxeologische Organisationstheorie durch sachliche und methodische Integration, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 28. Jg., S. 617-637.
- Grochla, E. (1978):** Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart.
- Grossman, S./Hart, O. (1983):** An Analysis of the Principal-Agent Problem, in: Econometrica, 51. Jg., Nr. 1, S. 7-46.
- Grünberger, H. (2005):** Interne Kontrolle aus Sicht der Wirtschaftsprüfer, in: Feldbauer-Durstmüller, B./Schwarz, R./Wimmer, B. (Hrsg.): Handbuch Controlling und Consulting, S. 215-235.
- Grunde, J. (2007):** Are managers agents or stewards of their principals? in: Journal für Betriebswirtschaft, 57. Jg., Nr. 3, S. 141-166.
- Grundmann, T. (2001):** Anforderungen an ein Softwaresystem zur Integration des Risikomanagements, in: Gleißner, W./Meier, G. (Hrsg.): Wertorientiertes Risiko-Management für Industrie und Handel, Wiesbaden, S. 335-350.

- Gruson, M./Kubicek, M. (2003a):** Der Sarbanes-Oxley Act, Corporate Governance und das deutsche Aktienrecht (Teil I), in: Die Aktiengesellschaft, 48. Jg., Nr. 7, S. 337-352.
- Gruson, M./Kubicek, M. (2003b):** Der Sarbanes-Oxley Act, Corporate Governance und das deutsche Aktienrecht (Teil II), in: Die Aktiengesellschaft, 48. Jg., Nr. 8, S. 393-406.
- Günther, T./Gonschorek, T. (2008):** Auswirkungen der wertorientierten Unternehmensführung auf die Interne Revision, in: Freidank, C./Peemöller, V. (Hrsg.): Corporate Governance und Interne Revision, Berlin, S. 127-144.
- Günther, T. (2003):** Theoretische Einbettung des Controlling in die Methodologie der Unternehmensüberwachung und -steuerung, in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 14. Jg., Nr. 4, S. 327-352.
- Gugler, K. (2004):** Der Einfluss von Corporate Governance auf die Determinanten und Effekte von Investitionen, in: Journal für Betriebswirtschaft, 55. Jg., Nr. 2, S. 113-143.
- Hachmeister, D. (2003):** Das Controlling als Objekt der handelsrechtlichen Abschlussprüfung, in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 14. Jg., Nr. 4, S. 437-456.
- Hachmeister, D. (2008):** Controlling und Corporate Governance, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 52. Jg., Nr. 4, S. 197.
- Hackethal, A./Schmidt, R./Tyrell, M. (2003):** Corporate Governance in Germany: Transition to a Modern Capital-Market-Based System? in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, 159. Jg., Nr. 4, S. 664-674.
- Haeger, B. (2006):** Harmonisierung von Rechnungswesen und Controlling bei E.ON, in: Wagenhofer, A. (Hrsg.): Controlling und IFRS-Rechnungslegung, Berlin, S. 243-266.
- Hagmüller, J. (2008):** Publizitätsverhalten von Unternehmen, Wiesbaden.
- Hahn, D./Krystek, U. (2000):** Früherkennungssysteme und KonTraG, in: Dörner, D./Horvath, P./Kagermann, H. (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements, Stuttgart, S. 73-97.
- Hahn, D./Hungenberg, H. (2001):** Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung, 6. Auflage, Wiesbaden.
- Hahn, D. (2002):** Kardinale Führungsgrößen des wertorientierten Controlling in Industrieunternehmen, in: Controlling, 14. Jg., Nr. 3, S. 129-141.

- Haller, A. (2006):** Segmentberichterstattung - Schnittstellen zwischen Controlling und Rechnungslegung, in: Wagenhofer, A. (Hrsg.): Controlling und IFRS-Rechnungslegung, Berlin, S. 143-168.
- Hamel, W. (2004):** Unternehmenswertorientierte Unternehmensverfassung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 56. Jg., Nr. 5, S. 463-479.
- Hannemann, R. (2005):** Strategische Auswirkungen der Neuen Baseler Eigenkapitalvereinbarung, in: Becker, A./Gaulke, M./Wolf, M. (Hrsg.): Praktiker-Handbuch Basel II, S. 545-562.
- Hart, S./Banbury, C. (1994):** How Strategy-Making Process can make a Difference, in: Strategic Management Journal, 15. Jg., Nr. 4, S. 251-269.
- Hauschka, C. (2007):** Einführung, in: Hauschka, C. (Hrsg.): Corporate Compliance, München, S. 1-25.
- Hax, H. (2002):** Integration externer und interner Unternehmensrechnung, in: Küpper, H./Wagenhofer, A. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4. Auflage, Stuttgart, S. 758-767.
- Hax, H. (2003):** Measuring the Firm's Performance: Accounting Profit versus Market Value, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, 159. Jg., Nr. 4, S. 675-682.
- Hayn, S./Matena, S. (2005):** Prüfung des Value Reporting durch den Abschlussprüfer, in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 16. Jg., Nr. 4, S. 425-449.
- Healy, P./Hutton, A./Krishna, P. (1999):** Stock Performance and Intermediation Changes Surrounding Sustained Increases in Disclosure, in: Contemporary Accounting Research, 16. Jg., Nr. 3, S. 485-520.
- Healy, P./Krishna, P. (2001):** Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature, in: Journal of Accounting & Economics, 31. Jg., Nr. 1-3, S. 405-440.
- Hebeler, C. (2006):** Harmonisierung des internen und externen Rechnungswesens bei Henkel, in: Horváth, P. (Hrsg.): Controlling und Finance Excellence, Stuttgart, S. 111-127.
- Heese, K./Ossadnik, W. (2008):** Prüfung des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems, in: Freidank, C./Peemöller, V. (Hrsg.): Corporate Governance und Interne Revision, Berlin, S. 323-336.

- Helm, S. (2005):** Entwicklung eines formativen Messmodells für das Konstrukt Unternehmensreputation, in: Bliemel, F./Eggert, A./Fassott, G./Henseler, J. (Hrsg.): Handbuch der PLS-Pfadmodellierung, Stuttgart, S. 241-254.
- Hempelmann, B. (2002):** Freiwillige Unternehmenspublizität bei heterogenen Adressaten, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 54. Jg., Nr. 2, S. 186-197.
- Henseler, J. (2005):** Einführung in die PLS-Pfadmodellierung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 34. Jg., Nr. 2, S. 70-75.
- Henselmann, K. (2005):** Value Reporting und Konkurrenzanalyse, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 57. Jg., Nr. 3, S. 296-305.
- Hermalin, B./Weisbach, M. (2007):** Transparency and Corporate Governance, Quelle: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=958628 (Zugriff: 08.01.2010; 19:46 Uhr).
- Hermalin, B./Weisbach, M. (2008):** Information Disclosure and Corporate Governance, Quelle: <http://www.ssrn.com/abstract=1082513> (Zugriff: 08.01.2010; 19:49 Uhr).
- Herrmann, A./Huber, F./Kressmann, F. (2006):** Varianz- und kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle - Ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schätzung und Beurteilung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 58. Jg., Nr. 2, S. 34-66.
- Herzog, H. (2009):** Herausforderungen an Compliance-Organisationen am Beispiel der Pharmaindustrie, in: Zeitschrift für Risk, Fraud & Compliance, 4. Jg., Nr. 1, S. 28-36.
- Hess, T./Weber, J./Hirle, C./Hirsch, B./Strangfeld, O. (2005):** Themenschwerpunkte und Tendenzen in der deutschsprachigen Controllingforschung - Eine empirische Analyse, in: Weber, J./Meyer, M. (Hrsg.): Internationalisierung des Controllings, Wiesbaden, S. 29-47.
- Hiendlmeier, A./Maier, B. (2009):** Das Interne Kontrollsystem: Pflichtübung oder Steuerungsinstrument?, in: Zeitschrift für Interne Revision, 44. Jg., Nr. 3, S. 119-123.
- Hilb, M. (2008):** New Corporate Governance, 3. Auflage, Berlin.
- Hildebrandt, L./Görz, N. (1999):** Zum Stand der Kausalanalyse mit Strukturgleichungsmodellen, Quelle: <http://edoc.hu-berlin.de/series/sfb-373-papers/1999-46/PDF/46.pdf> (Zugriff: 15.02.2010; 15:38 Uhr).
- Hildebrandt, L./Temme, D. (2006):** Probleme der Validierung mit Strukturgleichungsmodellen, in: Die Betriebswirtschaft, 66. Jg., Nr. 6, S. 618-639.

- Hildebrandt, L. (1984):** Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, in: Marketing, 6. Jg., Nr. 1, S. 41-51.
- Hilpisch, Y. (2005):** Kapitalmarktorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Himme, A. (2007):** Gütekriterien der Messung: Reliabilität, Validität und Generalisierbarkeit, in: Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 375-390.
- Hirsch, B./Sorg, M. (2006):** Corporate Governance - Welchen Beitrag können Controller leisten? in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 17. Jg., Nr. 2, S. 201-221.
- Hirschman, A. O. (1970):** Exit, voice and loyalty, Cambridge.
- Hölscher, R. (2002):** Von der Versicherung zur integrativen Risikobewältigung: Die Konzeption eines modernen Risikomanagements, in: Hölscher, R./Elfgen, R. (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement, Wiesbaden, S. 3-32.
- Hofmann, M./Bühler, P. (2004):** Risikomanagement im Unternehmen, in: Guserl, R./Pernsteiner, H. (Hrsg.): Handbuch Finanzmanagement in der Praxis, Wiesbaden, S. 159-197.
- Hofmann, S. (2007):** Nachhaltigkeitsberichterstattung: Information oder Manipulation? in: Zeitschrift für Corporate Governance, 2. Jg., Nr. 3, S. 131-137.
- Hofmann, S. (2008):** Die Rolle der Internen Revision bei Bilanzdelikten, in: Freidank, C./Peemöller, V. (Hrsg.): Corporate Governance und Interne Revision, Berlin, S. 677-691.
- Hofmann, Y. (2006):** Zur Begrifflichkeit unternehmensinterner Transparenz, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 34. Jg., Nr. 6, S. 351-355.
- Homburg, C./Giering, A. (1996):** Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte, in: Marketing, 18. Jg., Nr. 1, S. 5-24.
- Homburg, C./Herrmann, A./Pfleßer, C. (2000):** Methoden der Datenanalyse im Überblick, in: Herrmann, A./Homburg, C. (Hrsg.): Marktforschung. Methoden - Anwendungen - Praxisbeispiele, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 101-125.
- Homburg, C./Klarman, M. (2006):** Die Kausalanalyse in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung - Problemfelder und Anwendungsempfehlungen, in: Die Betriebswirtschaft, 66. Jg., Nr. 6, S. 727-748.

- Homburg, C./Klarmann, M. (2009):** Multi Informant-Designs in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, in: Die Betriebswirtschaft, 69. Jg., Nr. 2, S. 147-171.
- Homburg, C./Krohmer, H./Workman, J. (1999):** Strategic Consensus and Performance: The Role of Strategy Type and Market-related Dynamism, in: Strategic Management Journal, 20. Jg., Nr. 4, S. 339-357.
- Homburg, C./Krohmer, H. (2004):** Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs, in: Die Betriebswirtschaft, 64. Jg., Nr. 5, S. 626-631.
- Homburg, C. (2000):** Kundennähe von Industriegüterunternehmen, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Hommelhoff, P./Mattheus, D. (2009):** Die Rolle des Abschlussprüfers bei der Corporate Governance, in: Hommelhoff, P./Hopt, K./Werder, A. v. (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance, 2. Auflage, Köln, S. 563-602.
- Hoppe, S./Schmid-Schönbein, C./Seiler, T. B./Schönbein, C. S. (1977):** Entwicklungssequenzen, Bern.
- Hopt, K. (2000):** Gemeinsame Grundsätze der Corporate Governance in Europa? in: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht, 29. Jg., Nr. 6, S. 779-818.
- Hopt, K. (2009):** Die rechtlichen Rahmenbedingungen der Corporate Governance, in: Hommelhoff, P./Hopt, K./v. Werder, A. (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance, 2. Auflage, Köln, S. 39-70.
- 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. (1978):** Aufgaben und Stellung des Controllers, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 30. Jg., Nr. 2, S. 129-153.
- Horváth, P. (2008a):** Back to the roots: Compliance, in: Controlling, 20. Jg., Nr. 3, S. 123.
- Horváth, P. (2008b):** Controller und IFRS, in: Freidank, C./Müller, S./Wulf, I. (Hrsg.): Controlling und Rechnungslegung, Wiesbaden, S. 5-14.
- Horváth, P. (2009):** Controlling, 11. Auflage, München.
- Huber, F./Heitmann, M./Herrmann, A. (2006):** Ansätze zur Kausalmodellierung mit Interaktionseffekten, in: Die Betriebswirtschaft, 66. Jg., Nr. 6, S. 696-710.

- Huber, F./Herrmann, A./Meyer, F./Vogel, J./Vollhardt, K. (2007):** Kausalmodellierung mit Partial Least Squares, Wiesbaden.
- Hucke, A./Just, S. (2007):** Die Anwendbarkeit des DCGK auf nicht börsennotierte Unternehmen, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 2. Jg., Nr. 1, S. 5-12.
- Hübner, S. (2009):** Internes Kontrollsystem (IKS), in: Controlling, 21. Jg., Nr. 4/5, S. 276-278.
- Hügens, T./Zelewski, S. (2006):** Eine Stakeholder-Analyse zur Ermittlung potentieller Perspektiven für das Beziehungsmanagement mithilfe der Balanced Scorecard, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 34. Jg., Nr. 7, S. 368-373.
- Hütten, C./Stromann, H. (2003):** Umsetzung des Sarbanes-Oxley Act in der Unternehmenspraxis, in: Betriebs-Berater, 58. Jg., Nr. 42, S. 2223-2227.
- Hui, B./Wold, H. (1982):** Consistency and consistency at large of partial least squares estimates, in: Jöreskog, K./Wold, H. (Hrsg.): Systems under indirect observation - part 2, Amsterdam, S. 119-130.
- Hulland, J. (1999):** Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A review of four recent studies, in: Strategic Management Journal, 20. Jg., Nr. 2, S. 195-204.
- Hungenberg, H./Wulf, T. (2007):** Grundlagen der Unternehmensführung, 3. Auflage, Berlin.
- IGC (2005):** Controller-Wörterbuch, 3. Auflage, Stuttgart.
- IGC/Weißberger, B. E. (2006):** Controller und IFRS: Konsequenzen für die Controlleraufgaben durch die Finanzberichterstattung nach IFRS, Freiburg.
- Ihrig, H./Wagner, J. (2002):** Corporate Governance: Kodex-Erklärungen und ihre unterjährige Korrektur, in: Betriebs-Berater, 57. Jg., Nr. 48, S. 2509-2514.
- Institut der Wirtschaftsprüfer (2005):** Satzung des Instituts der Wirtschaftsprüfer, Quelle: http://www.idw.de/idw/download/Download_Satzung.pdf?id=378980&property=Datei (Zugriff: 19.01.2010; 09:00 Uhr).
- Institut der Wirtschaftsprüfer (2000):** IDW PS 340: Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB.
- Institut der Wirtschaftsprüfer (2006):** Wirtschaftsprüfer-Handbuch, 13. Auflage, Düsseldorf.

- Isensee, J. (2008):** Compliance-Controlling, in: Controlling, 20. Jg., Nr. 3, S. 161-162.
- Janisch, M. (1993):** Das strategische Anspruchsgruppenmanagement, Bern.
- Janssen, J./Laatz, W. (2007):** Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows, 6. Auflage, Berlin.
- Jenner, T. (2000):** Zur Messung des Unternehmenserfolgs, in: Das Wirtschaftsstudium, 29. Jg., Nr. 3, S. 326-331.
- Jensen, M./Meckling, W. (1976):** Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership, in: Journal of Financial Economics, 3. Jg., Nr. 4, S. 305-360.
- Jensen, M. (1989):** Eclipse of the Public Corporation, in: Harvard Business Review, 67. Jg., Nr. 5, S. 61-75.
- Jermias, J. (2007):** The Effects of Corporate Governance on the Relationship between Innovative Efforts and Performance, in: European Accounting Review, 16. Jg., Nr. 4, S. 827-854.
- Jessenberger, J./Zimmermann, G. (2008):** Rechtliche Grundlagen des Risikomanagements im internationalen Industriekonzern, in: Romeike, F. (Hrsg.): Rechtliche Grundlagen des Risikomanagements, Berlin, S. 207-230.
- Jöreskog, K./Wold, H. (1982):** The ML and PLS Techniques for Modelling with Latent Variables, in: Jöreskog, K./Wold, H. (Hrsg.): Systems under indirect observation - part 1, Amsterdam, S. 263-285.
- Jöreskog, K. (1970):** A General Method for Analysis of Covariance Structures, in: Biometrika, 57. Jg., Nr. 2, S. 239-251.
- Jöreskog, K. (1993):** Testing Structural Equation Models, in: Bollen, K./Long, S. (Hrsg.): Testing Structural Equation Models, Newbury Park, S. 294-316.
- Kajüter, P./Linsley, P./Woods, M. (2008):** Risk Management, Internal Control and Corporate Governance: International Perspectives, in: Woods, M./Kajüter, P./Linsley, P. (Hrsg.): International risk management, Amsterdam, S. 3-29.
- Kajüter, P. (2004):** Die Regulierung des Risikomanagements im internationalen Vergleich, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 48. Jg., Sonderheft 3, S. 12-25.
- Kalwait, R. (2009):** SOX, Euro-SOX und Europäisches Controlling, in: Risk, Compliance & Audit, 1. Jg., Nr. 4, S. 30-36.

- Kaminski, B. (2008):** Allgemeine Anforderungen der Unternehmensführung an die Interne Revision, in: Freidank, C./Peemöller, V. (Hrsg.): Corporate Governance und Interne Revision, Berlin, S. 57-72.
- Karmann, A. (1992):** Principal-Agent-Modelle und Risikoallokation - Einige Grundprinzipien, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 21. Jg., Nr. 11, S. 557-562.
- Katz, D./Kahn, R. L. (1978):** The social psychology of organizations, 2. Auflage, New York.
- Kaya, M. (2007):** Verfahren der Datenerhebung, in: Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 49-64.
- Keitsch, D. (2007):** Risikomanagement, Stuttgart.
- Kerkhoff, G./Diehm, S. (2007):** Controller und Accountant - Zwei Seiten einer Medaille! in: Der Konzern, 5. Jg., Nr. 5, S. 316-320.
- Kieninger, M. (2007):** Finance Transformation - Wege zur Effizienz und Effektivität der CFO-Organisation, in: Horváth, P. (Hrsg.): Erfolgstreiber für das Controlling, S. 191-208.
- Kirchner, C. (2002):** Regulierung durch Unternehmensführungskodizes, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg., Sonderheft, S. 93-120.
- Kißler, M. (2006):** Controlling-Lexikon: Corporate Governance, in: Controlling, 18. Jg., Nr. 10, S. 545-547.
- Kleinbaum, D./Kupper, L./Müller, K. (1998):** Applied regression analysis and other multivariable methods, 2. Auflage, Boston.
- Kley, K. (2008a):** Controlling im Spannungsfeld von Governance und Vertrauen, in: Horváth, P. (Hrsg.): Mehr Verantwortung für den Controller, Stuttgart, S. 3-16.
- Kley, K. (2008b):** Controlling zwischen Corporate Governance und Vertrauen, in: Controlling, 20. Jg., Nr. 12, S. 701-705.
- Köhler, H. (2009):** Die Glaubwürdigkeit der Freiheit - Berliner Rede, Quelle: http://www.bundespraesident.de/Anlage/original_654482/Berliner-Rede-2009-von-Bund-espraesident-Horst-Koehler.pdf (Zugriff: 27.12.2009; 19:45 Uhr).
- Königsgruber, R. (2009):** Bilanzmanipulation und Managementpräferenzen bezüglich der Strenge des Systems der Rechnungslegungsregulierung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 79. Jg., Nr. 7, S. 847-868.

- Körnert, J./Wolf, C. (2007):** Systemtheorie, Shareholder Value-Konzeption und Stakeholder-Konzept als theoretisch-konzeptionelle Bezugsrahmen der Balanced Scorecard, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 51. Jg., Nr. 2, S. 130-140.
- Köthner, R. (2005):** Value Reporting als neues Rechnungslegungsinstrument - dargestellt am Beispiel DaimlerCrysler AG, in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 16. Jg., Nr. 4, S. 407-423.
- Kopp, R. (2008):** Corporate Social Responsibility, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 3. Jg., Nr. 3, S. 106-110.
- Krafft, M./Götz, O./Liehr-Gobbers, K. (2005):** Die Validierung von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe des Partial-Least-Squares (PLS)-Ansatzes, in: Bliemel, F./Eggert, A./Fassott, G./Henseler, J. (Hrsg.): Handbuch der PLS-Pfadmodellierung, Stuttgart, S. 71-85.
- Kramer, S./Rosenthal, R. (1999):** Effect Sizes and Significance Levels in Small-Sample Research, in: Hoyle, R. (Hrsg.): Statistical Strategies for Small Sample Research, Thousand Oaks, S. 59-79.
- Kregel, J. (2006):** Risikomanagement im Industrie-Konzern, in: Zeitschrift für Interne Revision, 41. Jg., Nr. 1, S. 24-25.
- Kregel, J. (2008):** Stellung der Internen Revision im dualen und im Board System, in: Freidank, C./Peemöller, V. (Hrsg.): Corporate Governance und Interne Revision, Berlin, S. 605-622.
- Kruskal, W./Wallis, A. (1952):** Use of Ranks in One-Criterion Variance Analysis, in: Journal of the American Statistical Association, 47. Jg., Nr. 260, S. 583-621.
- Kruskal, W. (1952):** A Nonparametric test for the Several Sample Problem, in: The Annals of Mathematical Statistics, 23. Jg., Nr. 4, S. 525-540.
- Kubicek, H. (1977):** Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Element einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung, in: Köhler, R. (Hrsg.): Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 189-207.
- Künkele, J. (2007):** Die Gestaltung der Budgetkontrolle, Wiesbaden.
- Küting, K./Lorson, P. (1998):** Grundsätze eines Konzernsteuerungskonzepts auf "externer" Basis (Teil I), in: Betriebsberater, 53. Jg., Nr. 44, S. 2251-2258.

- Kumar, N./Stern, L./Anderson, J. (1993):** Conducting Interorganizational Research Using Key Informants, in: *Academy of Management Journal*, 36. Jg., Nr. 6, S. 1633-1651.
- La Porta, R./Lopez-de-Silanes, F./Shleifer, A./Vishney, R. (2002):** Investor Protection and Corporate Valuation, in: *Journal of Finance*, 57. Jg., Nr. 3, S. 1147-1170.
- La Porta, R./Lopez-de-Silanes, F./Shleifer, A./Vishney, R. (2000):** Investor protection and corporate governance, in: *Journal of Financial Economics*, 58. Jg., S. 3-27.
- Lambert, R. (2007):** Agency Theory and Management Accounting Research, in: Chapman, C./Hopwood, A./Shields, M. (Hrsg.): *Handbook of Management Accounting Research - Part I*, Amsterdam, S. 247-268.
- Lampert, T. (2007):** Compliance-Organisation, in: Hauschka, C. (Hrsg.): *Corporate Compliance*, München, S. 142-155.
- Lanfermann, G./Maul, S. (2002):** Auswirkungen des Sarbanes-Oxley Acts in Deutschland, in: *Der Betrieb*, 55. Jg., Nr. 34, S. 1725-1732.
- Larcker, D./Richardson, S./Tuna, I. (2005):** How Important is Corporate Governance? Quelle: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=595821 (Zugriff: 03.09.2009; 16:40 Uhr).
- Lazar, C. (2007):** Managementvergütung, Corporate Governance und Unternehmensperformance, Wiesbaden.
- Leblanc, R./Gilles, J. (2003):** The Coming Revolution in Corporate Governance, in: *IVEY Business Journal*, 68. Jg., Nr. 1, S. 1-11.
- Lehn, K./Patro, S./Zhao, M. (2007):** Governance Indices and Valuation: Which causes Which? in: *Journal of Corporate Finance*, 13. Jg., Nr. 5, S. 907-928.
- Lehner, U./Nicolas, H. (2005):** Corporate Governance - Handlungsbedarf beim deutschen Modell? in: Hungenberg, H./Meffert, J. (Hrsg.): *Handbuch Strategisches Management*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 1003-1016.
- Lehner, U./Schmidt, M. (2000):** Risikomanagement im Industrieunternehmen, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 52. Jg., Nr. 3, S. 260-272.
- Lehner, U. (2003):** Finanzkommunikation und Corporate Governance, in: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 72. Jg., Nr. 4, S. 210-219.

- Lentfer, T./Weber, S. (2006):** Das Corporate Governance Statement als neues Publizitätsinstrument, in: *Der Betrieb*, 59. Jg., Nr. 44, S. 2357-2363.
- Leuz, C./Verrecchia, R. (2000):** The Economic Consequences of Increased Disclosure, in: *Journal of Accounting Research*, 38. Jg., Nr. 3, S. 91-124.
- Löffler, H./Buschinger, R. (2004):** Risikomanagement und Internes Kontroll-System, in: Guserl, R./Pernstiner, H. (Hrsg.): *Handbuch Finanzmanagement in der Praxis*, Wiesbaden, S. 199-219.
- Lösler, T. (2005):** Das moderne Verständnis der Compliance im Finanzmarktrecht, in: *Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht*, 8. Jg., Nr. 3, S. 104-108.
- Lohmöller, J. (1989):** Latent variable path modeling with partial least squares, Heidelberg.
- Lombardo, D./Pagano, M. (2002):** Law and Equity Markets: A Simple Model, Quelle: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=209312 (Zugriff: 30.10.2009; 9:15 Uhr).
- Lopatta, K. (2008):** IFRS und Controlling, in: Funk, W./Rossmann, J. (Hrsg.): *Internationale Rechnungslegung und Internationales Controlling*, Wiesbaden, S. 405-423.
- Lorenz, M. (2008):** Einführung in die rechtlichen Grundlagen des Risikomanagements, in: Romeike, F. (Hrsg.): *Rechtliche Grundlagen des Risikomanagements*, Berlin, S. 3-30.
- Lück, W./Bungartz, O. (2004):** Risikoberichterstattung deutscher Unternehmen, in: *Der Betrieb*, 57. Jg., Nr. 34, S. 1789-1792.
- Lück, W./Henke, M. (2004):** Die Interne Revision als zentraler Bestandteil der Corporate Governance, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 54. Jg., Nr. 1, S. 1-14.
- Lück, W./Henke, M. (2006):** Überwachung und Risikomanagement, Wien.
- Lück, W. (1998a):** Elemente eines Risiko-Managements, in: *Der Betrieb*, 51. Jg., Nr. 1/2, S. 8-13.
- Lück, W. (1998b):** Der Umgang mit unternehmerischen Risiken durch ein Risikomanagementsystem und durch ein Überwachungssystem, in: *Der Betrieb*, 51. Jg., Nr. 39, S. 1925-1931.
- Lück, W. (2001):** Risikomanagement und Controlling, in: Seicht, G. (Hrsg.): *Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen*, Wien, S. 413-427.

- Lühn, M. (2009):** Wirksame Corporate Governance durch das Zusammenspiel von Interner Revision und Compliance mit Controlling, in: Wagenhofer, A. (Hrsg.): Controlling und Corporate Governance-Anforderungen, Berlin, S. 231-250.
- Lutter, M. (2003):** Deutscher Corporate Governance Kodex, in: Dörner, D. (Hrsg.): Reform des Aktienrechts, der Rechnungslegung und der Prüfung, 2. Auflage, Stuttgart, S. 67-79.
- Lutter, M. (2009):** Deutscher Corporate Governance Kodex, in: Hommelhoff, P./Hopt, K./v. Werder, A. (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance, 2. Auflage, Köln, S. 123-135.
- Lyons, S. (2008):** The Changing Face of Corporate Defence in the 21st Century, Quelle: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1288732 (Zugriff: 14.09.2009; 17:27 Uhr).
- Lyons, S. (2009a):** The Corporate Defence Continuum: Part (1) Governance, Risk and Compliance (GRC), Quelle: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1069723 (Zugriff: 14.09.2009; 17:16 Uhr).
- Lyons, S. (2009b):** The Corporate Defence Continuum: Part (2) Intelligence, Security and Resilience, Quelle: http://devpapers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1071010&rec=1&srcabs=1069723 (Zugriff: 14.09.2009; 17:38 Uhr).
- Lyons, S. (2009c):** The Corporate Defence Continuum: Part (3) Controls and Assurance, Quelle: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1074362 (Zugriff: 14.09.2009; 17:19 Uhr).
- Lyons, S. (2009d):** The Corporate Defence Continuum: Part (4) The Quest for a Holistic Solution, Quelle: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1076323 (Zugriff: 14.09.2009; 17:21 Uhr).
- Mag, W. (2001):** Unternehmensführung in instrumenteller, personeller und institutioneller Sicht, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg., Sonderheft, S. 89-113.
- Magnus, K. (2007):** Erfolgreiche Supply-Chain-Kooperation zwischen Einzelhandel und Konsumgüterherstellern, Wiesbaden.
- Mahlert, A. (2009):** Anforderungen an das Controlling aus Sicht der Holding, in: Horváth, P. (Hrsg.): Erfolgreiche Steuerungs- und Reportingsysteme in verbundenen Unternehmen, Stuttgart, S. 37-46.
- Maier, M. (2009):** Der Management Approach, Frankfurt am Main.
- Mann, R. (1989):** Stichwort: Controlling und Planung, in: Szyperski, N. (Hrsg.): Handwörterbuch der Planung, Stuttgart, S. 219-228.

- Manne, H. (1965):** Mergers and the market for corporate control, in: *Journal of Political Economy*, 73. Jg., Nr. 1, S. 110-120.
- March, J./Sutton, R. (1997):** Organizational Performance as a Dependent Variable, in: *Organization Science*, 8. Jg., Nr. 6, S. 698-706.
- Marcoulides, G./Saunders, C. (2006):** PLS: A Silver Bullet? in: *MIS Quarterly*, 30. Jg., Nr. 2, S. III-IX.
- Matheis, D. (2000):** Internationale Konzernsteuerung auf der Basis eines harmonisierten Rechnungswesens - am Beispiel der SAP, in: Horváth, P. (Hrsg.): *Strategische Steuerung: Erfolgreiche Konzepte und Tools in der Unternehmenspraxis*, S. 269-283.
- Matzler, K./Stahl, H. (2000):** Kundenzufriedenheit und Unternehmenswertsteigerung, in: *Die Betriebswirtschaft*, 60. Jg., Nr. 5, S. 626-641.
- Mausbach, C. (2008):** Das Shareholder-Value-Konzept, in: *Zeitschrift für Corporate Governance*, 3. Jg., Nr. 5, S. 201-207.
- Mayer, H. (2006):** Interview und schriftliche Befragung, 3. Auflage, München.
- McKinsey (2002):** Global Investor Opinion Survey: Key Findings, Quelle: <http://www.mckinsey.com/client-service/organization-leadership/service/corp-governance/pdf/GlobalInvestorOpinionSurvey.pdf> (Zugriff: 15.10.2007; 19:45 Uhr).
- Meehl, P./Waller, N. (2002):** The Path Analysis Controversy: A New Statistical Approach to Strong Appraisal of Verisimilitude, in: *Psychological Methods*, 7. Jg., Nr. 3, S. 283-300.
- Meinhövel, H. (2004):** Grundlagen der Principal-Agent-Theorie, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 32. Jg., Nr. 8, S. 470-475.
- Melcher, W./Mattheus, D. (2009):** Zur Umsetzung der HGB-Modernisierung durch das BilMoG: Neue Offenlegungspflichten zur Corporate Governance, in: *Der Betrieb*, 62. Jg., Nr. 23, Beilage 5, S. 77-82.
- Menden, B./Kralisch, R. (2008):** SOX-Compliance Reloaded - außer Spesen nichts gewesen? in: *Zeitschrift für Controlling & Management*, 52. Jg., Nr. 4, S. 235-238.
- Merchant, K./Van der Stede, W. (2007):** *Management control systems*, 2. Auflage, Harlow.
- Middelmann, U. (2004):** Corporate Governance - Wertmanagement und Controlling, in: *Die Betriebswirtschaft*, 64. Jg., Nr. 1, S. 101-116.

- Milton, R. (1964):** An Extended Table of Critical Values for the Mann-Whitney (Wilcoxon) Two-Sample Statistic, in: *Journal of the American Statistical Association*, 59. Jg., Nr. 37, S. 925-934.
- Mocny, F. (2006):** Die Implementierung Ethischer Compliance Programme, in: *Zeitschrift für Risk, Fraud and Governance*, 1. Jg., Nr. 2, S. 69-73.
- Möller, K. (2005):** Forschungsmethoden und Forschungsstrategien im Controlling, in: *Weber, J./Meyer, M. (Hrsg.): Internationalisierung des Controlling*, Wiesbaden, S. 161-183.
- Morgan, G. (1980):** Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory, in: *Administrative Science Quarterly*, 25. Jg., Nr. 4, S. 605-622.
- Moussallem, S. (2005):** Optimierung des internen Berichtswesens, in: *Accounting*, 5. Jg., Nr. 9, S. 11.
- Müller, D. (2007):** Moderatoren und Mediatoren in Regressionen, in: *Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung*, 2. Auflage, S. 245-260.
- Müller, K./Stelzer, B. (2005):** Vorstand, in: *Pfizer, N./Oser, P./Orth, C. (Hrsg.): Deutscher Corporate Governance Kodex*, 2. Auflage, Stuttgart, S. 105-143.
- Müller, M. (1998):** Shareholder Value Reporting - ein Konzept wertorientierter Kapitalmarktinformation, in: *Müller, M./Leven, F. (Hrsg.): Shareholder Value Reporting*, Wien, S. 123-144.
- Müller, S./Peskes, M. (2006):** Die Segmentberichterstattung als Instrument der Corporate Governance, in: *Zeitschrift für Corporate Governance*, 1. Jg., Nr. 1, S. 33-38.
- Müller, S./Stute, A. (2007):** Verbesserung der Unternehmensüberwachung durch unterjährige Berichterstattung, in: *Zeitschrift für Corporate Governance*, 2. Jg., Nr. 1, S. 35-42.
- Münzenberg, T. (2008):** Das Risikomanagement und seine straf- und zivilrechtlichen Auswirkungen auf die Haftung der Unternehmensleitung, in: *Romeike, F. (Hrsg.): Rechtliche Grundlagen des Risikomanagements*, Berlin, S. 101-130.
- Neubürger, H. (2003):** Die deutsche Mitbestimmung aus Sicht eines international operierenden Unternehmens, in: *Hommelhoff, P./Hopt, K./v. Werder, A. (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance*, Köln, S. 177-197.
- Nicolai, A./Kieser, A. (2002):** Trotz eklatanter Erfolgslosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs, in: *Die Betriebswirtschaft*, 62. Jg., Nr. 6, S. 579-596.

- Nicolai, A./Kieser, A. (2004):** Von Konsensgenerierungsmaschinen, Nebelkerzen und "the Operation called 'Verstehen'", in: *Die Betriebswirtschaft*, 64. Jg., Nr. 5, S. 631-635.
- Noonan, R./Wold, H. (1982):** PLS path modeling with indirect observed variables, in: Jöreskog, K./Wold, H. (Hrsg.): *Systems under indirect observation - part 2*, Amsterdam, S. 75-94.
- Nowak, E./Rott, R./Mahr, T. (2004):** Rating börsennotierter Unternehmen auf Basis des Deutschen Corporate Governance Kodex, in: *Die Wirtschaftsprüfung*, 57. Jg., Nr. 18, S. 998-1010.
- Nowak, E./Rott, R./Mahr, T. (2005):** Wer den Kodex nicht einhält, den bestraft der Kapitalmarkt? in: *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht*, 34. Jg., Nr. 2, S. 252-279.
- Nowotny, C. (2000):** Der Aufsichtsrat in der modernen Corporate-Governance-Diskussion, Wien.
- Nunnally, J. (1978):** *Psychometric Theory*, 2. Auflage, New York.
- Oesterle, M./Krause, D. (2004):** Leistungsorganisation des Vorstands in deutschen Aktiengesellschaften, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 32. Jg., Nr. 5, S. 272-277.
- Padgett, C./Shabbir, A. (2005):** The UK Code of Corporate Governance: Link between Compliance and Firm Performance, Quelle: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=934313 (Zugriff: 03.09.2009; 16:34 Uhr).
- Paetzman, K. (2009):** Das neue Corporate-Governance-Statement nach § 289 a HGB, in: *Zeitschrift für Corporate Governance*, 4. Jg., Nr. 2, S. 64-66.
- Paetzmann, K. (2005):** Enterprise Risk Management: Zum Einfluss der Governance-Reformen auf das Controlling und die Überwachung, in: *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, 16. Jg., Nr. 3, S. 267-288.
- Paetzmann, K. (2008):** Bedeutung der Internen Revision im Rahmen der Reformbestrebungen zur Verbesserung der Corporate Governance, in: Freidank, C./Peemöller, V. (Hrsg.): *Corporate Governance und Interne Revision*, Berlin, S. 17-39.
- Pampel, J./Krolak, T. (2007):** Zentrale Unternehmenssteuerung durch das Controlling, in: Hauschka, C. (Hrsg.): *Corporate Compliance*, München, S. 319-335.
- Panten, G./BoBow-Thies, S. (2007):** Analyse kausaler Wirkungszusammenhänge mit Hilfe von Partial Least Squares (PLS), in: Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg.): *Methodik der empirischen Forschung*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 311-326.

- Pape, U. (2000):** Theoretische Grundlagen und praktische Umsetzung wertorientierter Unternehmensführung, in: Betriebs-Berater, 55. Jg., Nr. 14, S. 711-717.
- Partsch, C. (2009):** Die Pflicht der Geschäftsleitung im Pharma- und Gesundheitsbereich zur Einführung von Compliance Systemen, in: Zeitschrift für Risk, Fraud & Compliance, 4. Jg., Nr. 1, S. 24-28.
- Pedell, B. (2004):** Risikointerdependenzen als Ansatzpunkt für Aufgaben und Instrumente des Risikocontrollings, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 48. Jg., Sonderheft 3, S. 4-11.
- Pedell, B. (2008):** Controlling unter dem Einfluss regulatorischer Vorgaben, in: Controlling, 20. Jg., Nr. 12, S. 681-687.
- Peemöller, V./Hofmann, S. (2005):** Bilanzskandale, Berlin.
- Peemöller, V. (2008):** Stand und Entwicklung der Internen Revision, in: Freidank, C./Peemöller, V. (Hrsg.): Corporate Governance und Interne Revision, Berlin, S. 3-15.
- Pellens, B./Hillebrandt, F./Tomaszewski, C. (2000):** Value Reporting - Eine empirische Analyse der DAX-Unternehmen, in: Wagenhofer, A./Hrebicek, G. (Hrsg.): Wertorientiertes Management, Stuttgart, S. 177-207.
- Peltzer, M. (2003):** Vorstand/Board: Aufgaben, Organisation, Entscheidungsfindung und Willensbildung - Rechtlicher Rahmen, in: Hommelhoff, P./Hopt, K./v. Werder, A. (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance, S. 223-244.
- Pflessner, C. (1999):** Marktorientierte Unternehmenskultur, Wiesbaden.
- Pfriem, R. (2008):** Corporate Governance. Die Unternehmung als gesellschaftlicher Akteur, in: Freidank, C./Müller, S./Wulf, I. (Hrsg.): Controlling und Rechnungslegung, Wiesbaden, S. 489-501.
- Picot, A./Fiedler, M. (2002):** Institutionen und Wandel, in: Die Betriebswirtschaft, 62. Jg., Nr. 3, S. 242-258.
- Pinkowitz, L./Stulz, R./Williamson, R. (2006):** Does the Contribution of Corporate Cash Holdings and Dividends to Firm Value Depend on Governance? A Cross-country Analysis, in: Journal of Finance, 59. Jg., Nr. 6, S. 2725-2752.
- Pipkin, A. (1989):** The 21st Century Controller, in: Management Accounting, 70. Jg., Nr. 8, S. 21-25.

- Pistor, K. (2009):** Corporate Governance durch Mitbestimmung und Arbeitsmarkt, in: Hommelhoff, P./Hopt, K./v. Werder, A. (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance, 2. Auflage, Köln, S. 231-253.
- Pontzen, H./Romeike, F. (2009):** Reputationsrisiko: Die vernachlässigte Risikokategorie, in: Risk, Compliance & Audit, 1. Jg., Nr. 1, S. 11-17.
- Porst, R. (2009):** Fragebogen, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Poseschill, M. (2007):** SPSS für Fortgeschrittene, 7. Auflage, Hannover.
- Pott, C./Wömpener, A. (2007):** Zur Wirksamkeit der Regulierung interner Kontrollsysteme - empirische Ergebnisse der Wirkung des KonTraG, in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 18. Jg., Nr. 4, S. 407-425.
- Pschyrembel, W. (2002):** Pschyrembel Klinisches Wörterbuch, 259. Auflage, Berlin.
- Pugh, D. (1981):** The Aston Programme Perspective, in: van de Ven, A./Joyce, W. (Hrsg.): Perspectives on Organization Design and Behavior, New York, S. 199-203.
- Raible, K./Schmidt, W. (2009):** Vergütungssysteme für Management und Aufsichtsrat, in: Wagenhofer, A. (Hrsg.): Controlling und Corporate Governance-Anforderungen, Berlin, S. 59-85.
- Rambusch, R./Sill, F. (2007):** Role Making versus Role Taking im Controllerebereich, in: Controlling, 19. Jg., Nr. 7, S. 375-382.
- Rank, O. (2005):** Interdependenzen in den Governance-Strukturen deutscher Großunternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 75. Jg., Nr. 1, S. 15-41.
- Rappaport, A. (1981):** Selecting Strategies that create Shareholder Value, in: Harvard Business Review, 59. Jg., Nr. 5/6, S. 139-149.
- Rechkemmer, K. (2003):** Corporate Governance, München.
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2008):** Deutscher Corporate Governance Kodex.
- Reichmann, T./Richter, H. (2006):** Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, 7. Auflage, München.

- Reimer, K. (2007):** Bootstrapping und andere Resampling-Methoden, in: Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 391-406.
- Remberg, M. (2009):** Aufbau einer Compliance-Organisation in Familienunternehmen als Bestandteil des Risikocontrollings, in: Horváth, P. (Hrsg.): Erfolgreiche Steuerungs- und Reportingsysteme in verbundenen Unternehmen, Stuttgart, S. 179-184.
- Rigdon, E. (1998):** Structural Equation Modeling, in: Marcoulides, G. (Hrsg.): Modern Methods for Business Research, Mahwah, S. 251-283.
- Rikanovic, M. (2005):** Corporate Disclosure Strategy and the Cost of Capital, Quelle: [http://www.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifier/3105/\\$FILE/dis3105.pdf](http://www.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifier/3105/$FILE/dis3105.pdf) (Zugriff: 15.11.2007; 07.10 Uhr).
- Ring, C./Ryll, A./Gaus, W. (2006):** Das Bestimmtheitsmaß R^2 bei linearen Regressionsmodellen mit und ohne Intercept - die Tücken der Statistikprogramme, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 34. Jg., Nr. 11, S. 607-612.
- Ringle, C. (2004):** Gütemaße für den Partial Least Squares-Ansatz zur Bestimmung von Kausalmodellen, Quelle: http://www.econbiz.de/archiv/hh/uhh/iindustrie/guetemasse_pls-ansatz_kausamodelle.pdf (Zugriff: 10.10.2010; 20:11 Uhr).
- Ringle, C./Spreen, F. (2007):** Beurteilung der Ergebnisse von PLS-Pfadmodellen, in: Das Wirtschaftsstudium, 36. Jg., Nr. 2, S. 211-216.
- Ringle, C./Wende, S./Will, S. (2005):** smartPLS 2.0 (M3) Beta, Quelle: <http://www.smartpls.de>, (Zugriff: 02.08.2008; 17:01 Uhr).
- Robinson, R./Pearce, J. (1988):** Planned Patterns of Strategic Behavior and their Relationship to Business-Unit Performance, in: Strategic Management Journal, 9. Jg., Nr. 1, S. 43-60.
- Rodgers, J. (1999):** The Bootstrap, the Jackknife and the Randomized Test: A Sampling Taxonomy, in: Multivariate Behavioral Research, 34. Jg., Nr. 4, S. 441-456.
- Rohr, M./von Wahl, S. (2006):** Corporate Governance aus unternehmerischer Sicht - eine kritische Bestandsaufnahme, in: Controlling, 18. Jg., Nr. 10, S. 545-549.
- Romeike, F. (2008):** Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK), in: Romeike, F. (Hrsg.): Rechtliche Grundlagen des Risikomanagements, Berlin, S. 31-70.

- Rosinus, C. (2008):** Grenzen und Ansatzpunkte einer globalen Compliance-Organisation, in: Zeitschrift für Risk, Fraud & Governance, 6. Jg., Nr. 2, S. 260-266.
- Ross, S. (1973):** The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem, in: American Economic Review, 63. Jg., Nr. 2, S. 134-139.
- Rossmannith, J./Gehrlein, C. (2006):** Corporate Governance und Abschlussprüfung aus deutscher Sichtweise, Wien.
- Roth, M. (2009):** Compliance - Konzept und Umsetzung, in: Zeitschrift für Risk, Fraud & Compliance, 4. Jg., Nr. 1, S. 5-10.
- Roth, S. (2001):** Screening- und Signalling-Modelle, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 29. Jg., Nr. 7, S. 372-378.
- Rothe, K. (2006):** Der Wertbeitrag des Controllers im Planungsprozess, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 51. Jg., Sonderheft 2, S. 44-49.
- Rudolph, B. (2003):** Unternehmensfinanzierung und Corporate Governance, in: Betriebsberater, 58. Jg., Nr. 39, S. 2053-2060.
- Rueckert, R./Walker, O./Roering, K. (1985):** The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance, in: Journal of Marketing, 49. Jg., Nr. 1, S. 13-25.
- Rust, R./Zahorik, A. (1993):** Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share, in: Journal of Retailing, 69. Jg., Nr. 2, S. 193-215.
- Ruter, R. X./Hofmann, S. (2009):** Corporate Social Responsibility: Zusammenhänge mit dem Risiko- und Anti-Fraud-Management, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 4. Jg., Nr. 1, S. 13-19.
- Salzberger, W. (2000):** Wechselwirkungen zwischen Corporate Governance und Besteuerung, in: Die Betriebswirtschaft, 60. Jg., Nr. 2, S. 210-221.
- Sandt, J. (2004):** Management mit Kennzahlen und Kennzahlensystemen, Wiesbaden.
- Schäffer, U./Willauer, B. (2002):** Kontrolle, Effektivität der Planung und Erfolg von Geschäftseinheiten – Ergebnisse einer empirischen Erhebung, in: Zeitschrift für Planung, 13. Jg., Nr. 1, S. 73-97.
- Schartmann, B. (2008):** Interne Revision und Controlling - Komplementäre oder Kontrahenten? in: Horrváth, P. (Hrsg.): Mehr Verantwortung für den Controller, Stuttgart, S. 75-85.

- Scheffler, E. (2003):** Rechnungslegung von Unternehmen und Konzernen, in: Hommelhoff, P./Hopt, A./v. Werder, A. (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance, Köln, S. 625-638.
- Scheffler, E. (2005):** Corporate Governance - Auswirkungen auf den Wirtschaftsprüfer, in: Die Wirtschaftsprüfung, 58. Jg., Nr. 9, S. 477-486.
- Schenz, R./Eberhartinger, M. (2004):** Corporate Governance Codes, in: Guserl, R./Pernsteiner, H. (Hrsg.): Handbuch Finanzmanagement in der Praxis, Wiesbaden, S. 33-56.
- Schmidt, R./Spindler, G. (2002):** Path Dependence, Corporate Governance and Complementarity, in: International Finance, 5. Jg., Nr. 3, S. 311-333.
- Schmidt, R./Weiß, M. (2009):** Shareholder vs. Stakeholder: Ökonomische Fragestellungen, in: Hommelhoff, P./Hopt, K./v. Werder, A. (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance, 2. Auflage, Köln, S. 161-183.
- Schmidt, R. (2001):** Kontinuität und Wandel bei der Corporate Governance in Deutschland, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg., Sonderheft, S. 61-87.
- Schmidt, R. (2007):** Die Transformation des deutschen Finanzsystems und der Corporate Governance deutscher Unternehmen, in: Glaum, M./Hommel, U./Thomaschewski, D. (Hrsg.): Internationalisierung und Unternehmenserfolg, Stuttgart, S. 317-338.
- Schmidt, W. (2008):** Entwicklungsstufen des Controllings und der Rollenbilder des Controllers, in: Weber, J./Vater, H./Schmidt, W./Reinhard, H./Ernst, E. (Hrsg.): Die neue Rolle des Controllers, Stuttgart, S. 15-32.
- Schmitz, T./Wehrheim, M. (2006):** Risikomanagement, Stuttgart.
- Schneider, U./Schneider, S. (2007):** Konzern-Compliance als Aufgabe der Konzernleitung, in: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 27. Jg., Nr. 44, S. 2061-2065.
- Schneider, U. (2003):** Compliance als Aufgabe der Unternehmensleitung, in: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 24. Jg., Nr. 15, S. 645-650.
- Scholderer, J./Balderjahn, I. (2005):** PLS versus LISREL: Ein Methodenvergleich, in: Bliemel, F./Eggert, A./Fassott, G./Henseler, J. (Hrsg.): Handbuch der PLS-Pfadmodellierung, Stuttgart, S. 87-98.
- Schwaiger, W. (2004):** Investor Relations börsennotierter Unternehmen, in: Guserl, R./Pernsteinger, H. (Hrsg.): Handbuch Finanzmanagement in der Praxis, S. 1035-1048.

- Schwarz, R. (2008):** Anforderungen an das Controlling im Bayer Konzern und Überlegungen zu einem Controllerleitbild, in: Weber, J./Vater, H./Schmidt, W./Reinhard, H./Ernst, E. (Hrsg.): Die neue Rolle des Controllers, Stuttgart, S. 111-122.
- Schweitzer, M. (1978):** Wissenschaftsziele und Auffassungen in der Betriebswirtschaftslehre, in: Schweitzer, M. (Hrsg.): Auffassungen und Wissenschaftsziele in der Betriebswirtschaftslehre, Darmstadt, S. 1-14.
- Schwintowski, H. (2008):** Rechtliche Grundlagen des Risikomanagements in Versicherungsunternehmen, in: Romeike, F. (Hrsg.): Rechtliche Grundlagen des Risikomanagements, Berlin, S. 177-206.
- Segler, G./Wald, A./Weibler, J. (2007):** Corporate Governance im internationalen Wettbewerb: Bewertung des deutschen Governance-Systems aus der Sicht institutioneller Anleger, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 59. Jg., Nr. 4, S. 400-417.
- Seibert, U. (2002):** Im Blickpunkt: Der Deutsche Corporate Governance Kodex ist da, in: Betriebs-Berater, 57. Jg., Nr. 12, S. 581-584.
- Seibert, U. (2003):** Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG) und Corporate Governance - Zum aktienrechtlichen Teil des TransPuG, in: Dörner, D. (Hrsg.): KonTraG - Corporate Governance - TransPuG, 2. Auflage, Stuttgart, S. 41-66.
- Shleifer, A./Vishney, R. (1997):** A Survey of Corporate Governance, in: Journal of Finance, 52. Jg., Nr. 2, S. 737-783.
- Sidhu, K. (2008):** Die Regelung zur Compliance im Corporate Governance Kodex, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 3. Jg., Nr. 1, S. 13-16.
- Simon, H. (1979):** Rational Decision Making in Business Organizations, in: American Economic Review, 69. Jg., Nr. 4, S. 493-513.
- Sobel, M. (1982):** Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models, in: Sociological Methodology, 13. Jg., Nr. 1, S. 290-312.
- Sorg, M. (2004):** Wertorientierte Kapitalmarktkommunikation, in: Weber, J./Bramseman, U./Heineke, C./Hirsch, B. (Hrsg.): Wertorientierte Unternehmenssteuerung, Wiesbaden, S. 281-328.
- Speckbacher, G. (1997):** Shareholder Value und Stakeholder Ansatz, in: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg., Nr. 5, S. 630-639.
- Spillecke, D. (2006):** Interne Kundenorientierung des Controllerbereichs, Wiesbaden.

- Spremann, K. (1990):** Asymmetrische Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg., Nr. 5/6, S. 561-586.
- Spremann, K. (1991):** Investition und Finanzierung, 4. Auflage, München.
- SPSS GmbH (2004):** SPSS 13.0 Base Benutzerhandbuch, München.
- Stadtman, G./Wißmann, M. (2006):** Risikomanagement und Interne Kontrollsysteme im deutsch/amerikanischen Vergleich, in: Zeitschrift für Risk, Fraud & Governance, 1. Jg., Nr. 1, S. 16-18.
- Steiger, M. (2001):** Stichwort: Corporate Governance, in: Gerke, W. (Hrsg.): Handwörterbuch Bank- und Finanzwesen, 3. Auflage, Stuttgart, S. 530-540.
- Stone, M. (1974):** Cross-validated Choice and Assessment of Statistical Predictions, in: Journal of Royal Statistical Society, 36. Jg., Nr. 2, S. 111-133.
- Strauch, J. (2000):** Harmonisierung von Controlling und Rechnungslegung in der internationalen Unternehmung, in: Berens, W./Born, A./Hoffjan, A. (Hrsg.): Controlling international tätiger Unternehmen, Stuttgart, S. 177-205.
- Strecker, S. (2008):** IT-Performance-Management: Zum gegenwärtigen Stand der Diskussion, in: Controlling, 20. Jg., Nr. 10, S. 513-518.
- Strenger, C. (2003):** Corporate Governance und Anteilseigner, insbesondere institutionelle Anleger, in: Hommelhoff, P./Hopt, K./v.Werder, A. (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance, Köln, S. 697-713.
- Strieder, T. (2004):** Erläuterungen zum Deutschen Corporate Governance Kodex, in: Finanz Betrieb, 6. Jg., Nr. 1, S. 13-27.
- Strieder, T. (2005):** Deutscher Corporate Governance Kodex - Praxiskommentar, Berlin.
- Taeger, J. (2008):** Gesellschaftsrechtliche Anforderungen an Risikomanagementsysteme, in: Freidank, C./Müller, S./Wulf, I. (Hrsg.): Controlling und Rechnungslegung, Wiesbaden, S. 207-225.
- Temme, D./Kreis, H. (2005):** Der PLS-Ansatz zur Schätzung von Strukturgleichungsmodellen mit latenten Variablen: Ein Softwareüberblick, in: Bliemel, F./Eggert, A./Fassott, G./Henseler, J. (Hrsg.): Handbuch der PLS-Pfadmodellierung, Stuttgart, S. 193-210.
- Tenenhaus, M./Vinzi, V./Chatelin, Y./Lauro, C. (2005):** PLS path modeling, in: Computational Statistics & Data Analysis, 48. Jg., Nr. 1, S. 159-205.

- Tenenhaus, M. (2008):** Structural equation modelling for small samples, Jouy-en-Josas.
- The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (1992):** The Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Report).
- The Institute of Internal Auditor (IIA) (2009):** Introduction to the Code of Ethics, Quelle: <http://www.theiia.org/download.cfm?file=14514> (Zugriff: 31.08.2009; 15:00 Uhr).
- Theisen, M. (2003a):** Risikomanagement als Herausforderung für die Corporate Governance, in: Betriebs-Berater, 58. Jg., Nr. 27, S. 1426-1430.
- Theisen, M. (2003b):** Herausforderung Corporate Governance, in: Die Betriebswirtschaft, 63. Jg., Nr. 4, S. 441-464.
- Theisen, M. (2004):** Zwölf Hürden für eine "gute Unternehmensüberwachung" in Deutschland, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 56. Jg., Nr. 5, S. 480-492.
- Tirole, J. (2001):** Corporate Governance, in: Econometrica, 69. Jg., Nr. 1, S. 1-35.
- Trunk, M. (2002):** Risikomanagement in einem kommunalen Versorgungsunternehmen, in: Hölcher, R./Elfgen, R. (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement, Wiesbaden, S. 157-180.
- v. Hayek, F. (1994):** Freiburger Studien, 2. Auflage, Tübingen.
- v. Hehn, P./Hartung, W. (2006):** Unabhängige interne Untersuchungen in Unternehmen als Instrument guter Corporate Governance - auch in Europa? in: Der Betrieb, 59. Jg., Nr. 36, S. 1909-1914.
- v. Werder, A./Grundei, J. (2009):** Evaluation der Corporate Governance, in: Hommelhoff, P./Hopt, K./Werder, A. v. (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance, 2. Auflage, Köln, S. 629-652.
- v. Werder, A./Talauciar, T. (2003):** Der Deutsche Corporate Governance Kodex: Konzeption und Konsequenzprognose, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 50. Jg., Sonderheft, S. 15-36.
- v. Werder, A./Talauciar, T. (2006):** Kodex Report 2006: Die Akzeptanz der Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex, in: Der Betrieb, 59. Jg., Nr. 16, S. 849-855.

- v. Werder, A./Talauciar, T. (2007):** Umsetzung der Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex, in: Cromme, G. (Hrsg.): Corporate Governance Report 2007, Stuttgart, S. 93-104.
- v. Werder, A. (2002):** Der Deutsche Corporate Governance Kodex - Grundlagen und Einzelbestimmungen, in: Der Betrieb, 55. Jg., Nr. 16, S. 801-810.
- v. Werder, A. (2004):** Stichwort: Corporate Governance, in: Alisch, K./Winter, E./Arentzen, U. (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, 16. Auflage, Wiesbaden, S. 621-624.
- v. Werder, A. (2008):** Führungsorganisation, 2. Auflage, Wiesbaden.
- v. Werder, A. (2009a):** Aktuelle Entwicklungen in der Corporate Governance, in: Wagenhofer, A. (Hrsg.): Controlling und Corporate Governance-Anforderungen, Berlin, S. 23-41.
- v. Werder, A. (2009b):** Ökonomische Grundfragen der Corporate Governance, in: Hommelhoff, P./Hopt, K./v. Werder, A. (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance, 2. Auflage, Köln, S. 3-38.
- Venkatraman, N. (1989):** The Concept of Fit in Strategy Research: Towards Verbal and Statistical Correspondence, in: Academy of Management Review, 14. Jg., Nr. 3, S. 423-444.
- Venkatraman, N./Ramanujam, V. (1986):** Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, in: Academy of Management Review, 11. Jg., Nr. 4, S. 801-814.
- Vetter, E. (2008):** Compliance in der Unternehmenspraxis, in: Wecker, G./v. Laak, H. (Hrsg.): Compliance in der Unternehmenspraxis, Wiesbaden, S. 29-42.
- Vogelsang, S./Kruft, C. (2008):** Compliance bei der Deutschen Bahn AG, in: Horváth, P. (Hrsg.): Mehr Verantwortung für den Controller, Stuttgart, S. 259-267.
- Vormann, J. (2006):** Erfüllung heterogener Steuerungsanforderungen auf Basis eines nach IFRS harmonisierten internen und externen Rechnungswesens, in: Horváth, P. (Hrsg.): Controlling und Finance Excellence, Stuttgart, S. 129-143.
- Wagenhofer, A. (2006):** Zusammenwirken von Controlling und Rechnungslegung nach IFRS, in: Wagenhofer, A. (Hrsg.): Controlling und IFRS-Rechnungslegung, Berlin, S. 1-20.
- Wagenhofer, A. (2008):** Konvergenz von intern und extern berichteten Ergebnisgrößen am Beispiel von Segmentergebnissen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 60. Jg., Nr. 2, S. 161-176.

- Wagenhofer, A. (2009):** Corporate Governance und Controlling, in: Wagenhofer, A. (Hrsg.): Controlling und Corporate Governance-Anforderungen, Berlin, S. 1-22.
- Wall, F. (2008):** Funktionen des Controllings im Rahmen der Corporate Governance, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 52. Jg., Nr. 4, S. 228-233.
- Walsh, J./Seward, J. (1990):** On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanisms, in: Academy of Management Review, 15. Jg., Nr. 3, S. 421-458.
- Warncke, M. (2008):** Zusammenarbeit von Interner Revision und Prüfungsausschuss, in: Freidank, C./Peemöller, V. (Hrsg.): Corporate Governance und Interne Revision, Berlin, S. 623-642.
- Weber, J./Bramseman, U./Carsten, H./Hirsch, B. (2004):** Grundverständnis wertorientierter Unternehmensführung, in: Weber, J./Bramseman, U./Carsten, H./Hirsch, B. (Hrsg.): Wertorientierte Unternehmenssteuerung, Wiesbaden, S. 15-38.
- Weber, J./Hirsch, B./Rambusch, R. et al. (2006):** Controlling 2006 - Stand und Perspektiven, Berlin.
- Weber, J./Schäffer, U. (2008):** Einführung in das Controlling, 12. Auflage, Stuttgart.
- Weber, J. (2008a):** Rollen der Controller - Theoretische Herleitung und empirische Erkenntnisse, in: Weber, J./Vater, H./Schmidt, W./Reinhard, H./Ernst, E. (Hrsg.): Die neue Rolle des Controllers, Stuttgart, S. 3-14.
- Weber, J. (2008b):** Von Top-Controllern lernen, Weinheim.
- Weber, S./Lentfer, T./Köster, M. (2007):** Einfluss der Corporate Governance auf die Kapitalkosten eines Unternehmens, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 2. Jg., Nr. 2, S. 53-61.
- Wecker, G./Galla, S. (2008):** Pflichten der Geschäftsleitung & Aufbau einer Compliance Organisation, in: Wecker, G./v. Laak, H. (Hrsg.): Compliance in der Unternehmenspraxis, Wiesbaden, S. 43-64.
- Weil, Gotshal & Manges (2002):** Comparative Study Of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union And Its Member States, Quelle: http://www.icaew.com/index.cfm/route/118875/icaew_ga/pdf (Zugriff: 11.10.2010; 22:16 Uhr).
- Weißberger, B. E./Angelkort, H. (2009a):** Controller Excellence unter IFRS in Österreich, Quelle: http://wiwi.uni-giessen.de/dl/showfile/bw14/18098/Controller_Excellence_unter_IFRS_in__sterreich.pdf (Zugriff: 13.09.2009; 17:36 Uhr).

- Weißberger, B. E./Angelkort, H. (2009b):** Integration of financial and management accounting systems: the mediating influence of a unified financial language on controller-ship effectiveness, Quelle: http://wiwi.uni-giessen.de/dl/showfile/bw14/17704/Controller_ship_Effectiveness.pdf (Zugriff: 27.11.2009; 17:25 Uhr).
- Weißberger, B. E./Arbeitskreis "Controller und IFRS", (2006):** Controller und IFRS, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 58. Jg., Nr. 4, S. 342-364.
- Weißberger, B. E./Blome, M. (2005a):** Wertorientierte Kennzahlen unter IFRS - Konsequenzen für die Ermittlung des EVA, in: Accounting, 5. Jg., Nr. 2, S. 12-15.
- Weißberger, B. E./Blome, M. (2005b):** Wertorientierte Kennzahlen unter IFRS - CVA als finanzwirtschaftlich fundierte Wertsteigerungskennzahl: Ermittlung und Aussagegehalt unter IFRS, in: Accounting, 5. Jg., Nr. 3, S. 9-13.
- Weißberger, B. E./Blome, M. (2005c):** Wertorientierte Kennzahlen unter IFRS - Kapitalkostensätze in der Unternehmenspraxis, in: Accounting, 5. Jg., Nr. 6, S. 11-15.
- Weißberger, B. E./Löhr, B. (2008):** Verzahnung des Risikocontrollings mit den traditionellen Controllingaktivitäten, Quelle: http://wiwi.uni-giessen.de/dl/down/open/bw14/cb8d1759874d3784b649b5d956305aabee56d23bfb58cfe6f9116fe9776d4ee4d43f54fe6cd4d16fcca7ee23c3c9fb7/Working_Paper_4-2008.pdf (Zugriff: 11.10.2010; 16:45 Uhr).
- Weißberger, B. E./Maier, M. (2006):** Der Management Approach in der IFRS-Rechnungslegung: Fundierung der Finanzberichterstattung durch Informationen aus dem Controlling, in: Der Betrieb, 59. Jg., Nr. 39, S. 2077-2083.
- Weißberger, B. E. (1997):** Die Informationsbeziehung zwischen Management und Rechnungswesen, Wiesbaden.
- Weißberger, B. E. (2003):** Anreizkompatible Erfolgsrechnung im Konzern, Wiesbaden.
- Weißberger, B. E. (2004):** Theoretische Grundlagen der Erfolgsmessung im Controlling, in: Scherm, E./Pietsch, G. (Hrsg.): Controlling - Theorien und Konzeptionen, München, S. 289-314.
- Weißberger, B. E. (2005):** Integration der Rechnungslegung unter IFRS, in: Horváth, P. (Hrsg.): Controlling und Finance Excellence: Herausforderungen und Best-Practice-Lösungsansätze, Stuttgart, S. 161-172.
- 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., Nr. 5, S. 321-331.

- Werner, J. (2008):** Unternehmenspublizität und Corporate Governance im Wandel, Frankfurt am Main.
- Werners, B. (2008):** Grundlagen des Operations Research, 2. Auflage, Berlin.
- Westhausen, H. (2005):** Das COSO-Modell: bisher nur eine Randerscheinung in Deutschland? in: Zeitschrift für Interne Revision, 40. Jg., Nr. 3, S. 98-103.
- Whitney, D. (1951):** A Bivariate Extension of the U Statistic, in: The Annals of Mathematical Statistics, 22. Jg., Nr. 2, S. 274-282.
- Wieland, A./Haslinger, M. (2007):** Neuausrichtung der "Deutschland AG", in: Glaum, M./Hommel, U./Thomaschowski, D. (Hrsg.): Internationalisierung und Unternehmenserfolg, Stuttgart, S. 339-359.
- Wieland, J. (2002):** WerteManagement und Corporate Governance, Quelle: http://www.ub.uni-konstanz.de/opus-htwg/volltexte/2003/16/pdf/Working_Paper_03_2002_Wertemanagement_und_Corporate_Governance.pdf (Zugriff: 10.08.2007; 17:34 Uhr).
- Willems, M. C. (2007):** Der Sarbanes-Oxley-Act, in: Zeitschrift für Risk, Fraud & Governance, 2. Jg., Nr. 2, S. 79-86.
- Williamson, O. (1971):** The vertical Integration of Production: Market Failure Considerations, in: American Economic Review, 61. Jg., Nr. 2, S. 112-123.
- Williamson, O. (1979):** Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, in: Journal of Law and Economics, 22. Jg., Nr. 2, S. 233-261.
- Winkels, A. (2006):** Effiziente Corporate Governance in der Unternehmenskrise, in: Hommel, U./Knecht, T./Wohlenberg, H. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensrestrukturierung, Wiesbaden, S. 547-580.
- Winter, P. (2007):** Risikocontrolling in Nicht-Finanzunternehmen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 35. Jg., Nr. 1, S. 25-30.
- Wiswede, G. (1977):** Rollentheorie, Stuttgart.
- Withus, K. (2009a):** Zur Umsetzung der HGB-Modernisierung durch das BilMoG: Wirksamkeitsüberwachung interner Kontroll- und Risikomanagementsysteme durch Aufsichtsorgane kapitalmarktorientierter Gesellschaften, in: Der Betrieb, 62. Jg., Nr. 23, Beilage 5, S. 82-90.

- Withus, K. (2009b):** Bringt das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) auch "Euro-SOX"? in: Zeitschrift für Corporate Governance, 4. Jg., Nr. 3, S. 119-125.
- Witt, P. (2000):** Corporate Governance im Wandel, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 69. Jg., Nr. 3, S. 159-163.
- Witt, P. (2001):** Konsistenz und Wandlungsfähigkeit von Corporate Governance-Systemen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71. Jg., Ergänzungsheft 4, S. 73-97.
- Wittmann, E. (2000):** Integriertes Risikocontrolling im Konzern, in: Horváth, P. (Hrsg.): Strategische Steuerung: Erfolgreiche Konzepte und Tools in der Controllingpraxis, Stuttgart, S. 285-295.
- Wold, H. (1982):** Soft Modeling, in: Jöreskog, K./Wold, H. (Hrsg.): Systems under indirect observation - part 2, Amsterdam, S. 1-53.
- Wolf, K. (2003):** Risikomanagement im Kontext der wertorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Wolke, T. (2008):** Risikomanagement, 2. Auflage, München.
- Wymeersch, E. (2009):** Corporate Governance Regeln in ausgewählten Rechtssystemen, in: Hommelhoff, P./Hopt, K./v.Werder, A. (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance, 2. Auflage, Köln, S. 137-159.
- Yu, C. (2003):** Resampling methods: concepts, applications, and justification, in: Practical Assessment, Research & Evaluation, 8. Jg., Nr. 19, S., Quelle: <http://pareonline.net/getvn.asp?v=8&n=19> (Zugriff: 17.01.2010; 09:20 Uhr).
- Yuchtman, E./Seashore, S. (1967):** A System Resource Approach to Organizational Effectiveness, in: American Sociological Review, 32. Jg., Nr. 6, S. 891-903.
- Yung, Y./Chan, W. (1999):** Statistical Analyses Using Bootstrapping: Concepts and Implementation, in: Hoyle, R. (Hrsg.): Statistical Strategies for Small Sample Research, Thousand Oaks, S. 81-105.
- Zattler, P./Michel, U. (2006):** IFRS und Unternehmenssteuerung, in: Horváth, P. (Hrsg.): Controlling und Finance Excellence, Stuttgart, S. 145-159.
- Ziemons, H. (2009):** Was müssen Aktiengesellschaften nach Inkrafttreten des BilMoG beachten? in: Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht, 1. Jg., Nr. 5, S. 106-109.
- Zimmermann, H. (2008):** Operations research, 2. Auflage, Wiesbaden.

- Zimmermann, J./Goncharov, I./Werner, J. (2004):** Does Compliance with the German Corporate Governance Code have an Impact on Stock Valuation? An Emperical Analysis, Quelle: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=624068 (Zugriff: 10.10.2009; 14:32 Uhr).
- Zingales, L. (2000):** In Search of New Foundations, in: The Journal of Finance, 55. Jg., Nr. 4, S. 1623-1653.
- Zöllner, C. (2007):** Interne Corporate Governance, Wiesbaden.

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.
- Band 5 Jochen A. Hönninger: Wertorientierte Steuerung dezentraler Entscheidungsträger im Produktlebenszyklus. Integration von wertorientierter Unternehmenssteuerung und strategischem Kosten- und Erlösmanagement auf Produktebene. 2010.
- Band 6 Sebastian Wolf: Management Accountants' Business Orientation and Involvement in Incentive Compensation. Empirical Results from a Cross-Sectional Survey. 2011.
- Band 7 Timo Schmidt: Corporate Governance, Controlling und Unternehmenserfolg. Konzeptionelle Gestaltung und empirische Analyse. 2011.

www.peterlang.de