

For the love of phenomena

Management and organization science have always benefitted, and will continue to do so, from strong advances in theory. A strong theory allows us to explain and predict important and interesting features of organized life, envision how organizations could or should function, and sometimes even improve. Without advances in the knowledge-based theory of the firm, for example, we would have missed the opportunity to explain the significant relationship between a firm's investment in knowledge assets and its financial performance or the linkage between knowledge creation in organizations and product- and process innovation.

However, a one-sided focus on new theory may happen at the expense of searching for and studying new phenomena of relevance to the field that cannot be predicted or explained by current theorizing. In a recent paper, Don Hambrick noted that: »Even if many nice things can be said about theory, too much focus on it is likely to *prevent the reporting of rich details about interesting phenomena for which no theory exists.*« (»The field of management's devotion to theory: too much of a good thing?« *Academy of Management Journal*, 50(6), 2007, pp. 1346–1352, p. 1346). In essence, authors that ask us to stop and reflect on the status of theory in our field caution that we sometimes fail to pay attention to data or information that could reveal new phenomena. These new phenomena may be important in so far as they tell us something about management and organization that we currently do not know or cannot even speculate about. The cost to the field of ignoring new phenomena may be missed research opportunities and, even worse, a lack of relevance to managerial practice.

Consider for a moment, work that started out with a strong »love« for the phenomenon. Chester Barnard's important writings on the functions of the executive drew on his own experiences as a manager. His work gave us tremendous insights into the activities, opportunities, and challenges of leadership in organizations. Bartlett and Ghoshal's studies of transnational organizations explicitly started with an inquiry into an interesting phenomenon for which no theory was available at the time. They observed how organizations kept changing their structure and governance in order to cope with the simultaneous need for local adaptation and global cost efficiency. The recent work on in-

novation in public goods, including the phenomenon of open source software, has spurred a large stream of research on new innovation models and innovation processes as well as frameworks of motivations and incentives to innovate.

In contrast to theory-driven research, phenomenon-based research starts by capturing empirically relevant aspects of a group, organization, institution, industry, process, technology, etc. Research strategies associated with phenomenon-based research typically cover studies of unique or critical cases and often involve some type of grounded and/or inductive theory building. However, before choosing a research strategy, scholars need to gauge the extent to which the phenomenon is important and insightful. This is where it is easiest to fail, leading researchers to expend resources and manpower on phenomena that have little to offer in terms of new theoretical and practical insights. The most important background against which such choices should be made are existing theories in the field and the models and operationalization that derive from them. Thus, the initial question we should pose to the phenomenon is as follows: Can our existing theory and models explain what we see here? If yes, let us test this theory on the available data. If no, why? Answering the »why« question has the interesting effect of immediately calling for more data. Inadequate data sometimes leads scholars to draw the wrong conclusions about the phenomenon and its status for the field. To be able to justify an inductive over a deductive approach, one should not only draw on existing theory but also first gain extensive insights about the nature of the new phenomenon. In this sense, conducting phenomenon-driven research is rewarding but also extremely demanding, and sometimes with very uncertain outcomes.

Given the high demand that phenomenon-based research puts on scholarship in management and organization science, it seems somewhat troubling that the field may not have achieved the needed level of research proficiency here compared to what has been achieved in terms of theory-driven research. Clearly, the field would benefit, as Hambrick's paper suggests, from more work that uncovers new phenomena. Yet, I believe it would also advance through work that identifies more nuanced processes, methods, opportunities, and challenges in conducting phenomenon-based research. There are many questions that we need to explore

further. For example, how to judge the quality of data about a new phenomenon? What determines the efficiency and effectiveness of different inductive procedures for coding large amounts of data? What impacts on the time-sensitivity of these procedures? What factors impact on construct validity in different types of phenomenon-based work? How to make phenomenon-based research increasingly reliable across contexts and over time as the phenomenon itself evolves (e.g., multinationals keep changing their structure for reasons other than those identified in the early 1980s)? Since researchers often »invent« new tools and methods to explore phenomena, what is their general applicability outside one particular phenomenon?

Today, phenomenon-based research still draws on a small selection of known research papers and books that provide important, encompassing, and

practical guidelines for conducting it. However, in order to advance this type of work, we need more and different »theorizing« about phenomenon-based research itself. There is a need to explore which phenomenon-based research strategies produce important, rigorous, and relevant insights and which strategies do not. A good starting point can be found in the work by Winfried Ruigrok and his colleagues (»What passes for a rigorous case study?« *Strategic Management Journal*, 29(13), 2008, pp. 1465–1474). For the field to keep their love for (or fall in love again with) phenomenon-based research, this type of work will increasingly be needed. On a personal note, I hope to see more of that in print in DBW and other important research outlets.

Georg von Krogh

Special Issue on: »Business-to-Business Marketing«

Die Betriebswirtschaft (DBW) – one of the leading German scientific journals of Business Administration and already 35 years old – is going international. DBW (English: Business Administration Review BARev), on its way to become repositioned as an European oriented international scientific journal in the field of business administration, invites contributions for a Special Issue focusing on »Business-to-Business Marketing«. Guest editors are Klaus Backhaus, Muenster School of Business and Economics, and Håkan Håkansson, BI Norwegian School of Management, Oslo.

Business-to-Business Marketing is a growing field within the marketing discipline, as two recent conferences in 2010 demonstrated (the ISBM Conference at Harvard University in August and the IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group) Conference at Corvinus University in Budapest in September). It is the aim of the Special Issue to provide readers with a deeper insight into the specialties of Business-to-Business Marketing.

We welcome submissions that address any scientifically and practically relevant topic related to Business-to-Business Marketing, while delivering a significant contribution to existing knowledge. Manuscripts may cover any

of the following subjects, but are not (necessarily) limited to:

- markets as networks,
- personal sales management,
- innovations on business-to-business markets,
- interaction approaches, e. g. negotiations,
- relationship marketing,
- pricing on industrial markets.

The papers can be:

- state of the art papers,
- conceptual papers,
- methodological papers,
- empirical papers,
- normative papers.

Guidelines for the submission of manuscripts can be downloaded from the homepage <http://www.dbwnet.de>. The selection of papers is subject to a double blind review process.

Manuscripts should be sent to the Schaeffer-Poeschel Publishing House via e-mail: dbw-manuscript@schaeffer-poeschel.de. Submission deadline is January 10, 2011.

Klaus Backhaus, Muenster School of Business and Economics, Germany

Håkan Håkansson, BI Norwegian School of Management, Oslo, Norway

Special Issue on: »Service-Dominance Logic – Quo vadis?«

The DBW (Business Administration Review) intends to publish a DBW Special Issue with an editorial focus on »Service-Dominant Logic – Quo Vadis?« The Guest Editors are Professor Dr. *Helge Löbler* and Professor Dr. *Herbert Woratschek*.

Stephen L. Vargo and *Robert F. Lusch*'s article »Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,« which was published in the January 2004 issue of the *Journal of Marketing*, met with a large response. *Vargo* and *Lusch*'s meaning of »logic« does not correspond to the meaning of logic in a narrow sense (such as a propositional logic), but instead can better be understood as a »lense« or a perspective or a way of thinking. The »Service-Dominant Logic« (SDL) is continuously being developed further and is included in a variety of conferences in distinctively established tracks or as a main topic. It is no longer the same as it once was in 2004, as the fathers of this »logic« already anticipated explicitly in the title of their article (»Evolving ...«). What can we do with this perspective now? Is it an alternative perspective to previous viewpoints? *Vargo* and *Lusch* referred to a quasi-replaceable perspective themselves with the so-called »Goods-Dominant Logic« (GDL). But did the so-called »Goods-Dominant Logic« actually exist or was it merely a »dummy« in order to increase the profile of the SDL? Is the SDL an alternative perspective to the GDL? Or is the SDL a GDL-integrating perspective? Can the SDL be understood as or further developed to a sustainable perspective? Is it possibly even a candidate for a new perspective?

The aim of this DBW Special Issue is to spark the debate over the Service Dominant Logic

with Marketing scholars as well as with scholars covering general Business and adjacent topics.

Welcome are submissions which address topics that cover any of the following subjects, but are not (necessarily) limited to:

- Business/Marketing Paradigms and SDL
- GDL and SDL
- Service Science and SDL
- Service Systems and SDL
- Service Networks
- New Insights from SDL
- Innovations and SDL
- System Theory Approaches and SDL
- Business Practice and SDL
- Models and SDL
- Empirically-based Research and SDL.

Manuscripts can be submitted in German and English. They can be conceptual, empirically-based or application-oriented, but should explicitly contain a reference to the SDL. For all submitted manuscripts, the form and content guidelines of the DBW apply, which can be downloaded from the homepage at <http://www.dbwnet.de>. The selection of the papers occurs according to the for the DBW usual double blind review process.

The manuscripts should be sent to the Schäffer-Poeschel Publishing House by March 31st, 2011.

Schäffer-Poeschel Verlag
für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
Marita Rollnik-Mollenhauer
Werastraße 21–23
70182 Stuttgart
Germany
E-Mail: dbw-manuskript@schaeffer-poeschel.de

Helge Löbler, University of Leipzig
Herbert Woratschek, University of Bayreuth

Editorial	475
Eike Perrey/Utz Schäffer/ Stephan Kramer Rechnungslegungsforschung in deutschsprachigen wissenschaftlichen Zeitschriften	481
Georg von Schnurbein/ Sabrina Stöckli Die Gestaltung von Nonprofit Governance Kodizes in Deutschland und der Schweiz.....	495
Andreas Wild Fee Cutting and Fee Premium of German Auditors.....	513
Christian Kunz Entwicklung des Projektmanagements zum konzeptionellen Bestandteil der strategischen Unternehmensführung (Sammelrezension).....	529
DBW-Stichwort Albert M. Riedl/Kai-Uwe Marten: Directors' Dealings.....	553
Alexander T. Nicolai/Esther Klee: Mode 2.....	558
DBW-Dokumentation	1*

Eike Perrey/Utz Schäffer/Stephan Kramer

Rechnungslegungs- forschung in deutsch- sprachigen wissen- schaftlichen Zeitschriften



Eike Perrey



Utz Schäffer

Eine Publikationsanalyse

Financial Accounting Research in German Speaking Academic Journals
A Publication Analysis

■ Schlüsselbegriffe

Bibliometrie; externes Rechnungswesen;
Publikationsanalyse; Rechnungslegungsforschung
in Deutschland

■ Keywords

Bibliometrics; Financial Accounting; Publication
Analysis; Financial Accounting Research in
Germany

Zusammenfassung

Der Beitrag analysiert die Entwicklung der Rechnungslegungsforschung in vier führenden deutschsprachigen wissenschaftlichen Zeitschriften im Zeitraum von 1949 bis 2007. Dazu werden in einer Publikationsanalyse 1.099 veröffentlichte Beiträge entlang der Dimensionen Inhalte, Methoden und Autoren untersucht. Die Ergebnisse zeigen keine revolutionären Veränderungen der Rechnungslegungsforschung, jedoch lassen sich bspw. hinsichtlich des Inhalts und der Methodik interessante Entwicklungen über den Zeitablauf beobachten. So wird etwa inhaltlich deutlich, dass die Bilanzrechtstheorie durchgehend von hoher Bedeutung ist. Aus methodischer Sicht lässt sich über den Zeitablauf ein leichter Anstieg empirischer Forschung verzeichnen.

Abstract

The paper reviews the development of financial accounting research in four leading Germanic academic journals between 1949 to 2007. The authors analyze the content, methods and authorships of 1,099 published articles. In sum, the results show no revolutionary changes in financial accounting research. However, we observe some remarkable developments over time, e.g. concerning the content and method of the assessed studies. Regarding the content, for instance, our results show that German accounting legislation continues to be of great importance. From a methodical perspective, the proportion of empirical research is slightly increasing over time.

Autoren

Dipl.-Kfm. Eike Perrey (eike.perrey@whu.edu), Prof. Dr. Utz Schäffer (utz.schaeffer@whu.edu), Stephan Kramer, MSc (stephan.kramer@whu.edu), alle WHU – Otto Beisheim School of Management, Institut für Management und Controlling, Burgplatz 2, 56179 Vallendar

1. Einführung und Zielsetzung

Das externe Rechnungswesen ist eine wichtige Teildisziplin der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Historisch betrachtet basiert das Rechnungswesen auf einer Vielzahl unterschiedlicher Theorien, Untersuchungsgegenstände sowie Analysemethoden und bildete bis Mitte der 20er Jahre des 20. Jahrhunderts das Hauptgebiet der betriebswirtschaftlichen Forschung. Vor diesem Hintergrund ist es erstaunlich, dass zwar vereinzelt Untersuchungen über Teilaspekte der Rechnungslegung durchgeführt wurden, sich jedoch kein klares Bild über die historische Entwicklung der Rechnungslegungsforschung im deutschen Sprachraum nachzeichnen lässt. Im Gegensatz hierzu existiert im Bereich der englischsprachigen Accounting-Forschung eine Vielzahl von Publikationsanalysen, die sich mit dem Stand und der Entwicklung des Forschungsgebiets auseinandersetzen, so z.B. Prather-Kinsey/Rueschhoff (2004), Beattie (2005) und Chan/Chen/Cheng (2006).¹ Im Kontext dieser Studien sind für das Financial Accounting insbesondere die Ergebnisse von Beattie (2005) hervorzuheben. Sie zeigt, dass sich auf Basis der Arbeiten von Watts/Zimmerman (1978) seit den 1970er Jahren die »positive accounting theory« etabliert hat, die die Erklärung und Prognose der Accounting-Praxis in den Mittelpunkt stellt und sich hierzu vornehmlich der Theorie und Methodik der benachbarten Forschungsrichtungen Economics und Finance bedient (Watts/Zimmerman, 1990, S. 150–151). Der Fokus auf die Accounting-Praxis hatte eine »empirische Revolution« zur Folge, welche durch eine Abkehr von normativen und deduktiven Ansätzen hin zu theoretisch fundierten und induktiv empirischen Arbeiten geprägt war (Reiter/Williams, 2002, S. 576). So ermitteln z. B. Lukka/Kasanen für den Zeitraum von 1984–1993 einen Anteil empirischer Forschung von 64% und eine Dominanz von kapitalmarktorientierten Untersuchungen (Lukka/Kasanen, 1996, S. 762–770; Vgl. auch Ballwieser, 2008, S. 4).

Während sich somit für das englischsprachige Accounting relevante Entwicklungen der Inhalte, Methoden und Autoren nachverfolgen lassen, ist

unser Wissen über die Entwicklung im deutschen Sprachraum sehr begrenzt. Eine empirische Bestandsaufnahme über die Geschichte und den aktuellen Stand der Rechnungslegungsforschung erscheint jedoch vor dem Hintergrund der folgenden Sachverhalte erforderlich: Zum einen hat die Rechnungslegungsforschung im deutschen Sprachraum wie bereits erwähnt eine lange und einflussreiche Tradition, die weitgehend unabhängig von ihrem englischsprachigen Pendant relevante Forschungsergebnisse hervorgebracht hat. Zum anderen ist mit der zunehmenden Globalisierung der Forschung eine stärkere Orientierung von deutschen Forschern an internationalen Zeitschriften zu beobachten (Fülbier/Weller, 2008, S. 358). Schließlich unterlag die deutsche Rechnungslegung durch die Anpassung an internationale Vorschriften in den letzten Jahren selbst einem starken Wandel.

Ob und inwiefern diese Entwicklungen tatsächlich die Inhalte und Methoden der deutschsprachigen Rechnungslegungsforschung beeinflusst haben, ist weitgehend unerforscht. Dies ist bedauerlich, da eine fundierte Kenntnis der eigenen Geschichte dabei hilft, den heutigen Stand der Disziplin zu verstehen und zukünftige Entwicklungen zu prognostizieren (Brockhoff, 2000, S. VII–VIII; Schneider, 1981, S. 1–3, Wöhe/Döring, 2000, S. 57). Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es daher, diese Wissenslücke zu adressieren und mit Hilfe einer Publikationsanalyse zu einem besseren Verständnis der Entwicklung der Rechnungslegungsforschung in Deutschland beizutragen. Der Beitrag richtet sich entsprechend in erster Linie an die Scientific Community. Er eröffnet Forschern die Möglichkeit, einen Überblick über die Entwicklung der eigenen Disziplin zu erlangen und auf dieser Basis zukünftige Entwicklungen besser zu prognostizieren. Insbesondere auch Nachwuchsforschern wird es erleichtert, inhaltliche sowie methodische Entwicklungen in wissenschaftlichen Zeitschriften zu identifizieren und die eigene Arbeit in diesem Kontext zu positionieren.

2. Stand der Forschung und Forschungsfrage

Die Wurzeln des externen Rechnungswesens liegen in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, welche sich durch Gründungen der ersten Handelshochschulen in Leipzig, Aachen, Wien und St. Gallen

1 Weitere Publikationsanalysen finden sich bei Dyckman/Zeff (1984), Heck/Bremsler (1986), Hussey/Cottingham (1999). Zudem sei auf den Überblick bei Beattie/Goodacre (2004, S. 9–15) verwiesen, in dem neben Publikations- auch Zitationsanalysen aufgeführt werden.

Ende des 19. Jahrhunderts als eigenständige Wissenschaft etabliert hat.² Der enorme Verfall der deutschen Währung nach dem Ersten Weltkrieg führte zu einer wissenschaftlichen Diskussion über Charakter und Struktur der Bilanz sowie in Frage kommende Wertansätze. Entsprechend bildete das Rechnungswesen bis Mitte der 1920er Jahre das Hauptgebiet betriebswirtschaftlicher Forschung. Die u. a. von Nicklisch, Rieger, Schmalenbach, Schmidt und Walb geführte Bilanzdiskussion und die damit verbundene Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Problemen verschaffte der Betriebswirtschaftslehre über die Grenzen des Fachs hinaus Reputation und Anerkennung als eigenständige Disziplin (Gutenberg, 1984, S. 1152–1153; Heinen, 1985, S. 31; Witte, 1998, S. 735; Wöhe/Döring, 2000, S. 23). Nach Gutenberg hat sie so »zu sich selbst als Wissenschaft gefunden« (Gutenberg, 1957, S. 17). Unter Berücksichtigung dieser Tradition ist es erstaunlich, dass sich bisher nur wenige Arbeiten mit der Geschichte der Rechnungslegungsforschung in Deutschland befassen. Vorliegende Arbeiten wie Coenberg et al. (1978), Coenberg/Möller/Schmidt (1984), Busse von Colbe (1992, 1996) und Küpper/Mattessich (2005) liefern interessante Einblicke, jedoch fehlt eine systematische empirische Analyse, um so zu einem besseren Verständnis der Entwicklung des externen Rechnungswesens beizutragen.

Anders als im englischen finden sich im deutschen Sprachraum generell nur wenige Publikationsanalysen zu betriebswirtschaftlicher Forschung. Der Großteil analysiert die Forschungsleistung von Autoren und Institutionen (so beispielsweise die Analysen von Macharzina/Wolf/Oesterle (1993), Macharzina/Wolf/Rohn (2004), Wolf/Rohn/Macharzina (2005)). Zudem führen Hauschildt (2003), Krafft/Haase/Siegel (2003) und Lüthje (2003) Publikationsanalysen durch, um die Entwicklung und den Status Quo der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung zu untersuchen. Während Hauschildt und Kraft et al. die Betriebswirtschaft als Ganzes analysieren, fokussiert Lüthje auf die betriebswirtschaftliche Teildisziplin der Innovationsforschung. Publikationsanalysen zum Teilgebiet des internen Rechnungswesen liegen von Küpper (1993) und zum Controlling von Hess et al. (2005), Binder/Schäffer (2005) und Wagenhofer (2006) vor. Mit Blick auf das interne und externe Rechnungswesen ist zudem die Arbeit von Wysocki (2002) zu erwähnen, der Buchpublikationen des Poeschel

Verlages (ab 1992 Schäffer-Poeschel Verlag) auf dem Gebiet des internen und externen Rechnungswesens in der Zeit von 1902 bis 2001 untersucht. Für die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg stellt er eine gestiegene durchschnittliche Jahresproduktion und eine Zunahme des relativen Anteils von Titeln zum externen Rechnungswesen fest. Seine Ergebnisse sollten aufgrund der Besonderheit des Untersuchungsobjektes nicht verallgemeinert werden,³ dennoch sind einige Ergebnisse beachtenswert. Von Wysocki konstatiert, dass die anlässlich der großen Aktienrechtsreform 1965 und der Umsetzung der EG-Bilanzrichtlinien geführten Fachdiskussionen kaum einen Niederschlag in der Buchproduktion des Verlages hatten. Er vermutet, dass die Diskussionsbeiträge in Zeitungs- und Zeitschriftenbeiträgen gefunden werden können, da »sich begrenzte Themenstellungen und Spezialfragen effizienter und wohl auch schneller in Aufsatzform darstellen« (Von Wysocki, 2002, S. 315) lassen.

Zusammenfassend ist somit zu konstatieren, dass es trotz der eingangs dargelegten Relevanz an wissenschaftlichen Arbeiten zum Stand und zur Geschichte der deutschsprachigen Rechnungslegung mangelt. Angesichts der dominanten Rolle von wissenschaftlichen Zeitschriften in den oben genannten Studien und des prohibitiven Aufwands breiter angelegter Analysen betrachten wir die Entwicklung des Fachs (nur) im Spiegel wissenschaftlicher Zeitschriften und fragen:

- 2 Es sei angemerkt, dass nach Schneider erst ab 1912 »von einer wissenschaftlichen Gemeinschaft der »Betriebswirtschaftslehre« (Schneider, 1981, S. 130) gesprochen werden kann. Diese Ansicht wiederholt er in seinem Beitrag *Geschichte der Betriebswirtschaftslehre*, welcher treffenderweise in Lingenfelders Herausgeberband *100 Jahre Betriebswirtschaftslehre in Deutschland: 1898 – 1998* erschienen ist (Schneider, 1999, S. 16).
- 3 Eine Verallgemeinerung sollte auch unterbleiben, da von Wysocki die Entwicklung des Controllings weitestgehend unberücksichtigt lässt. Es ist zu vermuten, dass der von ihm festgestellte Rückgang an Veröffentlichungen zum internen Rechnungswesen zumindest teilweise aus einer Zunahme von Veröffentlichungen zum Controlling resultiert. In der Auflistung der Literatur zum Rechnungswesen fehlen die bis zum Jahr 2001 im Poeschel bzw. Schäffer-Poeschel Verlag erschienenen acht Auflagen der *Einführung in das Controlling* von Weber (1988–1999) oder auch die drei Auflagen von *Controlling* von Küpper (1995–2001). In einer Abfrage auf den Internetseiten der Deutschen Nationalbibliothek nach dem Stichwort Controlling und dem Verlagssuchwort Poeschel fanden wir für den letzten von Wysocki festgelegten Zeitraum 68 Veröffentlichungen (von Wysocki stellt in diesem Zeitraum nur 42 Veröffentlichungen zum internen Rechnungswesen fest).

Wie hat sich die Rechnungslegungsforschung in deutschsprachigen wissenschaftlichen Zeitschriften über die Zeit entwickelt?

Um diese Forschungsfrage zu beantworten, führen wir eine Reihe von Analysen durch. Wir befassen uns mit den relevanten Publikationen als (einem wichtigem) Output der Rechnungslegungsforschung: Im Einzelnen untersuchen wir die zugrunde gelegten Inhalte und Methoden der Beiträge sowie deren Zusammenhang (Analyse 1–3). Außerdem zeigen wir auf, welche Autoren in den von uns untersuchten Zeitschriften am häufigsten publiziert haben (Analyse 4). Wir glauben damit die wichtigsten Facetten der Entwicklung des Fachs im Spiegel einer Publikationsanalyse deutschsprachiger wissenschaftlicher Zeitschriften berücksichtigt zu haben.

Zur Beantwortung unserer Forschungsfrage wird auf eine explorative Publikationsanalyse zurückgegriffen. Ein wesentlicher Vorteil dieser Analyseform ist, dass die Datenerhebung nicht auf die Ergebnisstruktur wirkt, da die Untersuchung keinen direkten Kontakt zu den Autoren erfordert und in die Analyse nur bereits veröffentlichte Beiträge einfließen (Culnan, 1986, S. 158). Werden hingegen Wissenschaftler zu ihrer Disziplin befragt, so sind sie meist selbst Teil des Untersuchungsgegenstandes und ein taktisch motiviertes Antwortverhalten ist nicht auszuschließen. Zudem können mit dieser Methode Zusammenhänge aufgedeckt werden, die den Befragten möglicherweise nicht bewusst bzw. die aufgrund der Komplexität der Forschungsstrukturen nicht überschaubar sind.

Die vorliegende Publikationsanalyse untersucht für den Zeitraum 1949–2007 alle Publikationen in deutschsprachigen wissenschaftlichen Zeitschriften, die dem Fachgebiet externes Rechnungswesen

zuordenbar sind. Der Beginn der Analyse im Jahre 1949 orientiert sich dabei am Wiedererscheinen der *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung* nach der Einstellung während des Zweiten Weltkrieges sowie der Gründung der Zeitschrift *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*.

3. Vorgehensweise und Methode

Das Verfahren der Publikationsanalyse ist methodisch der Bibliometrie, einem Teilbereich der Scientometrie, zuzuordnen. Ziel der Bibliometrie ist es, im Rahmen quantitativer Untersuchungen von Publikationen, Autoren und Institutionen (wie z.B. Bibliotheken) mit Hilfe von statistischen Verfahren empirische Aussagen zur Entwicklung und Verteilung von Themen in Fachzeitschriften zu treffen, um so ggf. Gesetzmäßigkeiten festzustellen. Die Publikationsanalyse untersucht Veröffentlichungen durch Auswertung ihrer bibliographischen und inhaltlichen Merkmale. Die von uns durchgeführte Analyse fokussiert auf wissenschaftliche Zeitschriftenbeiträge als Analyseobjekte. Damit folgen wir dem Postulat Schmalenbachs »Nicht mehr sollten sich die Autoren mit Lehrbüchern und systematischen Gesamtdarstellungen erschöpfen [...]. Kurz, es sollten nicht mehr so viele Bücher, es sollten vielmehr Aufsätze geschrieben werden.« (Schmalenbach, 1931, S. 1–2) und der internationalen Konvention, wissenschaftliche Leistung über Veröffentlichungen und Zitationen in anerkannten Fachzeitschriften zu bewerten (Hennig-Thurau/Walsh/Schrader, 2004, S. 521–522; Kirman/Dahl, 1994, S. 514; Laband, 1990, S. 65).

Die Auswahl der Zeitschriften erfolgte nach dem VHB-JOURQUAL 1-Ranking, welches durch eine Umfrage unter 651 Universitätsprofessoren, Habilitanden und Privatdozenten erstellt wurde (Hennig-Thurau et al., 2004, S. 521). Da die führenden deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Zeitschriften keinen exklusiven Fokus auf Themen des externen Rechnungswesens legen, wurden die führenden deutschsprachigen Zeitschriften der Rubrik »ABWL« ausgewählt (Rating-Kategorie und Qualitätsindex in Klammern (Hennig-Thurau/Walsh/Schrader (2003)): *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* (zfbf) (B/7,767) einschließlich der englischsprachigen *Schmalenbach Business Review* (sbr)⁴ (B/7,677), *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* (ZfB)⁵ (B/7,366)

-
- 4 Die *zfbf* erschien von 1949 bis 1963 unter dem Namen *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung – Neue Folge* (*Zfhf*). Ein Jahrgang umfasst 12 Hefte, die in monatlichen Abständen erscheinen. Ab dem Jahr 2000 erscheinen vier Ausgaben in Englisch als *sbr*. Im Folgenden werden *Zfhf*, *zfbf* und *sbr* gemeinsam betrachtet. Beiträge inklusive Kontaktstudium seit 1976 wurden erfasst. Exklusive Ausgaben mit Fokus Betriebswirtschaftliche Fachliteratur. Exklusive Würdigungen, Nachrufen, Buchbesprechungen, Besprechungsaufsätze, Stellungnahmen und Beiträgen unter der Rubrik Mitteilungen.
- 5 12 Hefte pro Jahrgang. Erfasst wurden ausschließlich Aufsätze inklusive Diskussionsforum. Exklusive kleine Beiträge, Rezensionen, *ZfB*-Repetitorium und Beiträgen aus der Rubrik betriebswirtschaftliche Chronik.

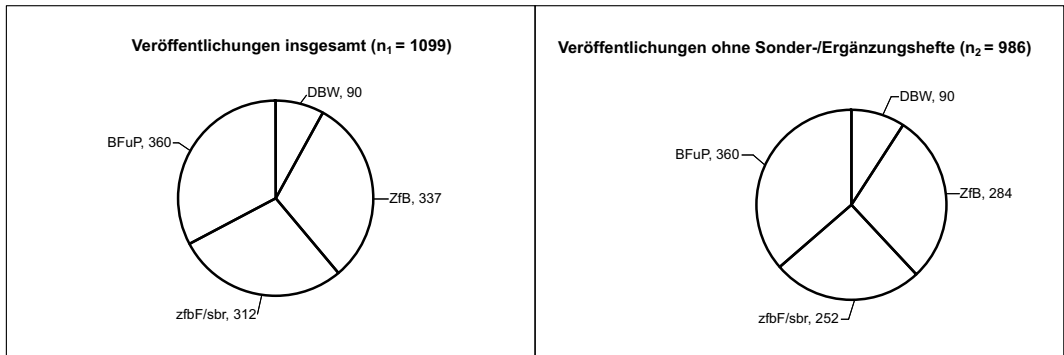


Abb. 1: Anzahl rechnungslegungsrelevanter Veröffentlichungen

sowie *Die Betriebswirtschaft (DBW)*⁶ (B/7,269). Zudem wurde die *Zeitschrift Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP)*⁷ (D/5,726) aufgenommen. Dies erscheint gerechtfertigt, da sie nach Schlinghoff/Backes-Gellner, die mehrere Rankings analysieren, zu den vier deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen »Spitzenzeitschriften« zu zählen ist (2002, S. 360). Zudem ist die *BFuP* die einzige Zeitschrift, die im Social Science Citation Index aufgeführt ist (Wagenhofer, 2006, S. 3). Schließlich findet die *BFuP* ebenfalls Eingang in die Analysen von Gmür (2002), Binder/Schäffer (2005), Wolf et al. (2005) und Wagenhofer (2006).⁸ Es sei angemerkt, dass die Ergebnisse des VHB-JOURQUAL 2 erst nach Durchführung der Analysen vorlagen. In diesem verändert sich für die in dieser Studie einbezogenen Zeitschriften nur das Rating der *DBW* (sie fällt von einem B- auf ein C-Rating zurück). Die *DBW* ist aber weiterhin unter den deutschsprachigen Zeitschriften des Teilranking ABWL nach *zfbf/sbr* und *ZfB* die Zeitschrift mit dem höchsten JOURQUAL 2-Indexwert (Schradler/Hennig-Thurau, 2008).

Berücksichtigt wurden auch Sonder- und Ergänzungshefte, da im Allgemeinen die Reputation eines Artikels in einem Sonder- oder Ergänzungsheft und die eines Artikels in einer regulären Ausgabe nicht signifikant unterschiedlich bewertet wird (Wagenhofer, 2006, S. 4). Da die ausgewählten Zeitschriften das ganze Spektrum der Betriebswirtschaftslehre abdecken, war zunächst eine Identifikation der dem externen Rechnungswesen zuzuordnenden Beiträge erforderlich.⁹ Zu diesem Zweck wurden alle Artikel der sich auf insgesamt

2.183 summierenden Ausgaben der einbezogenen Zeitschriften im Zeitraum 1949–2007 manuell durchgesehen und deren Titel, Abstract sowie Zusammenfassung auf einen Bezug zum externen Rechnungswesen hin untersucht. Eingang in die Untersuchung fanden die so identifizierten Beiträge, sofern bei der anschließenden Prüfung im Volltext ein expliziter Bezug zum externen Rechnungswesen bestätigt werden konnte. Jene Artikel, die weder einen Abstract noch eine Zusammenfassung enthielten, wurden komplett mittels Volltextprüfung auf ihre Relevanz überprüft.

- 6 Die *DBW* wurde erst 1977 mit zunächst vier Heften pro Jahr im 37. Jahrgang fortgeführt. Ab 1985 erscheint sie im Zweimonatsrhythmus. In die Analyse aufgenommen wurden ausschließlich Beiträge, die nicht unter den Rubriken *DBW-Dialog*, *DBW-Depot*, *DBW-Stichwort* oder *DBW-Dokumentation* erscheinen. Es wurden keine Beiträge zu Sammelrezensionen erfasst.
- 7 In den ersten 25 Jahrgängen 12 Hefte und ab 1974 sechs Hefte pro Jahrgang. Aufnahme exklusive Buchbesprechungen, sowie Beiträge der Rubriken *Meinungsspiegel*, *Kommentare*, *Betriebswirtschaftliche Annalen* und *Humor und Wirtschaft*.
- 8 Wegen der nationalen Unterschiede der Rechnungslegung in Deutschland, Österreich und der Schweiz wurde auf die Aufnahme der Österreichischen *Journal für Betriebswirtschaft* und die Schweizer *Die Unternehmung* verzichtet.
- 9 Aufgrund der Eigenständigkeit der betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen *Betriebswirtschaftliche Steuerlehre* und *Wirtschaftsprüfung* fallen Artikel dieser Bereiche nicht in den Fokus dieser Analyse. Die Grenzen zwischen den Teilbereichen sind jedoch häufig nicht scharf umrissen und infolge von Verknüpfungen zwischen externem Rechnungswesen und betriebswirtschaftlicher Steuerlehre, Wirtschaftsprüfung oder auch Controlling (Beattie, 2005, S. 86) wurden Artikel aus diesen Teildisziplinen aufgenommen, sofern ein expliziter Bezug zur Rechnungslegung gegeben ist.

Rechnungslegungs-spezifische Beiträge	1949–1959	1960–1969	1970–1979	1980–1989	1990–1999	2000–2007	1949–2007
Anzahl	228	145	145	260	170	151	1.099
Anteil	14,4%	11,2%	9,4%	12,3%	7,7%	8,6%	10,4%

Abb. 2: Anzahl und Anteil rechnungslegungsspezifischer Beiträge

Das Vorgehen zur Feststellung eines Rechnungslegungsbezugs orientiert sich an der Klassifikation von Inhalten der Rechnungslegungstheorie Ballwiesers (1993, S. 108–109), die in 4.1 näher erläutert wird. Zudem wurden zur Erfassung und Kalibrierung der Artikel vorliegende Klassifikationen in Kategoriensystem, Sachordnung und JEL-Klassifikation, herangezogen.

Die als rechnungslegungsrelevant identifizierten 1.099 Beiträge (vgl. Abb. 1) wurden kategorisiert und einer quantitativ-deskriptiven Inhaltsanalyse unterzogen (Bortz/Döring, 2006, S. 149–154; Mayring, 2002, S. 114–121; Müller-Böling/Klandt, 1996, S. 61). Auf die Anwendung inferenzstatistischer Verfahren wurde verzichtet, da die Forschungsfrage und Analysen rein deskriptiver Natur sind und somit eine Ex-ante-Formulierung von testbaren Hypothesen nicht theoretisch begründbar ist. Entsprechend verzichten auch vergleichbare Publikationen auf inferenzstatistische Analysen (internes Rechnungswesen: Küpper (1993); Controlling: Hess et al. (2005), Binder/Schäffer (2005), Wagenhofer (2006); Organisationsforschung: Gmür (2002); Innovationsforschung: Lüthje (2003); internationale Accounting-Forschung: Dyckman/Zeff (1984), Heck/Bremser (1986), Prather-Kinsey/Rueschhoff (2004), Beattie/Goodacre (2004), Beattie (2005), Chan/Chen/Cheng (2006)).

Für eine zweckdienliche Erfassung und Klassifizierung wurde zu Beginn der Analysen eine Investigator-Triangulation durchgeführt (Denzin, 2009, S. 297–313; Flick, 2008, S. 310). Zunächst wurden alle Beiträge der Jahrgänge 1998–2007 von mindestens einem der Autoren und einem weiteren Forscher hinsichtlich ihrer Rechnungslegungsrelevanz geprüft und ggf. kategorisiert. Die wenigen Abweichungen wurden anschließend intensiv diskutiert, um die Operationalisierung der Kriterien und die Kategorisierung der Beiträge zu kalibrieren. Auf dieser Basis wurden die Beiträge des restlichen Zeitraums ebenfalls geprüft und kategorisiert.

Eine Betrachtung der Entwicklung der Zahl und des Anteils der Publikationen zum externen Rechnungswesen zeigt über den Gesamtzeitraum 1949–2007 kein einheitliches Bild (vgl. Abb. 2).

So war die absolute Publikationstätigkeit in den Perioden von 1949–1959 sowie 1980–1989 mit 228 bzw. 260 Veröffentlichungen erhöht, während die Anzahl an Veröffentlichungen in den übrigen Perioden um ein deutlich niedrigeres Niveau schwankt. Relativ betrachtet sind die Schwankungen von veröffentlichten Beiträgen noch deutlicher ausgeprägt, mit einem maximalen Anteil von 14,4% in der Periode von 1949–1959 und einem minimalen Anteil von 7,7% von 1990–1999. Ein eindeutiger Trend über die Zeit kann nicht festgestellt werden. Die Fortführung der *DBW* im Jahr 1977 hat zum Anstieg sowohl der Zahl als auch des Anteils an Veröffentlichungen zum externen Rechnungswesen beigetragen, aber auch unter Vernachlässigung der *DBW* wäre ab 1978 ein Anstieg zu verzeichnen. Dieser ist insbesondere durch zahlreiche Publikationen rund um die EG-Bilanzrichtlinien (von ersten Entwürfen bis zur Umsetzung und Auslegung in nationales Recht) bis Ende der 1980er Jahre zu erklären.

4. Ergebnisse

4.1. Inhalte

Um einen Überblick über die thematischen und theoretischen Schwerpunkte und Entwicklungen zu erhalten, erfolgte eine inhaltliche Klassifizierung aller Beiträge nach Ballwieser (1993, S. 108–109). Dieser führt aus, dass es in Deutschland eine klare Vorstellung über den Inhalt der »Theorie der Rechnungslegung oder – zwar missverständlich, aber üblich – verkürzend von der Bilanztheorie« (Ballwieser, 1993, S. 108) gibt. Die Bilanztheorie wird in »betriebswirtschaftliche Bilanztheorien«, »Bilanzrechtstheorie«, »Bilanzgestaltungstheorie«

Inhalte	1949–1959	1960–1969	1970–1979	1980–1989	1990–1999	2000–2007	1949–2007
betriebsw. Bilanztheorie	43,0%	29,0%	29,0%	10,8%	12,9%	10,6%	22,6%
Bilanzrechtstheorie	44,7%	52,4%	43,4%	61,2%	51,7%	45,0%	50,5%
Bilanzgestaltungstheorie	0,9%	3,4%	4,8%	7,3%	5,9%	9,3%	5,2%
Bilanzwirkungstheorie	10,1%	12,4%	21,4%	18,8%	27,1%	32,5%	19,7%
Sonstiges	1,3%	2,8%	1,4%	1,9%	2,4%	2,6%	2,0%

Abb. 3: Häufigkeitsverteilung der thematischen Teilgebiete

und »Bilanzwirkungstheorie« untergliedert.¹⁰ Während sich die betriebswirtschaftlichen Bilanztheorien weitestgehend unabhängig von rechtlichen Regelungen mit der Vermögens- und Einkommensbemessung sowie mit über den Jahresabschluss hinausgehenden Informationsinstrumenten beschäftigen, ist die zentrale Fragestellung der Bilanzrechtstheorie die widerspruchsfreie Gesetzesinterpretation. Die Bilanzgestaltungstheorie beschäftigt sich mit Bilanzpolitik. Inhalt der Bilanzwirkungstheorie ist vorrangig die Entscheidungs-, Bewertungs- und Kapitalmarktrelevanz sowie die Prognoseeignung der Rechnungslegung bzw. von Rechnungslegungsdaten. In der folgenden Analyse wurde zudem eine Rubrik »Sonstiges« aufgenommen, um die wenigen Fälle zu klassifizieren, die sich keiner der anderen Kategorien zuordnen ließen.

Analyse 1: Wie entwickelt sich das externe Rechnungswesen in thematischer und theoretischer Hinsicht?

Den inhaltlichen Schwerpunkt des externen Rechnungswesens in den untersuchten Zeitschriften bilden Beiträge zur Bilanzrechtstheorie (vgl. Abb. 3). Der kontinuierlich hohe Anteil solcher Arbeiten mag zunächst überraschen, jedoch erfordern zahlreiche Gesetzesänderungen immer wieder deren Interpretation. Diese finden offensichtlich auch in großem Maße Eingang in die als führend angesehenen wissenschaftlichen Zeitschriften. Die Vermutung von Wysockis, dass die intensiv geführte Fachdiskussion zur großen Aktienrechtsreform und zur Umsetzung der EG-Bilanzrichtlinien in Zeitschriften zu finden sei (Von Wysocki, 2002, S. 315), kann im Rahmen der durchgeführten Publikationsanalyse bestätigt werden. So wurden beispielsweise bereits zwei Jahre nach Abschluss des Gesetzgebungsprozesses des Bilanzrichtlinien-Gesetzes ein *ZfB*-Ergänzungsheft und ein *zfbf*-Doppelheft zu

diesem Thema, die zur großen Anzahl von Rechnungslegungsveröffentlichungen im Jahr 1987 beitragen, veröffentlicht. Zudem wurden im Zeitraum 1973–1990 insgesamt 117 Artikel in verschiedenen Diskussionsphasen rund um die EG-Bilanzrichtlinien publiziert. Seit Ende der 1990er Jahre behandeln die bilanzrechtstheoretischen Beiträge größtenteils internationale Rechnungslegungsstandards, insbesondere IAS/IFRS.

Eine Betrachtung der verbleibenden Themengebiete deutet auf eine Verlagerung der Schwerpunkte über den Zeitverlauf hin. So ist zu konstatieren, dass Arbeiten zur betriebswirtschaftlichen Bilanztheorie im Zeitablauf seltener Eingang in die untersuchten Zeitschriften finden. So verringert sich der Anteil der Publikationen von 43% in der Periode 1949–1959 kontinuierlich auf 10% im Zeitraum 2000–2007. Eine Dominanz dieser Arbeiten, wie von Ballwieser postuliert (1993, S. 110), kann somit über den Zeitablauf nicht bestätigt werden. Den thematischen Kern dieses Bereichs bilden bis Ende der 1950er Jahre Beiträge zur Kapital- und Substanzerhaltung sowie eine Vielzahl von Veröffentlichungen zur funktionalen Kontorechnung. In den 1960er Jahren erscheinen Beiträge mit Darstellungen unterschiedlicher Bilanzauffassungen, insbesondere zur dynamischen Bilanz, und ab Beginn der 1970er Jahre erneut zur Kapital- und Substanzerhaltung als auch zu den Jahresabschluss ergänzenden Informationsinstrumenten, wie beispielsweise zu Sozialbilanzen. Von 1980 bis 2007 werden die Themen der 1970er Jahre weiterhin adressiert, jedoch liegt der Fokus nun auf Beiträgen zur Sozialbilanz, Kapitalflussrechnung und Umweltberichterstattung. Gleichzeitig erhöht sich der Anteil an Veröffentlichungen zur Bilanzwirkungstheorie

¹⁰ Zur bei Anwendung des Popper-Kriteriums unberechtigten Bezeichnung als *Theorien* sei auf die Ausführungen Ballwiesers (1993, S. 109–110) verwiesen.

Methoden	1949–1959	1960–1969	1970–1979	1980–1989	1990–1999	2000–2007	1949–2007
Sachlich-analytisch	82,5%	88,3%	72,4%	78,5%	70,6%	64,3%	76,6%
Formal-analytisch	12,7%	6,9%	11,7%	10,0%	12,9%	17,2%	11,8%
Empirisch	4,8%	4,8%	15,9%	11,5%	16,5%	18,5%	11,6%

Abb.4: Anteil sachlich- und formal-analytischer sowie empirischer Beiträge

deutlich mit von 10% (1949–1959) auf über 32% (2000–2007). Im Mittelpunkt der Betrachtung steht bis Ende der 1970er Jahre vor allem die Bilanzanalyse als Prognose- und Informationsinstrument. Mit Beginn der 1980er Jahre ist eine Zunahme der Arbeiten zur Entscheidungsrelevanz zu verzeichnen. Im Zeitraum von 2000–2007 liegt der Fokus klar auf der Relevanz der Rechnungslegung für den Kapitalmarkt. Es finden sich Arbeiten zur Prognose-, Bewertungs- und insbesondere zur Entscheidungsrelevanz von Rechnungslegungsinformationen. Eine deutliche Steigerung, wenn auch in geringerem Maße, ist für den Bereich der Bilanzgestaltungstheorie festzustellen (ca. 1% von 1949–1959 auf 9% von 2000–2007). Über den gesamten Zeitraum dominieren – neben der Darstellung bilanzpolitischer Spielräume – Beiträge zur Gewinnsteuerung und Ausschüttungspolitik.

4.2. Methoden

Im Folgenden sollen die den Beiträgen zur Rechnungslegungsforschung zugrunde liegenden Forschungsmethoden dargestellt werden. Die Klassifizierung orientiert sich an der Systematik von Grochla (1976, S. 634) in den Oberkategorien »analytisch« und »empirisch«. Analytische Arbeiten wurden in sachlich- und formal-analytisch unterteilt. Die Unterteilung der empirischen Arbeiten erfolgte in Anlehnung an Kaplan (1986), Shields (1997) und Scapens/Bromwich (2001) nach den folgenden Kategorien: Fallstudien/Praxisbeiträge, Dokumenten-/Archivanalysen und Umfragen zur Durchführung einer deskriptiven Bestandsaufnahme oder zur Untersuchung von Ursache-/Wirkungszusammenhängen auf Basis multivariater Analysemethoden/Prognoseverfahren, Laborexperimente und Aktionsforschung.

Analyse 2: Wie entwickelt sich das Verhältnis von analytischer zu empirischer Forschung über die Zeit?

Die dominierende Forschungsmethode der Artikel zum externen Rechnungswesen ist die sachlich-analytische Forschung (vgl. Abb. 4). Diese ist vor allem durch konzeptionelle bzw. normative Arbeiten charakterisiert, die sich mit der Entwicklung von Bilanztheorien und insbesondere mit der Interpretation und Fortentwicklung geltenden Rechts befassen. Der durchschnittliche Anteil sachlich-analytischer Artikel sinkt von 82% im Zeitraum 1949–1959 – unter Schwankungen – auf 64% im Zeitraum 2000–2007. Bei Betrachtung der absoluten Zahl liegt der Spitzenwert im Zeitraum 1980–1984 mit 204 sachlich-analytischen Beiträgen. In den anschließenden Zeiträumen kommt es zu einem Rückgang der Anzahl auf durchschnittlich 12 Beiträge pro Jahr (ohne Abbildung).

Formal-analytische und empirische Forschung spielen nur eine vergleichsweise untergeordnete Rolle: Der durchschnittliche Anteil formal-analytischer und empirischer Arbeiten im betrachteten Gesamtzeitraum 1949–2007 liegt bei jeweils 12%. Der größte durchschnittliche Anteil formal-analytischer Arbeiten ist im Zeitraum 2000–2007 mit 17% zu verzeichnen, hierzu trägt u. a. der gestiegene Anteil von Beiträgen zu Informationsasymmetrien auf Basis der Prinzipal-Agenten-Theorie bei. Beim durchschnittlichen Anteil der empirisch basierten Beiträge ist von 5% im Zeitraum 1949–1969 – ebenfalls unter Schwankungen – ein Anstieg auf 19% im Zeitraum 2000–2007 zu verzeichnen. Dabei ist der Einfluss der *BFuP* hervorzuheben. Der Anteil empirischer Beiträge zum externen Rechnungswesen beträgt über den Gesamtbetrachtungszeitraum von 1949–2007 in der *BFuP* lediglich 4%, ohne ihre Berücksichtigung liegt der durchschnittliche Anteil empirischer Forschung rechnungslegungsrelevanter Beiträge in der durchgeführten Analyse im Zeitraum von 1990–1999 bei

am größten ist. Insgesamt sind 33 % der Veröffentlichungen zur Bilanzwirkungstheorie und 18 % zur Bilanzgestaltungstheorie empirisch. Bei gleichbleibender Entwicklung der Bedeutung dieser beiden Gebiete wäre somit in Zukunft mit einer stärkeren empirischen Ausrichtung der deutschsprachigen Rechnungslegungsforschung zu rechnen. Auf der anderen Seite ist zu konstatieren, dass die »empirische Revolution« (Mattessich, 1995, S. 371), wie sie in der englischsprachigen Accounting-Forschung stattgefunden hat, durch unsere Analyse deutschsprachiger Zeitschriften nicht nachgezeichnet werden kann. Zwar ist auch hier eine Zunahme empirischer Forschung zu verzeichnen und es finden sich auch in den betrachteten Zeitschriften Arbeiten zur Kapitalmarktrelevanz von Rechnungslegungsinformationen, jedoch werden diese Veröffentlichungen von Untersuchungen zur Bilanzrechtstheorie dominiert.

Dieser Befund kann teilweise durch die unterschiedlichen Charakteristika der Rechnungslegungssysteme und die Maßgeblichkeit der Handelsbilanz für die Steuerbilanz begründet werden (Busse von Colbe, 1984, S. 109; Coenenberg et al., 1984, S. 62). Während durch den Wandel der US-amerikanischen Rechnungslegung Ende der 1970er Jahre »von einem Instrument zur Messung des ökonomischen Gewinns weg und hin zu einem Instrument der Information« (Möller/Hüfner, 2002, S. 410) die Frage der Kapitalmarktrelevanz international an Bedeutung gewann und zu einem Anstieg der empirischen Forschung führte, erschwerte die »de lege lata«-Perspektive der deutschen Rechnungslegung eine kapitalmarktorientierte Forschung (Coenenberg et al., 1984, S. 62). Zwar zeigen sowohl Coenenberg et al. (1984) mit einem Überblick über empirische Rechnungslegungsforschung in Deutschland, Österreich und der Schweiz als auch Möller/Hüfner (2002), die eine Reihe von empirischen Arbeiten zur Nützlichkeit der deutschen Rechnungslegung für den Aktienmarkt aufzuführen, dass auch in der deutschsprachigen Rechnungslegungsforschung empirisch geforscht wird. Die Interpretation geltenden Rechts sowie das zumindest in der Vergangenheit starke Interesse von Professoren, Gesetzgebungsverfahren zu beeinflussen (Busse von Colbe, 1992, S. 28), erfordert jedoch zwangsläufig eine große zeitliche Aufmerksamkeit. Gerade die Vielzahl von Stellungnahmen der Kommission Rechnungswesen im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft zur 4. und 7. EG-

Richtlinie ab Ende der 1970er Jahre sind Belege für die intensive Beschäftigung mit der Gesetzgebung. Dies hat bis in die letzten Jahre Bestand und erklärt den hohen Anteil von Beiträgen zur Bilanzrechtstheorie und somit den geringen Anteil empirischer Forschung. Selbst das bereits 1996 von Busse von Colbe im Vergleich mit den USA attestierte Defizit empirischer Rechnungslegungsforschung, konnte – zumindest in den untersuchten Zeitschriften – ganz offensichtlich nicht, wie von ihm vermutet, durch die erfolgte Verbesserung deutscher Finanzdatenbanken behoben werden (Busse von Colbe, 1996, S. 426).

Ein weiterer Erklärungsansatz liegt darin begründet, dass sich eine zunehmende Zahl deutschsprachiger Forscher international orientiert und in englischsprachigen Zeitschriften veröffentlicht (Fülbier/Weller, 2008, S. 358, ähnlich für das Controlling Schäffer/Binder/Gmür, 2006, S. 4). Eine Analyse der A+, A und B kategorisierten englischsprachigen Zeitschriften des Teilrankings Rechnungswesen & Controlling des VHB-JOURQUAL 1 identifiziert für den Zeitraum 1993–2007 insgesamt 40 Beiträge von Autoren, bei denen in den Autoreninformationen im jeweiligen Beitrag eine Institution oder ein Ort in Deutschland angegeben wurde. Von diesen Beiträgen verwenden 19 Beiträge empirische Forschungsmethoden. Somit liegt in den internationalen Zeitschriften der Anteil empirischer Rechnungslegungsforschung von Autoren mit deutschsprachiger Affiliation mit 48 % deutlich über dem von uns identifizierten Anteil empirischer Rechnungslegungsforschung in deutschsprachigen Zeitschriften, der im gleichen Zeitraum 18 % beträgt. Entsprechend überrascht es auch nicht, dass 45 % der Rechnungslegungsbeiträge in der *sbr* empirisch sind. Der von der *zfbf/sbr* gewählte Weg einer teilweisen Umstellung der Publikationssprache scheint vor diesem Hintergrund eine sinnvolle Strategie zu sein, um der empirische Rechnungslegungsforschung größeren Raum zu geben.

4.3. Autoren

Analyse 4: Welche Autoren haben am häufigsten publiziert?

Abbildung 6 zeigt die autorenbezogene Auswertung der Beiträge zum externen Rechnungswesen. Für die in Spalte 1 angegebene Rangreihe wurde für jeden Autoren eines Beitrages (unabhängig von

Rang	Autor	unge- wichtete Anzahl	gewichtete Anzahl (gewichteter Rang)
1.	Busse von Colbe, Walther	19	16,7 (2.)
2.	Thoms, Walter	18	18 (1.)
3.	Schildbach, Thomas	17	15,8 (3.)
4.	Ballwieser, Wolfgang	14	11,3 (5.)
5.	Plum, Gustav	13	13 (4.)
6.	Baetge, Jörg	12	7,3 (11.)
7.	Küting, Karlheinz	11	8,3 (10.)
7.	Ordelheide, Dieter	11	10,5 (6.)
7.	von Wysocki, Klaus	11	10,2 (7.)
10.	Chmielewicz, Klaus	10	9 (8.)
10.	Coenenberg, Adolf G.	10	5,5 (17.)
12.	Pellens, Bernhard	9	4,3 (30.)
12.	Schneider, Dieter	9	9 (8.)
14.	Möller, Hans Peter	7	4,0 (31.)
14.	Würfele, Peter	7	7 (12.)

Abb. 6: Anzahl Publikationen nach Autoren (1949–2007)

der Anzahl der Co-Autoren) ein Punkt vergeben.¹² Bis 1970 wurde in den identifizierten Beiträgen beinahe durchgängig nur ein Verfasser genannt.¹³ Eine durch die Anzahl der Verfasser eines Beitrages gewichtete Auswertung ist zusätzlich in der vierten Spalte aufgeführt. Grundsätzlich ist anzumerken, dass hier keine Bewertung der Gesamtforschungsleistung von Autoren vorgenommen werden soll, da Autoren auch außerhalb der in unserer Untersuchung einbezogenen Zeitschriften Beiträge zum externen Rechnungswesen und weiteren betriebswirtschaftlichen Teilgebieten veröffentlicht haben (u. a. in anderen Zeitschriften, Büchern, Festschriften, Handwörterbüchern, Kommentaren und Sammelbänden). Zudem sind junge Autoren in der Auswertung gegenüber älteren Autoren tendenziell benachteiligt, da ihnen zum Zeitpunkt der Untersuchung weniger Zeit für Veröffentlichungen zur Verfügung stand.

In der Auflistung der Autoren mit den meisten Veröffentlichungen zum externen Rechnungswesen dominieren erwartungsgemäß Wissenschaftler. Walther Busse von Colbe hat im Untersuchungszeitraum mit 19 Artikeln die größte Anzahl von Beiträgen zum externen Rechnungswesen publiziert. Ihm folgt der inzwischen weitestgehend in Vergessenheit geratene Walter Thoms¹⁴, der zwischen 1950 und 1959 in der *BFuP* und der *ZfB*

mehrere Beiträge zur »funktionalen Buchungs- und Bilanzierungstheorie« veröffentlichte. Neben Gustav Plum¹⁵, der als Bilanz- und Verkehrsjournalist zwischen 1952 und 1962 in der *ZfB* vor allem Untersuchungen zur Bilanzentwicklung westdeutscher Aktiengesellschaft publizierte¹⁶, ist mit Peter Würfele¹⁷ ein weiterer Autor unter den 15 publikationsstärksten Autoren, der nicht den Hochschullehrern zugerechnet werden kann. Würfele veröffentlichte zwischen 1963 und 1965 in der *BFuP* Beiträge zu den Rechnungslegungsbestimmungen für Aktiengesellschaften verschiedener europäischer Länder. Diese Artikel entstanden während seines Betriebswirtschaftslehrestudiums an der Freien Universität Berlin auf Basis von Referaten für ein durch von Wysocki geleitetes Seminar im Wahlfach Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung.

5. Diskussion und Fazit

Ziel der vorliegenden Untersuchung war es, die Entwicklung der Rechnungslegungsforschung in deutschsprachigen wissenschaftlichen Zeitschriften nachzuzeichnen. Hierzu wurden zum einen die relevanten Beiträge entlang der Dimensionen Inhalte, Methoden und Autoren untersucht.

12 Beiträge, die in mehreren Teilen auf verschiedene Hefte verteilt wurden, wurden nur einmal berücksichtigt. Kommissionsbeiträge und ähnliches blieben unberücksichtigt.

13 Im Zeitraum 1949–1970 wurden in lediglich zehn Beiträgen mehr als ein Verfasser angegeben, davon stammen je ein Beitrag von Zimmerman/Holzer (1964) und Schoenfeld/Holzer (1965) von der University of Illinois.

14 Thoms (1899–1992) studierte in Königsberg und Köln und war anschließend Assistent bei le Coutre und Sommerfeld. Er habilitierte sich 1932/33 in Mannheim. 1938 wurde er a.o. Professor und erhielt 1940 ein Ordinariat an der Universität Heidelberg. Er war von 1939 bis 1945 Dekan und wurde nach dem Krieg entlassen. Anschließend widmete er sich der Einführung seiner »funktionalen Kontorechnung« in der Praxis.

15 Plum (1901–unbekannt) promovierte 1926 in Köln und veröffentlichte bereits vor dem Zweiten Weltkrieg zahlreiche Bilanzanalysen in der Zeitschrift »Die deutsche Volkswirtschaft«.

16 Seine Beiträge sind als empirisch einzuordnen. Plum untersuchte in Wirtschaftszeitschriften- und Zeitungen veröffentlichte Jahresabschlüsse (siehe auch Martin, 1989, S. 137).

17 Würfele (1937) studierte nach kaufmännischer Lehre in Tübingen und Berlin. Nach verschiedenen Tätigkeiten war er ab 1969 in der Steuerabteilung der Henkel KGaA, Düsseldorf, beschäftigt. Von 1970 bis 1989 Veröffentlichungen mehrerer Aufsätze zu internationalen Steuerthemen in der Zeitschrift *Internationale Wirtschafts-Briefe (IWB)*.

Es zeigt sich, dass inhaltliche Beiträge zur Bilanzrechtstheorie durchgehend von hoher Bedeutung sind, während sich die Gewichte von der betriebswirtschaftlichen Bilanztheorie zur Bilanzwirkungs- und Bilanzgestaltungstheorie verschoben haben. Methodisch überwiegt die sachlich-analytische Forschung über den gesamten Untersuchungszeitraum, jedoch ist ein langsam ansteigender Anteil empirischer Forschung zu beobachten. Dieser ist größtenteils den Themengebieten der Bilanzgestaltungs- und Bilanzwirkungstheorie zuzuschreiben. Somit ist zu konstatieren, dass die inhaltliche Ausgestaltung der Rechnungslegungsforschung durchaus einen Einfluss auf die Wahl der Untersuchungsmethodik besitzt und diese Aspekte daher nicht unabhängig voneinander zu betrachten sind. Hinsichtlich der Häufigkeit ihrer Publikationen in den untersuchten Zeitschriften sind insbesondere Busse von Colbe, Thoms und Schildbach hervorzuheben.

Vergleicht man die Entwicklungen im deutschen Sprachraum mit der internationalen Rechnungslegungsforschung, so ist zu konstatieren, dass eine Annäherung von Inhalten und Methoden nicht bzw. nur in geringem Maße stattgefunden hat. Auch hat im deutschsprachigen Raum offensichtlich keine empirische »Revolution« stattgefunden. Der bereits skizzierte Anstieg empirischer Arbeiten ist absolut betrachtet vergleichsweise gering und liegt bspw. unter dem Anteil empirischer Forschung im Controlling. Zudem zeigt sich anhand der Auswertung der Publikationsaktivitäten, dass über die Zeit kein wesentlicher Bedeutungsrückgang für Themen des externen Rechnungswesens festgestellt werden kann und somit die Rechnungslegungsforschung nach wie vor einen prominenten Platz in den untersuchten Zeitschriften inne hat.

Zusammenfassend legen unsere Analysen nahe, dass sich die deutschsprachige Rechnungslegungsforschung als gewachsene Disziplin darstellt, welche in der deutschen Betriebswirtschaftslehre und ihren Forschungstraditionen verwurzelt ist und demzufolge bislang weniger als andere Disziplinen für äußere Einflüsse empfänglich ist.

Zeichnet man die oben genannten Entwicklungen fort, so kann mit einer weiteren Abnahme bilanzrechtstheoretischer Beiträge und einer langsamen Zunahme des Anteils empirischer Forschung gerechnet werden. Die zunehmende internationale Orientierung deutschsprachiger Forscher und die hohe internationale Akzeptanz empirischer For-

schung könnten zudem dazu führen, dass empirische Rechnungslegungsforschung aus Deutschland mehrheitlich in englischer Sprache veröffentlicht wird. Dass sich trotz Internationalisierung und Harmonisierung der Rechnungslegungsvorschriften die Zitationsgewohnheiten bislang nicht stärker an die internationaler Zeitschriften angenähert haben, kann aber als Indiz dafür gewertet werden, dass die deutschsprachige Rechnungslegungsforschung auch weiterhin eine starke nationale Orientierung einnehmen wird.

Bei der Interpretation der Ergebnisse sind jedoch die Limitationen dieser Studie zu berücksichtigen: Die Entwicklung einer ganzen Disziplin kann nicht allein durch eine Publikationsanalysen aufgezeigt werden. Hinzu kommt, dass die Untersuchung auf wissenschaftliche Zeitschriften fokussiert ist und somit nur einen Teilbereich rechnungslegungsrelevanter Publikationen abdeckt. Jedoch wird Rechnungslegungsforschung in Deutschland auch in anderen Zeitschriften und weiteren Medien veröffentlicht, wie beispielsweise Büchern, Festschriften, Handwörterbüchern, Kommentaren und Sammelbänden, die nach wie vor eine hohe Bedeutung besitzen (Fülbier/Weller, 2008, S. 358; Wagenhofer, 2006, S. 3). Auf eine Ausweitung der Untersuchung auf Habilitationen, Dissertationen und Festschriften wurde in diesem Beitrag auch aus pragmatischen Gründen verzichtet. Im Rahmen zukünftiger Forschung könnten deren Auswertung sowie die Analyse von praxisnahen Zeitschriften sicherlich interessante Erkenntnisse liefern. Gleiches gilt für die Untersuchung des Einflusses einzelner Autoren und Publikationstypen sowie die Analyse der Forschungsstrukturen im externen Rechnungswesen.

Verzeichnis der zitierten Literatur

- Ballwieser, Wolfgang (1993): Die Entwicklung der Theorie der Rechnungslegung in den USA. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg (1993), Sonderheft 32, S. 107–138.
- Ballwieser, Wolfgang (2008): Empirische Wirkungen einer Rechnungslegung nach IFRS. In: Wagner, Franz W./Schildbach, Thomas/Schneider, Dieter (Hrsg.): Private und öffentliche Rechnungslegung. Festschrift für Prof. Dr. Hannes Streim zum 65. Geburtstag. Wiesbaden 2008, S. 1–21.
- Beattie, Vivien A. (2005): Moving the Financial Accounting Research Front Forward: The UK Contribution. In: British Accounting Review, 37. Jg (2005), S. 85–114.
- Beattie, Vivien A./Goodacre, Alan (2004): Publishing Patterns Within the UK Accounting and Finance Academic Community. In: British Accounting Review, 36. Jg (2004), S. 7–44.

- Binder, Christoph/Schäffer, Utz (2005): Die Entwicklung des Controllings von 1970 bis 2003 im Spiegel von Publikationen in deutschsprachigen Zeitschriften. In: *Die Betriebswirtschaft*, 65. Jg (2005), S. 603–626.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. 4. Aufl. Berlin/Heidelberg/New York 2006.
- Brockhoff, Klaus (2000): Vorwort. In: Brockhoff, Klaus (Hrsg.): *Geschichte der Betriebswirtschaftslehre – Kommentierte Meilensteine und Originaltexte*. Wiesbaden 2000, S. V–VIII.
- Busse von Colbe, Walther (1984): *Financial Accounting Research in Germany: Some Socio-Economic Determinants*. In: Hopwood, Anthony. G./Schreuder, Hein (Hrsg.): *European Contributions to Accounting Research – The Achievements of the Last Decade*. Amsterdam 1984, S. 103–112.
- Busse von Colbe, Walther (1992): *Relationships Between Financial Accounting Research, Standards Setting and Practice in Germany*. In: *The European Accounting Review*, 1. Jg (1992), S. 27–38.
- Busse von Colbe, Walther (1996): *Accounting and the Business Economics Tradition in Germany*. In: *The European Accounting Review*, 5. Jg (1996), S. 413–434.
- Chan, Kam C./Chen, Carl R./Cheng, Louis T. W. (2006): *A Ranking of Accounting Research Output in the European Region*. In: *Accounting and Business Research*, 36. Jg (2006), S. 3–17.
- Coenberg, Adolf G./Berndsen, Hans-Peter/Möller, Hans Peter/Schmidt, Franz/Schönbrodt, Berndt (1978): *Empirische Bilanzforschung in Deutschland*. In: *Die Betriebswirtschaft*, 38. Jg (1978), S. 495–507.
- Coenberg, Adolf G./Möller, Hans Peter/Schmidt, Franz (1984): *Empirical Research in Financial Accounting in Germany, Austria and Switzerland: A Review*. In: Hopwood, Anthony. G./Schreuder, Hein (Hrsg.): *European Contributions to Accounting Research – The Achievements of the Last Decade*. Amsterdam 1984, S. 61–81.
- Culnan, Mary J. (1986): *The Intellectual Development of Management Information Systems, 1972–1982: A Co-citation Analysis*. In: *Management Science*, 32. Jg (1986), S. 156–172.
- Denzin, Norman K. (2009): *The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New Brunswick 2009.
- Dyckman, Thomas R./Zeff, Stephan A. (1984): *Two Decades of the Journal of Accounting Research*. In: *Journal of Accounting Research*, 22. Jg (1984), S. 225–281.
- Flick, Uwe (2008): *Triangulation in der qualitativen Forschung*. In: Flick, Uwe/von Kardoff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 6. Aufl. Reinbek bei Hamburg 2008, S. 309–318.
- Fülbier, Rolf U./Weller, Manuel (2008): *Normative Rechnungslegungsforschung im Abseits? Einige wissenschaftstheoretische Anmerkungen*. In: *Journal for General Philosophy of Science*, 39. Jg (2008), S. 351–382.
- Gmür, Markus (2002): *Betriebswirtschaftliche Organisationsforschung zwischen Ökonomie und Sozialwissenschaft*. In: *Die Betriebswirtschaft*, 62. Jg (2002), S. 533–546.
- Grochla, Erwin (1976): *Praxeologische Organisationstheorie durch sachliche und methodische Integration*. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 28. Jg (1976), S. 617–637.
- Gutenberg, Erich (1957): *Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft. Akademische Festrede, gehalten bei der Universitätsgründungsfeier am 22. Mai 1957*. In: *Kölner Universitätsreden*. Krefeld 1957.
- Gutenberg, Erich (1984): *Rückblick*. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 54. Jg (1984), S. 1151–1168.
- Hauschildt, Jürgen (2003): *Zum Stellenwert der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung*. In: Schwaiger, Manfred/Harhoff, Dietmar (Hrsg.): *Empirie und Betriebswirtschaft*. Stuttgart 2003, S. 3–24.
- Heck, J. Louis/Bremser, Wayne G. (1986): *Six Decades of The Accounting Review: A Summary of Author and Institutional Contributors*. In: *The Accounting Review*, 61. Jg (1986), S. 735–744.
- Heinen, Edmund (1985): *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. 9. Aufl. Wiesbaden 1985.
- Hennig-Thurau, Thorsten/Walsh, Gianfranco/Schrader, Ulf (2003): *1. VHB-JOURQUAL: Teilranking Rechnungswesen & Controlling*. Zugriff am 06.07.2010 unter <http://vhbonline.org/serve/jourqual/jq1/teilranking-rechnungswesen-und-controlling>.
- Hennig-Thurau, Thorsten/Walsh, Gianfranco/Schrader, Ulf (2004): *VHB-JOURQUAL: Ein Ranking von betriebswirtschaftlich-relevanten Zeitschriften auf der Grundlage von Expertenurteilen*. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 56. Jg (2004), S. 520–545.
- Hess, Thomas/Weber, Jürgen/Hirml, Christoph/Hirsch, Bernhard/Strangfeld, Oliver (2005): *Themenschwerpunkte und Tendenzen in der deutschsprachigen Controllingforschung – Eine empirische Analyse*. In: Weber, Jürgen/Meyer, Matthias (Hrsg.): *Internationalisierung des Controllings. Standortbestimmung und Optionen*. Wiesbaden 2005, S. 29–47.
- Hussey, Roger/Cottingham, Juliet (1999): *The Professional Accounting Journals and the Academic Author*. ACCA Occasional Research Paper No. 25. London 1999.
- Kaplan, Robert S. (1986): *The Role for Empirical Research in Management Accounting*. In: *Accounting, Organizations and Society*, 11. Jg (1986), S. 429–452.
- Kirman, Alan/Dahl, Mogens (1994): *Economic Research in Europe*. In: *European Economic Review*, 38. Jg (1994), S. 505–522.
- Krafft, Manfred/Haase, Kerstin/Siegel, André (2003): *Statistisch-ökonomische BWL-Forschung: Entwicklung, Status Quo und Perspektiven*. In: Schwaiger, Manfred/Harhoff, Dietmar (Hrsg.): *Empirie und Betriebswirtschaft*. Stuttgart 2003, S. 83–104.
- Küpper, Hans-Ulrich (1993): *Internes Rechnungswesen*. In: Hauschildt, Jürgen/Grün, Oskar (Hrsg.): *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung*. Stuttgart 1993, S. 601–631.
- Küpper, Hans-Ulrich (1995–2001): *Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente*. 1.–3. Aufl. Stuttgart 1995–2001.
- Küpper, Hans-Ulrich/Mattessich, Richard (2005): *Twentieth Century Accounting Research in the German Language Area*. In: *Accounting, Business & Financial History*, 15. Jg (2005), S. 345–410.
- Laband, David N. (1990): *Measuring the Relative Impact of Economics Book Publishers and Economics Journals*. In: *Journal of Economic Literature*, 28. Jg (1990), S. 655–660.
- Lüthje, Christian (2003): *Die empirische Innovationsforschung in Publikationen deutschsprachiger Fachzeitschriften*. In: Schwaiger, Manfred/Harhoff, Dietmar (Hrsg.): *Empirie und Betriebswirtschaft*. Stuttgart 2003, S. 267–296.
- Lukka, Kari/Kasanen, Eero (1996): *Is Accounting a Global or a Local Discipline? Evidence from Major Research Journals*. In: *Accounting, Organizations and Society*, 21. Jg (1996), S. 755–773.
- Macharzina, Klaus/Wolf, Joachim/Oesterle, Michael-J. (1993): *Quantitative Evaluation of German Research Output in Business Administration*. In: *Management International Review*, 33. Jg (1993), S. 65–83.
- Macharzina, Klaus/Wolf, Joachim/Rohn, Anne (2004): *Quantitative Evaluation of German Research Output in Business Administration: 1992–2001*. In: *Management International Review*, 44. Jg (2004), S. 335–359.
- Martin, Albert (1989): *Die empirische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart 1989.

- Mattessich, Richard (1995): Critique of Accounting. Examination of the Foundations and Normative Structure of an Applied Discipline. Westport 1995.
- Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5. Aufl. Weinheim/Basel 2002.
- Möller, Hans Peter/Hüfner, Bernd (2002): Zur Bedeutung der Rechnungslegung für den deutschen Aktienmarkt – Begründung, Messprobleme und Erkenntnisse empirischer Forschung. In: Seicht, Gerhard (Hrsg.): Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen. Wien 2002, S. 405–463.
- Müller-Böling, Detlef/Klandt, Heinz (1996): Methoden empirischer Wirtschafts- und Sozialforschung: Eine Einführung mit wirtschaftswissenschaftlichem Schwerpunkt. 3. Aufl. Köln/Dortmund 1996.
- Prather-Kinsey, Jenice P./Rueschhoff, Norlin G. (2004): An Analysis of International Accounting Research in U.S. and Non-U.S. Based Academic Accounting Journals. In: Journal of International Accounting Research, 3. Jg (2004), S. 63–81.
- Reiter, Sara A./Williams, Paul F. (2002): The Structure of Progressivity of Accounting Research: The Crisis in the Academy Revisited. In: Accounting, Organizations and Society, 27 Jg (2002), S. 575–607.
- Scapens, Robert W./Bromwich, Michael (2001): Management Accounting Research: The First Decade. In: Management Accounting Research, 12. Jg (2001), S. 245–254.
- Schäffer, Utz/Binder, Christoph/Gmür, Markus (2006): Struktur und Entwicklung der Controllingforschung – Eine Zitations- und Koitationsanalyse von Controllingbeiträgen in deutschsprachigen wissenschaftlichen Zeitschriften von 1970 bis 2003. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 76. Jg (2006), S. 395–440.
- Schlinghoff, Axel/Backes-Gellner, Uschi (2002): Publikationsindikatoren und die Stabilität wirtschaftswissenschaftlicher Zeitschriftenrankings. In: Zeitschrift für betriebswissenschaftliche Forschung, 54. Jg (2002), S. 343–362.
- Schmalenbach, Eugen (1931): 25 Jahre. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 25. Jg (1931), S. 1–4.
- Schneider, Dieter (1981): Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie. München/Wien 1981.
- Schneider, Dieter (1999): Geschichte der Betriebswirtschaftslehre. In: Lingenfelder, Michael (Hrsg.): 100 Jahre Betriebswirtschaftslehre in Deutschland: 1898 – 1998. München 1999, S. 1–19.
- Schoenfeld, Hanns-Martin W./Holzer, H. Peter (1965): Bilanzen der amerikanischen Industrie. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 35. Jg (1965), S. 472–506.
- Schrader, Ulf/Hennig-Thurau, Thorsten (2008): VHB-JOURQUAL 2: Teilranking ABWL. Zugriff am 06.07.2010 unter <http://vhbonline.org/service/jourqual/jq2/abwl>.
- Shields, Michael D. (1997): Research in Management Accounting by North Americans in the 1990s. In: Journal of Management Accounting Research, 9. Jg (1997), S. 3–61.
- Wagenhofer, Alfred (2006): Management Accounting Research in German-Speaking Countries. In: Journal of Management Accounting Research, 18. Jg (2006), S. 1–19.
- Watts, Ross L./Zimmerman, Jerold L. (1978): Towards a Positive Theory of the Determination of Accounting Standards. In: The Accounting Review, 53 Jg (1978), S. 112–133.
- Watts, Ross L./Zimmerman, Jerold L. (1990): Positive Accounting Theory: A Ten Year Perspective. In: The Accounting Review, 65. Jg (1990), S. 131–156.
- Witte, Eberhard (1998): Entwicklungslinien der Betriebswirtschaftslehre: Was hat Bestand? In: Die Betriebswirtschaft, 58. Jg (1998), S. 731–746.
- Wöhe, Günter/Döring, Ulrich (2000): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 20. Aufl. München 2000.
- Wolf, Joachim/Rohn, Anne/Macharzina, Klaus (2005): Institution und Forschungsproduktivität. In: Die Betriebswirtschaft, 65. Jg (2005), S. 62–77.
- Wysocki, Klaus von (2002): Rechnungswesen – Externes Rechnungswesen im Wettstreit mit dem internen Rechnungswesen. In: Gaugler, Eduard/Köhler, Richard (Hrsg.): Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart 2002, S.295–324.
- Zimmerman, Vernon K./Holzer, H. Peter (1964): Die pagatorische Bilanz aus amerikanischer Sicht. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 34. Jg (1964), S. 139–145.

Georg von Schnurbein/Sabrina Stöckli

Die Gestaltung von Nonprofit Governance Kodizes in Deutschland und der Schweiz



Georg von Schnurbein



Sabrina Stöckli

Eine komparative Inhaltsanalyse

The Constitution of nonprofit governance codes in Germany and Switzerland
A comparative content analysis

■ Schlüsselbegriffe

Deutschland; Governance Kodex; Nonprofit Governance; Schweiz; Transparenz

■ Keywords

Germany; Governance Code; Nonprofit Governance; Switzerland; Transparency

Zusammenfassung

In Deutschland und der Schweiz ist eine Vielzahl von Governance Kodizes für Nonprofit-Organisationen entstanden. Dieser Beitrag untersucht fünfzehn Governance Kodizes anhand einer vergleichenden Inhaltsanalyse. Insbesondere wird der Einfluss des Verfasserkreises berücksichtigt. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass sich die Kodizes in der thematischen Gestaltung unterscheiden und in drei Cluster unterteilt werden können.

Abstract

During the last decade, several nonprofit governance codes have emerged in Germany and Switzerland. In a comparative content analysis of fifteen governance codes this survey investigates the different range of issues and level of detail. The results show that nonprofit governance codes are divergent in terms of range and detailedness. Additionally, they are dependent of the kind of producer of the code.

Autoren

Prof. Dr. Georg von Schnurbein und Sabrina Stöckli, M.A. in Management, beide Centre for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel, Postfach 4653, 4002 Basel, Schweiz, Tel. +41 (0)612672392, E-Mail: georg.vonschnurbein@unibas.ch

1. Einleitung

Governance ist zu einem festen Bestandteil von Management in Theorie und Praxis geworden. In den letzten Jahren wurden verbindliche Richtlinien nicht nur für Unternehmen entwickelt, sondern es sind auch zahlreiche Governance Kodizes für Nonprofit-Organisationen (NPO) entstanden. In diesem Beitrag sollen Governance Kodizes für NPO in Deutschland und in der Schweiz vorgestellt und in Bezug auf ihre inhaltliche Gestaltung analysiert werden.

Nach wie vor hat sich für den Begriff Governance keine deutsche Übersetzung gefunden und so wird der Begriff mit entsprechenden Spezifikationen (Corporate Governance, Nonprofit Governance, Organizational Governance usw.) allgemein in der deutschsprachigen Literatur verwendet. Unter *Corporate Governance* wird »eine Kombination von teils substitutionalen, teils komplementären, teils marktlichen und teils gesetzlich kodifizierten Instrumenten zur Organisation der Leitung und Kontrolle eines Unternehmens mit dem Ziel, einen dauerhaften Interessenausgleich zwischen Anspruchsgruppen herzustellen« (Witt, 2000, S. 159), verstanden. Ähnlich wird *Nonprofit Governance* definiert als »ein Set von Instrumenten, Massnahmen und Mechanismen, das den Vorstand einer NPO bei der Globalsteuerung und der wirksamen Wahrnehmung seiner Aufgaben unterstützt sowie ... die Berücksichtigung der Stakeholderinteressen sicherstellt.« (von Schnurbein, 2008, S. 86).

Beide Definitionen machen deutlich, dass Governance auf Grundsätzen und Richtlinien beruht, die insbesondere die Wahrung heterogener Stakeholderinteressen gewährleisten sollen. Grundsätzlich sollen Governance-Ansätze Regelungen zur Entscheidungsfindung und zur Kontrolle der getroffenen Entscheidungen unter Berücksichtigung der relevanten Akteure schaffen (Zimmer/Basic, 2007, S. 140).

Da die häufig spezifischen und widersprüchlichen Stakeholderinteressen nicht allgemeingültig festgelegt werden können, haben sich in der Praxis Governance Kodizes etabliert, die verbindliche Mindeststandards der Governance für alle betroffenen Organisationen etablieren sollen. In erster Linie sollen Kodizes verhindern, dass stattdessen Gesetze geschaffen werden, die stärker reglementieren, weniger anpassungsfähig und bürokratisch aufwendiger sind (Dawson/Dunn, 2006, S. 34).

Deshalb wird im Fall von Governance Kodizes auch von *soft law* gesprochen. Im Gegensatz zu Gesetzen kann man sich Kodizes entziehen oder freiwillig unterwerfen. Ihre Verbindlichkeit entspricht meistens dem Grundsatz *comply or explain*, d.h. ein Verstoß gegen den Kodex ist möglich, muss aber erläutert werden. Eine geringere Verbindlichkeit haben Empfehlungen (*recommndations*), die auf rein freiwilliger Basis beruhen (Theisen, 2003, S. 443).

1.1. Entwicklung der Corporate Governance Kodizes

Die ersten Governance Kodizes wurden in Staaten mit Common Law wie den USA und England (Cadbury, 1992) entwickelt. Ebenso wurden von internationalen Organisationen wie der OECD eigene Regelwerke veröffentlicht (OECD, 2001). In Deutschland wurde 2002 der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) vorgestellt. Ihm waren in den Jahren 2000 bis 2001 drei Initiativen vorausgegangen. Zwei davon – Frankfurter Initiative und Berliner Initiativkreis – gingen auf Anregungen aus der Wirtschaft zurück, die dritte war eine Regierungskommission unter Leitung von Theodor Baums, deren Empfehlungen sich vor allem an den Staat wendeten und schliesslich im Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts zu Transparenz und Publizität (TransPuG, 2002) umgesetzt wurden. Eine weitere Regierungskommission unter Gerhard Cromme entwickelte schliesslich 2002 den DCGK (Theisen 2003, S. 443). Die wichtigste Zielsetzung des DCGK war, das Vertrauen in das Management deutscher Unternehmen zu stärken (Cromme, 2005, S. 364). In allen Initiativen waren mehrheitlich Vertreter der Wirtschaft, des Finanzmarktes und Unternehmenspraktiker eingebunden, weniger staatliche Behörden oder Wissenschaftler.

Eine ähnliche Situation der Selbstregulierung ging auch der Entwicklung des Swiss Code of Best Practice für Corporate Governance (SCBP) voran. Seit 2000 wurde Corporate Governance auch in breiten Wirtschaftskreisen der Schweiz ein Thema. Nachdem sich mit Novartis AG und UBS AG zwei Schweizer Firmen an der New Yorker Börse kotierten, wurden Fragen nach den Governance-Regelungen in der Schweiz laut. Unter der Führung von Economiesuisse, dem Dachverband der Schweizer

Wirtschaft, wurde schliesslich 2001 eine Experten-Gruppe mit ca. 40 Vertretern von Unternehmen, Pensionskassen und anderen institutionellen Investoren eingesetzt, die den SCBP erarbeitete (Böckli, 2002, S. 2). Zum 1. Juli 2002 wurde der SCBP in Kraft gesetzt und dank der breiten Abstützung während der Erarbeitungsphase schnell umgesetzt. Die Entwicklung der Corporate Governance Kodizes in beiden Ländern weist einige Parallelen auf und auch im Inhalt bestehen nur wenige Unterschiede zwischen den beiden Regelwerken (Marti, 2002, S. 4).

1.2. Abgrenzung der Nonprofit Governance von der Corporate Governance

Bald schon nach der aufkommenden Debatte um die Governance von Unternehmen wurde der wissenschaftliche Diskurs über die Governance von NPO forciert (Schuhen, 2002). Dabei stand von Beginn an die Frage im Raum, inwiefern sich die Governance von NPO von derjenigen der Unternehmen unterscheidet (Purtschert, 2004). Ein Ergebnis dieser Debatte ist, dass die Differenzen weniger in der Zusammenarbeit einzelner Organe liegen, sondern vielmehr in den organisatorischen Grundstrukturen der NPO zu suchen sind. Dazu zählen insbesondere die Besetzung der Aufsichtsgremien durch Ehrenamtliche, fehlende Marktmechanismen sowie die multiple Stakeholder- und Zielorientierung in NPO (Schwarz/von Schnurbein, 2005). Auch wird in empirischen Untersuchungen deutlich, dass die NPO ähnliche Governance-Instrumente aufweisen wie Unternehmen. Bei Salamon und Geller (2005) haben über 85% der untersuchten NPO (alle USA) klar definierte Vorstandsaufgaben, 95% informieren den Vorstand mit regelmässigen Finanzberichten, mehr als 73% der NPO verfügen über ethische Richtlinien für die Führungsgremien und 98% haben interne Kontrollmechanismen für den Finanzbereich.

Alexander und Weiner (1996) stellen in ihrer Studie jedoch fest, dass die Adaption von Governance-Strukturen und -Praktiken von Unternehmen keine sinnvolle Lösung für NPO-Probleme darstellt. Der Grund liegt in dem höheren administrativen Aufwand, der mit Lösungen für Unternehmen verbunden ist. NPO fehlen für eine danach ausgerichtete Restrukturierung die notwendigen Ressourcen an Zeit und Geld.

Schuhen (2002, S. 164) stellt der kontraktbasierten *Corporate Governance* eine wertorientierte *Philanthropic Governance* gegenüber. Ausgehend von der Grundannahme, dass in NPO häufig Mischformen von beiden Governance-Ansätzen bestehen, wird eine hybride Steuerung empfohlen: Die weltanschaulich, wertegeprägte Organisationskultur soll durch klare Zielsetzungen und eindeutige Aufgabenbeschreibungen stabilisiert werden. In diesem Ansatz wird bereits deutlich, dass die Heterogenität der NPO kein einheitliches Governance-Modell zulässt, sondern Unterschieden in Zweckausrichtung, Organisationsstruktur, Rechtsform und Zielgruppenorientierung Rechnung getragen werden muss (von Schnurbein, 2008, S. 92). Diese Uneinigkeit der NPO spiegelt sich auch in der Entwicklung der Nonprofit Governance Kodizes in Deutschland und der Schweiz wider.

Wie auch bei der Corporate Governance haben sich in den vergangenen Jahren verschiedene Initiativen entwickelt, die eine Standardisierung der Nonprofit Governance in Form von Kodizes anstreben. Daraus hervorgegangen ist eine Reihe von Regelwerken, die aber – im Gegensatz zur Corporate Governance – nicht in einem einzigen Abschlussdokument zusammengefasst wurden, sondern nun nebeneinander existieren.

1.3. Wissenschaftliche Fragestellung

Es stellt sich die Frage, warum der Konsolidierungsprozess im NPO-Bereich bisher ausgeblieben ist und stattdessen mehrere Kodizes nebeneinander existieren, weshalb manche NPO in den Geltungsbereich verschiedener Kodizes fallen. Gerade das Streben der NPO nach geringen Administrativkosten sollte eigentlich den Wunsch nach einer Vereinheitlichung der Richtlinien unterstützen. Auch für die Aussenkommunikation bei Gönnern, Spendern und Leistungsempfängern trägt ein einzelner Kodex mehr zu einer höheren Glaubwürdigkeit der Organisationen bei als die bestehende, kaum zu überblickende Vielfalt. Die Zielsetzung dieses Beitrags richtet sich daher an der Frage aus, welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Kodizes bestehen, um daraus erste Schlüsse für eine mögliche Vereinheitlichung zu ziehen. Dabei richtet sich der wissenschaftliche Fokus dieses Beitrags insbesondere auf die inhaltliche Gestaltung und den Verfasserkreis der einzelnen Kodizes.

In der Beschreibung der Entwicklung von Governance und den entsprechenden Regelwerken ist bereits deutlich geworden, dass es keine abschliessende und kohärente Darstellung der Inhalte von Governance gibt. Daher ist zu erwarten, dass die einzelnen Kodizes unterschiedliche Inhalte oder Schwerpunkte enthalten. Dabei können sich die Kodizes einerseits im Detaillierungsgrad und andererseits in der Themenbreite der inhaltlichen Abdeckung unterscheiden. Beide Aspekte haben wesentlichen Einfluss auf die Anwendbarkeit eines Kodex. Ein zu geringer Detaillierungsgrad lässt das Werk willkürlich erscheinen, während zu detaillierte Vorgaben organisationspezifische Anpassungen verhindern. Bei der Themenbreite stellt sich die Frage, ob ein Kodex nur einen bestimmten Aspekt der Governance abdeckt oder ein umfassendes Steuerungsinstrument ist. Die Inhaltsanalyse soll deshalb Aufschluss darüber geben, welche Themen und Inhalte mit welchem Detaillierungsgrad in Nonprofit Kodizes behandelt werden und welche Unterschiede sich daraus zwischen den einzelnen Kodizes ergeben.

Forschungsfrage 1: Welche unterschiedlichen inhaltlichen Ausprägungen lassen sich zwischen einzelnen Governance Kodizes feststellen?

Da Governance Kodizes in aller Regel ein Ergebnis der Selbstregulierung sind, stellt sich unweigerlich die Frage, auf Basis welcher Legitimation dies geschieht. In der Einführung zur Entwicklung der Corporate Governance Kodizes wurde deutlich, dass die spätere Akzeptanz auch vom Verfasserkreis abhängig gewesen ist. Beim DCGK beruhte die Legitimation v.a. auf der Zusammensetzung des Arbeitskreises und auf der Einsetzung als Regierungskommission. In der Schweiz war es der Wirtschaftsdachverband, der die Arbeitsgruppe einsetzte. Governance Kodizes sollen generelle Handlungsanweisungen für die Praxis enthalten. Daher ist es wichtig, dass die Verfasser die Praxis kennen und auf Basis ihrer Erfahrung umsetzbare Richtlinien entwickeln (Dawson/Dunn, 2006, S. 35). Schliesslich besteht bei Nonprofit Governance ein Definitionsproblem, wer die Prinzipale einer Organisation sind und wessen Rechte demnach besonders zu schützen sind (Speckbacher, 2008, S. 305). Daher erscheint es für die Gestaltung eines Governance Kodex nicht unwesentlich, wer ihn entwickelt und damit das zugrunde gelegte Verständnis von Nonprofit Governance festlegt. Dieser Beitrag

soll daher auf vergleichender Basis überprüfen, welche Folgen der Verfasserkreis auf die inhaltliche Gestaltung eines Kodex hat.

Forschungsfrage 2: Welchen Einfluss hat der Verfasserkreis des Kodex auf seine inhaltliche Ausrichtung?

Bevor diese beiden Fragestellungen eingehend diskutiert werden, sollen zunächst die relevanten Nonprofit Governance Kodizes vorgestellt werden und die Vorgehensweise zur Auswahl beschrieben werden.

2. Übersicht der Nonprofit Governance Kodizes

Weder Forschung noch Praxis halten bisher eine umfassende Übersicht der Nonprofit Governance Codes in Deutschland und der Schweiz bereit. Dies liegt darin begründet, dass die Forschung über NPO-Kodizes noch relativ jung ist und sich bisherige Beiträge vornehmlich auf grundsätzliche Aspekte wie die generelle Übertragbarkeit der Standardkodizes auf den NPO-Bereich fokussieren (Siebart, 2006b; Schwarz/von Schnurbein, 2005; Theuvsen, 2008).

Bestehende Beiträge, die sich mit dem Vergleich mehrerer Kodizes beschäftigen, konzentrieren sich zudem auf eine kleine Anzahl Kodizes. Mehrere Beiträge analysieren die inhaltliche Gestaltung der NPO-Kodizes und vergleichen diese mit den jeweiligen Kodizes für Profit-Organisationen. Hierbei treffen die Autoren eine exemplarische Auswahl von zwei bis sieben Kodizes, ohne diese zu begründen oder auf die Grundgesamtheit zu verweisen (vgl. Dawson/Dunn, 2006).

Der Beitrag von Dawson/Dunn (2006) beweist, dass die Thematik unterschiedlicher Governance Kodizes nicht nur im deutschsprachigen Raum relevant ist, sondern entsprechende Diskussionen auch in anderen Ländern stattfinden. Die Autoren stellen den britischen Code for the Voluntary and Community Sector dem entsprechenden Standard-Kodex für Profit-Organisationen (Combined Code) gegenüber. Aus der Analyse formulieren die Autoren allgemeine Anforderungen, welche bei der Erarbeitung von Nonprofit Governance Kodizes Berücksichtigung finden sollen.

Theuvsen (2008) untersucht die Auswirkungen, welche die Implementierung des Swiss NPO-Code

auf die Transparenz von NPO erwarten lässt. Er analysiert hierfür den Swiss NPO-Code auf Grundlage der Dimensionen und Determinanten der Transparenz.

Siebart (2006b) schlägt eine Brücke zwischen den Governance-Kodizes des Profit- und des Nonprofit-Bereichs. Die Autorin greift die Regelungsbereiche des DCGK auf und beurteilt deren Relevanz und Übertragbarkeit auf den Nonprofit-Sektor. Sie stützt ihre Beurteilung auf die Beiträge unterschiedlicher Autoren (Bachert, 2005, S. 205 f.).

Die Erstellung einer möglichst vollständigen Übersicht der NPO-Kodizes aus der Schweiz und Deutschland stellt somit die erste Herausforderung der vorliegenden Studie dar. Um dieser Herausforderung zu begegnen, wird die Methodik der Literaturrecherche gewählt, wobei eine systematische Strategie angewendet wurde, welche zwar zeitaufwendiger, jedoch im Gegensatz zu anderen Strategien auch wesentlich Erfolg versprechender ist (Kornmeier, 2007, S. 117 f.).

In einem ersten Schritt wurden die für den Literaturüberblick verwendeten wissenschaftlichen Aufsätze systematisch nach Kodizes durchsucht. Dieser Schritt förderte nur einige wenige Kodizes zu Tage, sodass die Recherche anschliessend auf weitere Fachzeitschriften, wie *Stiftung & Sponsoring*, *Verbandsmanagement (VM)* oder *Der Schweizer Treuhänder* erweitert wurde. In diesen Zeitschriften wurde gezielt nach Artikeln zum Thema Nonprofit Governance gesucht. Das Studium dieser Artikel führte zu einer ganzen Reihe weiterer Kodizes, welche anschliessend bei den entsprechenden Organisationen angefordert oder direkt auf den jeweiligen Webseiten der Organisationen heruntergeladen wurden. Ein letzter wichtiger Schritt der Suchstrategie stellte die Internetrecherche mit Hilfe der erweiterten Suchfunktion der Suchmaschine Google dar. Wichtige Elemente der Suche waren ein festgelegtes Set von Stichworten sowie die Eingrenzung der Suche auf Webseiten aus der Schweiz und Deutschland.

Auf diese Weise konnten insgesamt 15 Kodizes ermittelt werden, welche in Tabelle 1 dargestellt sind. Aus der Tabelle wird ersichtlich, dass mit 10 Kodizes die überwiegende Mehrheit der Kodizes aus Deutschland stammt. Für die Schweiz konnten fünf Kodizes ermittelt werden.

3. Methodologie

Für die vorliegende Untersuchung wurde eine qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt. Die Inhaltsanalyse ist eine systematische Analyse sprachlichen Materials. Analysegegenstand bilden die in Tabelle 1 dargestellten Governance Kodizes. Ziel der Analyse ist es, die Kodizes aufgrund festgelegter Kriterien einzuschätzen. Die Analyse muss regelgeleitet und theoriegeleitet erfolgen. Dadurch wird gewährleistet, dass die Analyse von Dritten nachvollzogen werden kann und die getroffenen Aussagen am bisherigen Wissensstand anknüpfen (Mayering, 2000).

Den ersten Schritt der Inhaltsanalyse bildet die Auswahl geeigneter Kriterien, auf deren Basis die Kodizes eingeschätzt werden. Diese Kriterien sind genau zu bestimmen und theoretisch zu begründen (Mayering, 2009, S. 198). Aufgrund ihrer theoretischen Fundiertheit, Mehrdimensionalität und hohen Relevanz für NPO erachteten die Autoren die Kriterien von Siebart (2006b) als am besten geeignet. Diese acht Kriterien werden in der Folge definiert und theoretisch begründet.

1. Trennung von Führung und Kontrolle

Die Prinzipal-Agenten-Theorie fordert eine Trennung von Eigentum und Kontrolle, wobei es im Kontext der NPO vielmehr um eine Trennung von Aufsicht und Umsetzung von Entscheiden auf allen Organisationsebenen geht (Alexander/Weiner, 1996, S. 225 f.).

2. Festlegung klarer Aufgabenprofile und Handlungskompetenzen

Die Beziehung zwischen Vorstand und Geschäftsführung stellt eine der Kernfunktionen im Governance-System einer NPO dar (von Schnurbein, 2008, S. 158). Diese Beziehung ist dadurch geprägt, dass die Abgrenzung der Aufgaben und Handlungskompetenzen mitunter schwierig ist (Siebart, 2006b, S. 229 f.). Die Festlegung klarer Aufgabenprofile trägt zu einer Abgrenzung der Verantwortlichkeiten bei (Siebart, 2006a, S. 226).

3. Festlegungen zum Risikomanagement

Risiken zu vermeiden und Chancen zu erkennen sind elementare Bestandteile einer strategischen Unternehmensführung und existieren unabhängig von der bedarfswirtschaftlichen oder erwerbswirtschaftlichen Orientierung (Heilmair/Witt, 2008;

Abk.	Bezeichnung des Kodex	Organisation, welche den Kodex erlassen hat	Typ	Jahr	Land
Arbeits-hilfen	Arbeitshilfen 182	Verband der Diözesen Deutschlands und Kommission für caritative Fragen der Deutschen Bischofskonferenz	Zentral-organisation	2004	DE
Diako-nie	Diakonischer Corporate Governance Kodex	Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V.	Zentral-organisation	2005	DE
SFC	Swiss Foundation Code	Swiss Foundations – Verband der Schweizer Förderstiftungen	Dach-organisation	2005	CH
GGG	Grundsätze Guter Stiftungspraxis	Bundesverband Deutscher Stiftungen	Dachorganisation	2006	DE
SNC	Swiss NPO-Code	Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke KPGH	Dachorganisation	2006	CH
Kinder-nothilfe	Diakonischer Corporate Governance Kodex der Kindernothilfe e.V.	Kindernothilfe e.V.	Einzel-organisation	2007	DE
WBG	Empfehlung zu guter Führung (Corporate Governance) von Wohnbaugenossenschaften	Schweizerischer Verband für Wohnungswesen (SVW)	Dach-organisation	2007	CH
STR	Good Governance Code der Stiftung für das Tier im Recht	Stiftung für das Tier im Recht	Einzelorganisation	2007	CH
DOSB	Richtlinien der Verbandsführung des Deutschen Olympischen Sportbundes	Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB)	Einzelorganisation ¹	2007	DE
TCS	Verhaltenskodex für Mitglieder der Organe, Führungskräfte und Mitarbeitende im TCS	Touring Club Schweiz (TCS)	Einzelorganisation	2007	CH
Mise-reor	Grundsätze zur Transparenz von MISEREOR	Bischöfliches Hilfswerk MISEREOR e. V.	Einzelorganisation	2008	DE
GUL	Corporate Governance Kodex – Gute Unternehmensführung in der Lebenshilfe	Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung e.V.	Zentral-organisation	2008	DE
VENRO	VENRO Verhaltenskodex	Bundesverband entwicklungspolitischer Nichtregierungsorganisationen e.V. (VENRO)	Dachorganisation	2008	DE
AWO	AWO Unternehmenskodex	AWO Bundesverband e.V.	Zentral-organisation	2008	DE
STGG	Selbstverpflichtung für mehr Transparenz und gute Geschäftsführung	Aktion »Brot für die Welt« und Diakonie Katastrophenhilfe	Einzelorganisation ²	2008	DE

Tab. 1: Übersicht der Kodizes in chronologischer Reihenfolge (Quelle: Eigene Darstellung).

1 Der DOSB wurde zu den Einzelorganisationen gezählt, weil sich der Kodex lediglich an den Dachverband und nicht an die Mitgliederorganisationen richtet.

2 Die beiden Organisationen sind Schwesterorganisationen und stehen unter dem Dach der Ökumenischen Diakonie im Diakonischen Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e.V.

S. 231; Bachert, 2005, S. 212). Ein institutionalisiertes Risikomanagement soll deshalb von jeder NPO betrieben werden, unabhängig von deren Rechtsform und Grösse (Bachert, 2005, S. 212).

4. Umgang mit Interessenkonflikten

In einer NPO gibt es ganz unterschiedliche Interessen, welche durch den Vorstand definiert und wahrgenommen werden müssen. Im Spannungsfeld dieser divergierenden Ansprüche kann es zu Interessenkonflikten kommen. Diese stellt eine der Hauptursachen für das Auftreten von Governance-Problemen dar (Hart, 1995, S. 678 ff.). Gleichzeitig können Richtlinien zum Umgang mit Interessenkonflikten einen Beitrag zu einer verbesserten Wahrnehmung der Vorstandsaufgaben leisten (Holand, 2002, S. 414 ff.).

1. Zusammensetzung der Organe

Die Zusammensetzung der Führungsorgane ist ein wichtiger Einflussfaktor der Effektivität und Effizienz einer NPO (vgl. Schuhen, 2002, S. 110 ff.; Siciliano, 1996, S. 1313 ff.). Häufig ist in NPO bei der Besetzung der Organe aber nicht nur die fachliche Kompetenz ausschlaggebend, sondern auch weitere Kriterien wie die Repräsentation bestimmter Stakeholderinteressen oder die Einbindung wichtiger Ressourcengeber, was den Besetzungsprozess zusätzlich erschwert. (Siebart, 2006b, S. 231; Siebart, 2006a, S. 225).

2. Transparenz des Organisationshandelns

Transparenz ist für die Geldgeber und die Öffentlichkeit wichtig für die Einschätzung der Aufgabenerfüllung der NPO sowie für den Vergleich mit den gesellschaftlichen Erwartungen (Theuvsen, 2008, S. 40). Richtlinien zur Transparenz des Organisationshandelns müssen deshalb auch Eingang in NPO-Kodizes finden, weil diese die dauerhafte Unterstützung durch die Stakeholder sowie die gesellschaftliche Akzeptanz gewährter Privilegien sichern (Siebart, 2006b, S. 231).

3. Sicherstellung eines leistungsfähigen Informationssystems

Eine vollständige und umfassende Information aller Organe ist wichtig, um Informationsasymmetrien vorzubeugen. Eine Informationsasymmetrie zwischen den Organen führt zu einer zunehmenden Abnahme der Sachkompetenz von der Geschäftsführung bis zu den Mitgliedern (Schwarz,

1996, S. 554f.) und damit auch zu einem Machtgefälle zwischen den einzelnen Organen.

4. Berücksichtigung von Regelungen zur Rechnungslegung und Abschlussprüfung

Als letztes Kriterium der Nonprofit Governance folgen die Bestimmungen zum Berichtswesen. Viele NPO sind bei der Beschaffung von Finanzmitteln zur Umsetzung ihrer gemeinnützigen Anliegen von einem oder mehreren öffentlichen oder privaten Geldgebern abhängig. Diesen Geldgebern sind NPO Rechenschaft und Transparenz über die Mittelverwendung schuldig (Theuvsen, 2008, S. 40).

Da die soeben umschriebenen Kriterien eng miteinander in Beziehung stehen, sollen Kodierregeln die Beurteilung der Kodizes strukturieren. Diese Regeln ermöglichen eine eindeutige Zuordnung der Textstellen zu den einzelnen Kriterien (Mayering, 2009, S. 198). Zum besseren Verständnis werden drei zentrale Abgrenzungen zwischen einzelnen Kriterien eingehend vorgestellt:

1. »Trennung von Führung und Kontrolle« und »Festlegung klarer Aufgabenprofile und Handlungskompetenzen«

Unter dem Kriterium »Trennung von Führung und Kontrolle« werden diejenigen Textstellen subsumiert, in denen der Grundsatz der Trennung zwischen Aufsicht und Umsetzung von Entscheiden statuiert wird. Dieser Grundsatz bezieht sich nicht nur auf die Trennung von Vorstand und Geschäftsführung, sondern ist als Handlungsregel auf allen Organisationsebenen zu verstehen.

Unter dem Kriterium »Festlegung klarer Aufgabenprofile und Handlungskompetenzen« werden diejenigen Textbestandteile gefasst, in denen festgehalten wird, dass es Pflichtenhefte und Aufgabenprofile für Vorstand, Geschäftsführung sowie allenfalls weitere Stellen der NPO geben muss. Dieses zweite Kriterium ist somit enger gefasst als das erste. Es stellt eine mögliche Massnahme dar, um den Grundsatz der Trennung von Führung und Kontrolle erfolgreich umzusetzen (Siebart, 2006a, S. 228).

2. »Trennung von Führung und Kontrolle« und »Umgang mit Interessenkonflikten«

Textstellen, welche unter das Kriterium »Umgang mit Interessenkonflikten« fallen, halten fest, dass es grundsätzlich zu Interessenkonflikten kommen kann. Es geht um die Beschreibung von Situatio-

Kategorie	Bedeutung	Erläuterung
-	Nicht erwähnt	Das Kriterium findet im jeweiligen Kodex keine Erwähnung.
+	Erwähnt	Ein Kriterium wird im Kodex erwähnt. Der Kodex statuiert das Kriterium als Grundsatz.
++	Rudimentär geregelt	Der Kodex hält fest, dass das Kriterium beachtet werden soll und es ist rudimentär festgehalten, wie dies zu erfolgen hat.
+++	Detailliert geregelt	Der Kodex hält fest, dass das Kriterium beachtet werden soll und es ist detailliert festgehalten, wie dies zu erfolgen hat. Das Kriterium wird aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet und ausführlich erläutert.

Tab. 2: Kriterienübergreifendes Codierungsschema (Quelle: Eigene Darstellung)

Kriterium »Trennung von Führung und Kontrolle«	
Kategorie	Erläuterung
-	Die Trennung von Führung und Kontrolle findet keine Erwähnung im Kodex.
+	Der Kodex hält fest, dass die Trennung von Führung und Kontrolle gewährleistet sein muss. Der Grundsatz ist statuiert.
++	Das dualistische Modell wird in seinen Grundzügen beschrieben.
+++	Das dualistische Modell wird ausführlich beschrieben. Geregelt werden beispielsweise die Zusammenarbeit, die Informationsversorgung sowie die Pflichten der Aufsichts- und Führungsorgane.

Tab. 3: Codierungsschema des Kriteriums »Trennung von Führung und Kontrolle« (Quelle: Eigene Darstellung)

nen, in denen solche Konflikte auftreten können und um die Festlegung von Massnahmen, um solchen Interessenkonflikten vorzubeugen. Auch dieses Kriterium ist somit enger gefasst als die »Trennung von Führung und Kontrolle«, bei der es um die Statuierung eines Grundsatzes und das Erkennen der Grundproblematik geht.

3. »Transparenz des Organisationshandelns« und »Sicherstellung eines leistungsfähigen Informationssystem«

Um die Abgrenzung zwischen diesen beiden Kriterien vorzunehmen, wird unter »Transparenz des Organisationshandelns« die Transparenz gegenüber externen Anspruchsgruppen gefasst und »Sicherstellung eines leistungsfähigen Informationssystem« erfasst Textstellen, in denen es um die Standardisierung der Informationsflüsse zwischen den Organen im Innenverhältnis geht. Beim ersten Kriterium geht es um das Informationsverhalten der NPO-Akteure gegenüber den externen Anspruchsgruppen wie Spendern, Medien oder der Öffentlichkeit. Zum zweiten Kriterium gehört die Installation eines spezifischen Informationssystems, das

den Informationsfluss zwischen den einzelnen Organen innerhalb der NPO sicherstellt.

Im Anschluss an die eindeutige Definition, Umschreibung und gegenseitige Abgrenzung der Kriterien wird für jedes der acht Kriterien vier Kategorien festgelegt, welche mit den Symbolen »-«, »+«, »++« und »+++« codiert werden. Für jede Kategorie wird festgelegt, welche Textbestandteile der Kodizes unter die jeweilige Kategorie fallen. Anschließend werden für jede Kategorie konkrete Textstellen in den Kodizes gesucht, welche als Beispiele für diese Kategorie gelten und in die Codierschemata aufgenommen werden (Mayering, 2009, S. 198).

Die einzelnen Kategorien spiegeln dabei im Allgemeinen die Ausführlichkeit wieder, mit der das jeweilige Kriterium in einem Kodex geregelt wird. Dies verdeutlicht das zentrale Codierungsschema, welches in Tabelle 2 dargestellt ist, Gültigkeit für alle Kriterien beansprucht und einen hohen Abstraktionsgrad aufweist.

Für jedes Kriterium ergibt sich ein spezifisches Codierungsschema, welches eine themenbezogene Erläuterung der Kategorien enthält und so den Besonderheiten der jeweiligen Kriterien Rechnung

Kodex (Abk.)	Merkmal	Trennung von Führung & Kontrolle	Festlegung klarer Aufgabenprofile und Handlungskompetenzen	Festlegungen zum Risikomanagement	Umgang mit Interessenkonflikten	Zusammensetzung der Organe	Transparenz des Organisationshandels	Informationssystem	Rechnungslegung und Abschlussprüfung
Arbeitshilfen 182 (Arbeitshilfen)		+	+	+	+++	+++	+	+	+
Diakonischer Corporate Governance Kodex (Diakonie)		+++	+++	+	+++	++	-	+++	+
Swiss Foundation Code (SFC)		+	+++	++	+++	+++	++	+	+++
Grundsätze Guter Stiftungspraxis (GGS)		+	-	-	++	-	++	+	+
Swiss NPO-Code (SNC)		++	+++	+++	++	++	++	+++	++
Diakonischer Corporate Governance Kodex der Kindernothilfe e.V. (Kindernothilfe)		+++	+++	+	++	+	-	+++	+
Empfehlung zu guter Führung (Corporate Governance) von Wohnbaugenossenschaften (WBG)		+++	++	++	++	++	+	++	+
Good Governance Code der Stiftung für das Tier im Recht (STR)		++	+++	++	++	-	++	++	+
Richtlinien der Verbandsführung des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB)		++	++	-	+++	-	+	+++	-
Grundsätze für Corporate Governance beim TCS (TCS)		+	+	+	++	+++	++	+	++
Grundsätze zur Transparenz von MISEREOR (Misereor)		+	+	+	-	-	+++	-	++
Corporate Governance Kodex – Gute Unternehmensführung in der Lebenshilfe (inkl. Erläuterungen) (GUL)		+++	+++	+++	+++	++	-	+++	++
VENRO Verhaltenskodex (VENRO)		++	++	++	+	+	+++	++	+++
AWO Unternehmenskodex (AWO)		+++	+++	+	+++	+	-	++	+
Selbstverpflichtung für mehr Transparenz und gute Geschäftsführung (STGG)		+	+	+	-	-	+++	-	++

Tab. 4: Inhaltsanalyse (Quelle: Eigene Darstellung)

trägt. Diese Schemata basieren auf dem kriterienübergreifenden Schema in Tabelle 2. Zur Illustration wird in Tabelle 3 das Codierungsschema für das Kriterium »Trennung von Führung und Kontrolle« dargestellt.³

Die insgesamt 9 Codierschemata (je eines pro Kriterium und ein kriterienübergreifendes) sowie die Kodierregeln werden in einem Kodierleitfaden zusammengefasst, der anschliessend an einer Auswahl der Kodizes getestet und nochmals überarbeitet wird. Dieser Leitfaden dient als zentrales Arbeitsinstrument für die Hauptanalyse. In einem ersten Analyseschritt werden diejenigen Textstel-

len der Kodizes markiert, in denen die Kategorien angesprochen werden. Anschliessend wurden die ausgewählten Textstellen eingeschätzt und einer der Kategorien zugeordnet (Mayering, 2009, S. 198).

Die Inhaltsanalyse wurde von zwei unabhängigen Personen durchgeführt, um den subjektiven Einfluss zu minimieren. Die Inter-Rater Reliabilität betrug dabei 91,9% (Spearman's rho, $p > 0,01$). Dieses erfreuliche Ergebnis ist vornehmlich auf die

3 Auf die Darstellung aller Codierschemata wird aus Platzgründen verzichtet.

eindeutige Definition der Bewertungskategorien zurückzuführen. In 15 Fällen der 120 Bewertungen ergab sich eine Differenz, die anschliessend in gemeinsamer Diskussion aufgelöst werden konnte. Diese Vorgehensweise führt zu den in Tabelle 4 dargestellten Ergebnissen.

4. Ergebnisse

Aus der tabellarischen Inhaltsanalyse lässt sich erkennen, dass die Kodizes in Bezug auf die acht ausgewählten Kriterien in der Regel unterschiedliche Inhalts-Profile aufweisen. Eine Ausnahme bilden die beiden Kodizes Misereor und STGG, welche bei der Analyse in allen Kriterien dieselben Ausprägungen erreichten und damit dasselbe Inhaltsprofil aufweisen.

Die Kodizes sollen nun hinsichtlich ihres Themenspektrums und ihrer Thementiefe einer näheren Betrachtung unterzogen werden.

4.1. Vergleichende Analyse der Kodex-Inhalte

Das *Themenspektrum* bezeichnet die Anzahl Themen, welche in den Kodizes behandelt werden. Die Kodizes bewegen sich auf einem Kontinuum zwischen engem und breitem Themenspektrum. Sechs Kodizes weisen ein breites Themenspektrum auf. In diesen Kodizes werden sämtliche, für die Analyse herangezogene Kriterien angesprochen. Ein Kodex mit einem solch breiten Themenspektrum ist der SFC. Dieser Kodex enthält Bestimmungen zu den definierten Kriterien und darüber hinaus auch zu einer Vielzahl weiterer Themen, wie Förderpolitik, Projektselektion und -durchführung, Vermögensanlage oder Anlageorganisation. Neben dem SFC weisen auch noch fünf weitere Kodizes ein solch breites Spektrum auf. Es sind dies die Schweizer Kodizes SNC, TCS und WBG sowie die Kodizes Arbeitshilfen und VENRO.

Am anderen Ende des Kontinuums befinden sich die Kodizes mit einem vergleichsweise engen Themenspektrum. In diesen Kodizes finden jeweils drei der acht Kriterien keine Berücksichtigung in entsprechenden Bestimmungen. In den Kodizes Misereor und STGG beispielsweise werden weder der Umgang mit Interessenkonflikten, noch die Zusammensetzung der Organe oder Bestimmungen zum Informationssystem geregelt. Auch die Kodi-

zes GGS und DOSB können zu den Kodizes mit einem vergleichsweise engen Themenspektrum gezählt werden.

Das Themenspektrum trifft lediglich eine Aussage darüber, ob ein Merkmal in einem Kodex behandelt wird oder nicht. Das Kriterium lässt jedoch keine Rückschlüsse auf die Ausführlichkeit zu, mit dem das Thema im Kodex beschrieben wird. Eine Aussage hierüber lässt sich mit Hilfe des Kriteriums der *Thementiefe* treffen. Die Thementiefe bezeichnet die Anzahl Kriterien, welche mit »+++« bewertet wurden, was einer ausführlichen und mehrere Elemente umfassenden Behandlung des Themas entspricht. Mit fünf detailliert beschriebenen Themen weist der Kodex GUL die höchste Thementiefe auf.

Auf der anderen Seite der Skala rangiert der Kodex GGS, welcher in keinem der Themen einen Wert von »+++« erreicht. Dieser Kodex regelt drei Kriterien nur rudimentär (»+«), drei Kriterien werden gar nicht behandelt und zwei Kriterien (Umgang mit Interessenkonflikten und Transparenz des Organisationshandelns) erreichen einen Wert von »+«. Die Bestimmungen des Kodex bleiben auf allgemeine Grundsätze beschränkt, welche viel Interpretationsspielraum im Einzelfall lassen. Kennzeichnend hierfür ist das Thema Informationssystem. In diesem Punkt wird lediglich festgehalten, dass Mitglieder von Kontroll- und Beratungsgremien von den Mitgliedern der Stiftungsorgane »umfassend und wahrheitsgemäss informiert« (BDS 2006, S. 3) werden sollen. Welche Organe diese Informationspflichten innehaben und welche Informationen diese umfassen, bleibt offen.

Neben dem GGS können auch die Kodizes Misereor, STGG, WBG, STR und TCS zu den Kodizes mit einer geringen Thementiefe gezählt werden. In diesen Kodizes wird jeweils nur ein Merkmal ausführlich behandelt.

In einem nächsten Schritt werden nun Themenspektrum und -tiefe einer gemeinsamen Betrachtung unterzogen. Hierzu werden die Kodizes in einem Koordinatensystem abgebildet, wobei die X-Achse das Themenspektrum und die Y-Achse die Thementiefe abbilden. Die Koordinaten ergeben sich nun aus den Werten der beiden Analysekriterien.

Auf diese Weise wurde das in Abbildung 1 dargestellte Koordinatensystem ermittelt. Basierend auf dieser Darstellung werden drei Cluster gebildet, welche unterschiedliche Typen von Kodizes kenn-

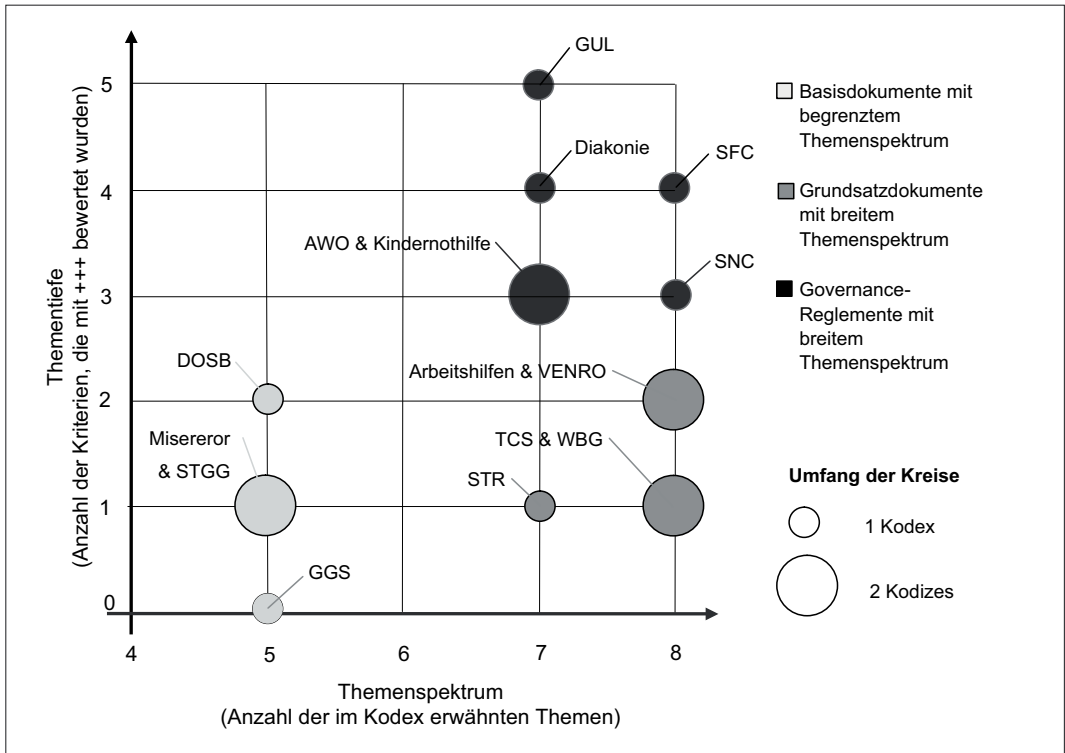


Abb. 1: Themenspektrum und -tiefe der analysierten Kodizes (Quelle: Eigene Darstellung)

zeichnen: Basisdokumente mit begrenztem Themenspektrum, Grundsatzdokumente mit breitem Themenspektrum und die Governance-Reglemente mit breitem Themenspektrum.

1. Basisdokumente mit begrenztem Themenspektrum

Die Kodizes dieses Clusters zeichnen sich durch ihr enges Themenspektrum sowie eine begrenzte Thementiefe aus. In dieses Cluster fällt der Kodex GGS. Er ist der Kodex mit der geringsten Thementiefe, da er in keinem der Themen den Wert »+++« erreicht. Gleichzeitig weist er mit fünf behandelten Themen ein vergleichsweise enges Themenspektrum auf.

Ein enges Themenspektrum zeichnet auch die Kodizes STGG, DOSB und Misereror aus, welche ebenfalls zum ersten Cluster gezählt werden können. In diesen Kodizes werden ein bis zwei Themen ausführlicher geregelt. Diese Themen bilden dann eigentliche Schwerpunkte, welche den gesamten Kodex prägen.

2. Grundsatzdokumente mit breiter Themenabdeckung

Die Kodizes dieses Typs bieten Grundsätze für fast alle Themen, jedoch werden nur an wenigen Stellen auch Schwerpunkte gesetzt. Die Schwerpunktthemen unterscheiden sich dabei von Kodex zu Kodex. Die Kodizes Arbeitshilfen und TCS bieten die beiden Schwerpunktthemen »Umgang mit Interessenkonflikten« sowie »Zusammensetzung der Organe«. Auch der Kodex VENRO wählt mit Transparenz des Organisationshandelns und Rechnungslegung & Abschlussprüfung zwei Schwerpunktthemen. Im Kodex STR steht die Festlegung klarer Aufgabenprofile und Handlungskompetenzen, im Kodex WBG die Trennung von Führung und Kontrolle im Vordergrund.

3. Governance-Reglemente mit breiter Themenabdeckung

In dieses Cluster gehören die Kodizes AWO, Diakonie, Kindernothilfe, GUL, SFC und SNC. Der GUL besticht durch seine ausführlichen Erläuterungen

und Praxishinweise, welche auf die individuellen Gegebenheiten der Lebenshilfe angepasst sind. Hervorzuheben ist auch der SFC, welcher auf rund 200 Seiten eine Vielzahl von Themen abdeckt, viele dieser Themen ausführlich erläutert und mit konkreten Handlungsempfehlungen anreichert.

In Bezug auf die eingangs gestellte wissenschaftliche Fragestellung 1 nach den Unterschieden der inhaltlichen Ausprägungen der Kodizes kann somit festgehalten werden, dass die Kodizes in der Regel ein individuelles Inhaltsprofil aufweisen. Die eingehendere Betrachtung der Kodizes in Bezug auf deren Thementiefe und Themenspektrum verdeutlichte die unterschiedlichen inhaltlichen Ausprägungen der Kodizes. Bei der Gegenüberstellung der Kodizes zeigte sich jedoch auch, dass sich drei Cluster von Kodizes bilden lassen, welche sich deutlich voneinander abgrenzen.

Als Folge der festgestellten Unterschiede können sich für einzelne NPO einerseits Zielkonflikte und andererseits administrative Mehrkosten ergeben. Zielkonflikte treten dann auf, wenn eine NPO in den Geltungsbereich von zwei Kodizes fällt und dementsprechend eine Entscheidung treffen muss, welchen Kodex sie umsetzt. Sind die beiden Kodizes in Themenspektrum und -tiefe sehr unterschiedlich, dann könnte aus Kostenaspekten die Wahl auf den »schwächeren« Kodex fallen, während aus Reputationsgründen der »stärkere« Kodex zu wählen wäre. Administrative Mehrkosten fallen an, wenn eine NPO mehrere Kodizes gleichzeitig erfüllen muss, z.B. den Kodex der Zentralorganisation sowie den Kodex eines Branchenverbandes und sich die beiden Kodizes inhaltlich unterscheiden. Die Abstimmung der Organisationsrealität mit den verschiedenen Kodizes erfordert einen höheren Aufwand und trägt potenziell nicht zu einer effizienteren Arbeitsweise bei, was der eigentlichen Zielsetzung der Kodizes entgegenläuft. Die Ausführungen machen deutlich, dass für die praktische Umsetzung von Kodizes nicht nur deren inhaltliche Gestaltung, sondern auch der Ursprung des Kodex von Bedeutung ist, worauf im nächsten Abschnitt näher eingegangen wird.

4.2. Einfluss des Verfasserkreises auf den Kodex-Inhalt

Um den Einfluss des Verfasserkreises auf die Kodizes zu bestimmen, wurden die Verfasser-Organisa-

tionen anhand ihres Netzwerkcharakters in Einzelorganisationen, Zentralorganisation und Dachorganisation typisiert. Die Einteilung der Organisationen ist in Tabelle 1 ersichtlich.

Zu den *Einzelorganisationen* werden diejenigen Organisationen gezählt, welche ihren Kodex unabhängig erarbeitet haben und der jeweils nur für die eigene Organisation Geltung beansprucht. In diese Kategorie fallen insgesamt sechs Organisationen.

Den Kodizes dieser Organisationen ist gemein, dass sie relativ stark auf die individuellen Strukturen und Gegebenheiten der Organisationen abgestimmt sind. Governance wird jeweils bezogen auf die eigene Organisation definiert und die Kodizes dementsprechend ausgestaltet.

Ein Beispiel für den hohen Individualisierungsgrad von Kodizes der Einzelorganisationen ist der Schweizer Kodex STR. Die Themen dieses Kodex orientieren sich stark an der Rechtsform der erlassenden Organisation (Stiftung). Aufgabenprofile und Handlungskompetenzen der Organe Stiftungsrat, Geschäftsleitung, Präsidium und Geschäftsstelle werden ausführlich abgehandelt. Die Besonderheiten der Stiftung sind in diesem Kodex omnipräsent. Am Rande wird auch auf die spezifischen und individuellen Zielgruppen der Organisation eingegangen. Hierzu gehören die Gönnerinnen und Gönner der Stiftung, welchen die Möglichkeit eingeräumt wird, »(...) Auskünfte über die Entwicklung der Organisation und die vom Stiftungsrat verfolgte Geschäftspolitik zu erhalten« (STR, 2007, S. 5).

Die Definition der Governance für die eigene Organisation und der damit einhergehende hohe Individualisierungsgrad der Kodizes führen jedoch gleichzeitig auch dazu, dass die Kodizes der Einzelorganisationen wichtige Governance-Aspekte ausklammern. Nicht alle für NPO bedeutsamen Themen werden in den Kodizes geregelt.

Ein Beispiel für diese Lückenhaftigkeit sind die Kodizes Misereor und STGG, welche die externe Transparenz stark betonen. Gleichzeitig bleiben in diesen Kodizes jedoch viele interne Governance-Aspekte, wie der Umgang mit Interessenkonflikten, die Zusammensetzung der Organe oder auch die Regelung der Informationsflüsse zwischen den Organen, unberücksichtigt.

Zentralorganisationen sind zentrale Organisationseinheiten, denen mehrere selbständige Organisationen angehören. Hierbei ist die Zentralorganisation ihren Mitgliederorganisationen hierarchisch

übergeordnet. Kodizes der Zentralorganisationen gelten jeweils für unterschiedliche Organisationen derselben Branche, müssen jedoch in den meisten Fällen für mehrere Rechtsformen anwendbar sein. Vier Organisationen können diesem Typ zugeordnet werden.

Die Kodizes dieser Organisationen zeichnen sich durch eine hohe Thementiefe und -breite aus. Sie gehören allesamt zur Gruppe der »Governance-Reglemente« (vgl. auch Abb. 1). Sie weisen im Gegensatz zu den Kodizes der Einzelorganisationen kaum Lücken auf. So deckt der Kodex Diakonie beispielsweise sieben der acht analysierten Governance-Aspekte ab. In vier Themen erreicht er einen Wert von »++++«, was einer sehr ausführlichen Darstellung des entsprechenden Themas entspricht.

Obwohl die Kodizes ausführliche Erklärungen zu den einzelnen Themen liefern, weisen sie einen tiefen Individualisierungsgrad auf. Die Kodizes sind eher allgemein formuliert, um den unterschiedlichen Rechtsformen und Strukturen gerecht zu werden.

Typische Beispiele für diese Aussage sind Formulierungen wie »Die Zahl der Mitglieder des Aufsichtsgremiums orientiert sich an der Grösse und Bedeutung der Einrichtung« (Diakonie, 2005, S. 6) oder »Aufsichtsgremien ... sind je nach Verbands- und Unternehmensmodell Vorstände oder Präsidien der AWO-Gliederungen, Gesellschafterversammlung oder Aufsichtsräte« (AWO, 2008, S. 197).

Die Kompetenz und Verantwortung für die Anpassung wird von den Zentralorganisationen an die Adressaten abgetreten. Auch dies ist ein typisches Merkmal der Kodizes der Zentralorganisationen, welches sich direkt aus dem tiefen Individualisierungsgrad der Kodizes ergibt. So heisst es beispielsweise im Kodex AWO, das Regelwerk solle in kleineren Betrieben und Unternehmen »soweit wie möglich« angewendet werden (AWO 2008, S. 195). Wie diese Anpassung konkret zu erfolgen hat, wird nicht erläutert. Andere Kodizes vereinfachen die teils komplexen Strukturen, indem sie »der Einfachheit halber von dem ›Idealbild‹ des gemeinnützigen Vereins« ausgehen (Lebenshilfe 2008, S. 6).

Die Kodizes der Zentralorganisationen zeichnen sich durch ein tendenziell hohes Mass an Verbindlichkeit aus. Diese Verbindlichkeit kann aus der hierarchischen Überordnung der Zentralorganisationen gegenüber ihren Mitgliedern erklärt werden. Die Zentralorganisation hat die Definitionsmacht bezüglich Governance und kann die Verbindlich-

keit der Kodizes vorschreiben. Eng verknüpft mit der Verbindlichkeit ist die Definition von Schwellenwerten zur Organisationsgrösse. So heisst es beispielsweise im Kodex Diakonie, dass der Kodex »auf jeden Fall Anwendung finden (soll) in Einrichtungen mit mehr als 50 Vollzeitstellen und einem Umsatz von mehr als 2.000.000 Euro.« (Diakonie, 2005, S. 2).

Dachorganisationen sind institutionalisierte Zusammenschlüsse mehrerer unabhängiger Organisationen derselben Branche. Der Zusammenschluss erfolgt in der Regel freiwillig. Organisationen dieses Typs können fünf Kodizes zugeordnet werden.

Im Vergleich zu den Kodizes der Zentralorganisationen weist die Mehrheit der Kodizes der Dachorganisationen einen hohen Individualisierungsgrad auf, was bedeutet, dass sie an die individuellen Gegebenheiten und Besonderheiten der erlassenden Organisation und des Adressatenkreises angepasst sind. Dieser hohe Individualisierungsgrad trifft auf drei der fünf Kodizes zu.

Der SFC ist auf Förderstiftungen abgestimmt und geht auf die Besonderheiten der Rechtsform Stiftung ein. So enthält dieser Kodex Empfehlungen zu stiftungsspezifischen Themen wie Prüfung des Stifterwillens oder auch Empfehlungen zur Begleitung von Förderprojekten oder der Bereitstellung von Fördergeldern.

Ein weiteres verbindendes Merkmal der Kodizes der Dachorganisationen ist ihr breites Themenspektrum. In vier der fünf Kodizes sind sämtliche acht Governance-Aspekte enthalten, welche für die Analyse hinzugezogen wurden. In diesem Punkt unterscheiden sich die Kodizes deutlich von den Kodizes der Einzelorganisationen.

Die Entwicklung von Kodizes beansprucht in Dachorganisationen oft einen längeren Zeitraum und eine partizipative Vorgehensweise, da unterschiedliche Interessen mit einbezogen und berücksichtigt werden müssen. Die Kodizes der Dachorganisationen beschreiben in der Regel ausführlich das Zusammenwirken der unterschiedlichen Mitgliederorganisationen (partizipative Komponente) und den dazugehörigen Entwicklungsprozess (prozessuale Komponente).

Im SFC wird im Vorspann die Trägerschaft sowie die Zusammensetzung der Projektfachgruppe skizziert (Sprecher/Egger/Janssen, 2008, S. 3 ff.). Der Kodex VENRO wird als »Instrument des kollegialen Miteinanders« bezeichnet. Dies zeigt sich auch in den Bestimmungen zur Umsetzung des Ko-

		Individualisierungsgrad	
		tief	hoch
Themenabdeckung	eng		Einzelorganisationen
	breit	Zentralorganisationen	Dachorganisationen

Tab. 5: Einfluss des Verfasserkreises auf Inhalt des Governance-Kodex (Quelle: Eigene Darstellung)

dex, in denen festgehalten ist, dass sich die Mitglieder bei der Umsetzung des Kodex gegenseitig unterstützen und den Kodex gemeinsam weiterentwickeln sollen (VENRO, 2008, S. 11).

Die Betonung der breiten Abstützung der Kodizes soll deren Akzeptanz erhöhen. Dies ist notwendig, weil die Dachorganisationen im Gegensatz zu den Zentralorganisationen kaum eine Definitionsmacht gegenüber ihren Mitgliederorganisationen haben und damit die Umsetzung der Kodizes nur über die Akzeptanz erfolgen kann.

Diese Typisierung trifft jedoch nur auf drei der fünf Kodizes uneingeschränkt zu. Die Kodizes GGS und WBG entziehen sich dieser Typik und fallen durch ihren begrenzten Umfang sowie tiefen Individualisierungs- und Konkretisierungsgrad auf. Ein möglicher Erklärungsansatz für den eher grundsätzlichen Charakter der Kodizes GGS und WBG liefert die Logik des kollektiven Handelns.

Olson (2004) postuliert, dass die Übereinstimmung von individueller und kollektiver Realität nicht immer gegeben sein muss, weil es für einzelne Gruppenmitglieder rationaler sein kann, den eigenen Nutzen zu maximieren. Sowohl der Bundesverband Deutscher Stiftungen mit seinen rund 3000 Mitgliedern (BDS, 2009, S. 42), als auch der Schweizerischer Verband für Wohnungswesen, der 987 Mitglieder zählt (SVW, 2009, S. 2) können zu den latenten Gruppen gezählt werden. Latente Gruppen zeichnen sich dadurch aus, dass die Beiträge der einzelnen Mitglieder aufgrund der Gruppengröße nicht mehr wahrnehmbar sind (Olson, 2004).

Stellen solche latenten Gruppen nun Kollektivgüter bereit, zu denen auch eine Good Governance-Entwicklung gezählt werden kann, ist deren Bereitstellung so lange unproblematisch, wie ein gemeinsames Interesse innerhalb der Gruppe besteht. Fehlt dieses gemeinsame Interesse sind die Mitglieder versucht, den eigenen Nutzen zu maximieren und der aus diesem Prozess resultierende Kodex

beruht dann auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner und spiegelt diese Interessenkonflikte wider.

Im Hinblick auf die eingangs aufgeworfene wissenschaftliche Fragestellung 2 kann festgehalten werden, dass der Verfasserkreis des Kodex einen Einfluss auf die inhaltliche Ausrichtung des Kodex ausübt. Als wesentlicher Einflussfaktor wurde der Organisationstyp (Einzel-, Zentral- oder Dachorganisation) identifiziert. In Tabelle 5 wird dies im Zusammenhang von Themenabdeckung und Individualisierungsgrad verdeutlicht.

Aus der Analyse der Auswirkungen des Verfasserkreises ergeben sich unmittelbare Implikationen für eine mögliche Vereinheitlichung der existierenden Kodizes zu einem einzigen NPO-Kodex. Es ist leicht nachvollziehbar, dass bei einer Vereinheitlichung die Kodizes der Einzelorganisationen obsolet werden würden. Einerseits aufgrund ihrer beschränkten Reichweite, andererseits weil die inhaltliche Ausgestaltung meist hinter dem Umfang anderer Kodizes zurückbleibt. Bei den Kodizes der Zentralorganisationen stellt sich die Frage, inwiefern die Bereitschaft zur Vereinheitlichung besteht, da die Kodizes auch als Steuerungsinstrument der Zentrale verwendet werden, um generell das strategische Management in den dezentralen Organisationseinheiten zu verbessern. Grundsätzlich bieten die Kodizes der Dachorganisationen die beste Ausgangslage für einen einheitlichen Kodex. Sie bieten eine breite Themenabdeckung und weisen bereits einen Branchencharakter auf. Ein Ländervergleich lässt für Deutschland und die Schweiz jedoch unterschiedliche Schlussfolgerungen zu. Drei der fünf Schweizer Kodizes stammen von Dachorganisation, was die Annahme fördert, dass in der Schweiz eine ganzheitliche Branchenlösung grössere Akzeptanz finden könnte als in Deutschland. Hier stammen die besten Vorlagen für einen umfassenden Governance-Kodex von Zentralorganisationen, insbesondere der freien Wohlfahrtspflege. Eine Vereinheitlichung müsste demnach von diesen Or-

ganisationen ausgehen, wobei unklar ist, inwiefern andere NPO einen solchen Kodex akzeptieren würden.

5. Zusammenfassung

Die Zielsetzung dieser Studie war der Vergleich bestehender Nonprofit Governance Kodizes auf der Grundlage einer tiefgreifenden Inhaltsanalyse. Aufgrund der ähnlichen Rechtssysteme in Deutschland und der Schweiz bot sich eine bi-nationale Betrachtung an, um dadurch die Grundgesamtheit zu erweitern und zusätzliche Erkenntnisse zu gewinnen.

Anhand der Ergebnisse wurden die beiden Forschungsfragen zum Inhalt und zum Verfasserkreis diskutiert. Die Analyse hat gezeigt, dass der Inhalt der Kodizes im Themenspektrum und im Detaillierungsgrad variiert. Aufgrund dieser Unterschiede lassen sich die Kodizes in drei Cluster einteilen, deren Streuung von Basisdokumenten bis hin zu detaillierten Governance-Reglementen reicht. Die zweite Frage nach dem Einfluss des Verfasserkreises auf die inhaltliche Gestaltung der Kodizes führte ebenfalls zu einem differenzierten Bild. Während die Kodizes einzelner Organisationen in ihrer Ausgestaltung singular bleiben, bieten Kodizes von Zentralorganisationen eine weit gefasste Themenabdeckung, die organisationsspezifische Besonderheiten einzelner Suborganisationen zulässt. Dachorganisationen hingegen sind ähnlich breit im Themenspektrum, jedoch deutlich spezifischer und konkreter. Die Auswirkungen einer breiten Mitgliederbasis äussern sich bei manchen Dachorganisationen durch einen geringeren Detaillierungsgrad.

Auf der Grundlage dieser Ergebnisse lassen sich Implikationen sowohl für die Praxis wie auch für die Forschung ableiten. Insgesamt haben die analysierten Kodizes eine sehr gute Ausarbeitung und ein hohes Mass an Professionalität im Umgang mit Nonprofit Governance aufgezeigt. Für die Entwicklung und Gestaltung eines Kodex wurde jedoch deutlich, dass einzelne Organisationen gefährdet sind, ihre Governance zu monothematisch und wenig detailliert festzulegen, wodurch der Nutzen dieser Kodizes deutlich verringert wird. Es ist daher zu empfehlen, dass Kodizes immer von mehreren Organisationen oder durch Dach- und Zentralorganisationen entwickelt werden sollen. In Dachorga-

nisationen hängt der Detailgrad und die Gestaltung des Kodex deutlich von der Mitgliederanzahl ab. Daher ist bei der Entwicklung von Governance-Richtlinien in diesen Organisationen auf ein geregeltes Partizipationsverfahren zu achten, das Einzelinteressen möglichst limitiert. Die Studie leistet einen wesentlichen Beitrag zur Diskussion eines einheitlichen Nonprofit Governance Kodex, in dem aufgezeigt wurde, dass aufgrund der unterschiedlichen Inhaltsgestaltung und der unterschiedlichen Verfasser eine vollständige Vereinheitlichung kaum umsetzbar erscheint.

Ebenso lassen sich aus dieser Studie Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsarbeiten erschliessen. Insbesondere über die Umsetzung und Anwendung von Kodizes ist bisher kaum gesichertes Wissen vorhanden. Hier stellt sich die Frage, wie die Akzeptanz der Kodizes in den verschiedenen Organisationstypen ausgeprägt ist und ob die inhaltliche Ausgestaltung der Kodizes einen Einfluss auf deren Akzeptanz ausübt. Auch die aktiven Massnahmen, welche einen Beitrag zur Förderung der Akzeptanz in den Organisationen leisten können, waren bisher nicht Gegenstand der Forschung. Da die meisten der analysierten Kodizes noch recht jung sind, ist die Frage nach deren Einfluss auf den Organisationserfolg vielleicht noch zu früh gestellt, jedoch für die Zukunft eine sehr relevante Thematik. Studien aus dem Profit-Bereich zeigen hierzu sehr unterschiedliche Ergebnisse (Brühl, 2009).

Eine weitere wichtige Fragestellung ist die Suche nach weiteren Einflussfaktoren auf die inhaltliche Gestaltung neben dem Verfasserkreis. Die geringe Anzahl bestehender Kodizes erschwert dabei eine quantitativ-empirische Analyse. Diese liesse sich aber in Bezug auf die Anwender und Betroffenen von Governance-Kodizes umsetzen. Dabei wäre zu überprüfen, welche Themen von besonderer Bedeutung sind und wo Schwierigkeiten in der praktischen Umsetzung erkannt werden. Ebenso wichtig ist die zukünftige Weiterentwicklung der einzelnen Kodizes und damit verbunden die Frage, wie sich diese Kodizes an eine sich wandelnde Umwelt anpassen. Wissenschaftliche Bestrebungen, einen einheitlichen Nonprofit Governance Kodex für jedes Land zu schaffen, erscheinen aufgrund der in dieser Studie verdeutlichten Heterogenität jedoch wenig erfolgversprechend.

Verzeichnis der zitierten Literatur

- Alexander, Jeffrey A./Weiner, Bryan J. (1996): The Adoption of the Corporate Governance Model by Nonprofit Organizations. In: *Nonprofit Management & Leadership*, 8. Jg (1996), Nr. 3, S. 223–242.
- AWO Bundesverband e.V. (Hrsg.) (2008) [AWO]: AWO Unternehmenskodex. Berlin 2008.
- Bachert, R. (2005): Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen. In: Ruter, Rudolf X./Sahr, Karin/Waldersee, Georg Graf (Hrsg.): *Public Corporate Governance. Ein Kodex für öffentliche Unternehmen*. Wiesbaden 2005, S. 195–218.
- Bischöfliches Hilfswerk MISEREOR e.V. (Hrsg.) (2008) [Misereor]: Grundsätze zur Transparenz von Misereor. Aachen 2008.
- Brühl, Kai (2009): Corporate Governance, Strategie und Unternehmenserfolg. Wiesbaden 2009.
- Böckli, Peter (2002): Harte Stellen im Soft Law. In: *Der Schweizer Treuhänder*, 76. Jg (2002), Nr. 11, S. 1–12.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2006) [BDS]: Grundsätze Guter Stiftungspraxis. Berlin 2006.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2009) [BDS]: Jahrbuch des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Berlin 2009.
- Bundesverband entwicklungspolitischer Nichtregierungsorganisationen e.V. (Hrsg.) (2008) [VENRO]: VENRO Verhaltenskodex. Bonn 2008.
- Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung e.V. (Hrsg.) (2008) [Lebenshilfe]: Corporate Governance Kodex. Gute Unternehmensführung in der Lebenshilfe. Marburg 2008.
- Cadbury, Sir Adrian (1992): Report of the Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance. London 1992.
- Cromme, Gerhard (2005): Corporate Governance in Germany and the German Corporate Governance Code. In: *Corporate Governance*, 13. Jg (2005), S. 362–367.
- Dawson, Ian/Dunn, Alison (2006): Governance Codes of Practice in the Not-for-Profit Sector. In: *Corporate Governance*, 14. Jg (2006), Nr. 1, S. 33–42.
- Deutscher Olympischer Sportbund (2007) [DOSB]: Richtlinien der Verbandsführung des Deutschen Olympischen Sportbundes. Frankfurt 2007.
- Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e.V. (Hrsg.) (2005) [Diakonie]: Diakonischer Corporate Governance Kodex. Stuttgart 2005.
- Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e.V. (Hrsg.) (2008) [Diakonie]: Selbstverpflichtung für mehr Transparenz und gute Geschäftsführung. Stuttgart 2008.
- economiesuisse (Hrsg.) (2002): Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance. Zürich 2002.
- Eschenbach, R./Horak, C. (2007): Rechnungswesen und Controlling in NPOs. In: Badelt, Christoph/Mayer, Michael/Simsa, Ruth (Hrsg.): *Handbuch der Nonprofit Organisationen. Strukturen und Management*. 4. Aufl. Stuttgart 2007, S. 275–298.
- Hart, Oliver D. (1995): Corporate Governance: Some Theory and Implications. In: *The Economic Journal*, 105. Jg (1995), Nr. 430, S. 678–689.
- Heilmair, Astrid/Witt, Dieter (2008): Risikomanagement in Verbänden – Status quo und Ausblick. In: Schauer, Reinbert/Helmig, Bernd/Purtschert, Robert/Witt, Dieter (Hrsg.): *Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen*. Linz 2008, S. 231–252.
- Holland, Thomas P. (2002): Board Accountability: Lessons from the Field. In: *Nonprofit Management & Leadership*, 12. Jg (2002), Nr. 4, S. 409–428.
- Kindernothilfe e.V. (Hrsg.) (2007): Diakonischer Corporate Governance Kodex der Kindernothilfe e.V. Duisburg 2007.
- Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke (Hrsg.) (2006) [KPGH]: Swiss NPO-Code. o. O. 2006.
- Kornmeier, Martin (2007): Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten. Heidelberg 2007.
- Mayring, Philipp (2000): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim 2000.
- Mayring, Philipp (2009): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Buber, Renate/Holz Müller Hartmut H. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung*. Wiesbaden 2009, S. 187–211.
- Marti, Mario (2002): Corporate Governance in der Schweiz – Vergleich mit den Regeln in Deutschland. Sonderbeilage zu den Mitteilungen zum deutsch-schweizerischen Rechtsverkehr, hrsg. von Deutsch-Schweizerischen Juristenvereinigung 2002.
- Nobbie, Patricia D./Brudney, Jeffrey L. (2003): Testing the Implementation, Board Performance, and Organizational Effectiveness of the Policy Governance Model in Nonprofit Boards of Directors. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32. Jg (2003), S. 571–595.
- OECD (Hrsg.) (2001): OECD Principles of Corporate Governance. Paris 2001.
- Olson, Mancur (2004): Die Logik des kollektiven Handelns. Tübingen 2004.
- Purtschert, R. (2004): Good Corporate Governance: Ansatz für Verbände und weitere NPO? In: *Verbands-Management*, Nr. 3/04, (2004), S. 6–17.
- Salamon, Lester/Geller, Stefanie (2005): Nonprofit Governance and Accountability. The John Hopkins Nonprofit Listening Post Project. Communiqué No.4. www.ccss.jhu.edu/pdfs/LP_Communique4_GovernanceAcct_2005.pdf, 30.07.09.
- Schuhen, Axel (2002): Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege. Baden-Baden 2002.
- Schwarz, Peter (1996): Management in Nonprofit-Organisationen. 2. Aufl. Bern 1996.
- Schwarz, Peter/von Schnurbein, Georg (2005): Gemeinsamkeiten und strukturelle Unterschiede der Corporate und Nonprofit Governance. In: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 24. Jg (2005), Nr. 4, S. 358–375.
- Schweizerischer Verband für Wohnungswesen (Hrsg.) (2007) [SVW]: Empfehlung zu guter Führung (Corporate Governance) von Wohnbaugenossenschaften. Zürich 2007.
- Schweizerischer Verband für Wohnungswesen (Hrsg.) (2009) [SVW]: Geschäftsbericht 2008. Zürich 2009.
- Siciliano, Julie (1996): The Relationship of Board Member Diversity to Organizational Performance. In: *Journal of Business Ethics*, 15. Jg (1996), Nr. 12, S. 1313–1320.
- Siebart, Patricia (2006a): Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen. Ausgewählte Aspekte der Organisation und Führung. Bern 2006.
- Siebart, Patricia (2006b): Ein Kodex für Nonprofit-Organisationen?, In: Birkholz, Kai/Maass, Christian/von Maravic, Patrick/Siebart, Patricia (Hrsg.): *Public Management – Eine neue Generation in Wissenschaft und Praxis*. Potsdam 2006.
- Speckbacher, Gerhard (2008): Nonprofit Versus Corporate Governance: An Economic Approach. In: *Nonprofit Management & Leadership*, 18. Jg (2008), Nr. 3, S. 295–320.
- Sprecher, Thomas/Egger, Philipp/Janssen, Martin (2008): Swiss Foundation Code 2009. Grundsätze und Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen, 2. Aufl. Basel 2008.
- Stiftung für das Tier im Recht (Hrsg.) (2007) [STR]: Good Governance der Stiftung für das Tier im Recht. Bern 2007.
- Theisen, Manuel René (2003): Herausforderung Corporate Governance. In: *Die Betriebswirtschaft*, 63. Jg (2003), S. 441–461.
- Theuvsen, Ludwig (2009): Transparenz von Nonprofit-Organisationen: Eine Analyse am Beispiel des Swiss NPO-Code. In: Be-

- triebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 61. Jg (2009), Nr. 1, S. 22–40.
- Touring Club Schweiz (2007) [TCS]: Verhaltenskodex für Mitglieder der Organe, Führungskräfte und Mitarbeitende im TCS. Vernier 2007.
- Verband der Diözesen Deutschlands (Hrsg.) (2004) [Diözesen]: Arbeitshilfen 182. Bonn 2004.
- von Schnurbein, Georg (2008): Nonprofit Governance in Verbänden. Theorie und Umsetzung am Beispiel von Schweizer Wirtschaftsverbänden. Bern 2008.
- Witt, Peter (2000): Grundprobleme der Corporate Governance und international unterschiedliche Lösungsansätze. In: Nippa, Michael/Petzold, Kerstin/Kürsten, Wolfgang (Hrsg.): Grundprobleme der Corporate Governance – Herausforderungen und Lösungsansätze. Heidelberg 2002, S. 41–72.
- Zimmer, Annette/Basic, Anton (2008): Governance in und mit Nonprofit-Organisationen. In: Schauer, Reinbert/Helmig, Bernd/Purtschert, Robert/Witt, Dieter (Hrsg.): Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen. Linz 2008, S. 135–156.

Andreas Wild

Fee Cutting and Fee Premium of German Auditors



Andreas Wild

Fee Cutting und Honorarprämien deutscher Abschlussprüfer

■ Schlüsselbegriffe

Abschlussprüfung; Abschlussprüferwechsel;
Honorarprämie; Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

■ Keywords

audit; auditor change; fee premium; audit firm

Zusammenfassung

Auf Basis eines dreijährigen Panels werden die Prüfungshonorare deutscher Abschlussprüfer untersucht. Der Beitrag des Aufsatzes liegt in der Analyse der Wettbewerbsintensität auf dem Markt für Abschlussprüfungen und der Marktmacht auf der Ebene einzelner Prüfungsgesellschaften. Folgende Ergebnisse werden erzielt: Fee Cutting tritt auf, wenn ein Prüferwechsel zu einem BIG-Four-Abschlussprüfer erfolgt. Eine Honorarprämie kann nur für PwC nachgewiesen werden. Die Ergebnisse werden anhand der Modelle von DeAngelo und Dye erläutert.

Abstract

Audit fees of German auditors are analyzed on the basis of three-year panel data. This paper contributes to the existing literature by analyzing audit companies with respect to the degree of competition and market power. Evidence is given that fee cutting occurs, if an auditor change to a BIG Four auditing company takes place. Furthermore, it is shown that only PwC is able to earn a fee premium. The results are explained based on the models of DeAngelo and Dye.

Autor

Dipl.-Kfm. Andreas Wild: Eberhard Karls Universität Tübingen, Lehrstuhl für internationale Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung, E-Mail: andreas.wild@uni-tuebingen.de

Ich bedanke mich für hilfreiche Kommentare und Vorschläge bei zwei anonymen Gutachtern, den Teilnehmern des 7. Symposiums zur Theorie und Praxis der Wirtschaftsprüfung in Potsdam, Renate Hecker und Stephan Jank.

1. Einleitung

Erst seit 2005 sind deutsche Unternehmen verpflichtet, Informationen zu den Honoraren ihres Abschlussprüfers im Anhang des Einzel- und Konzernabschlusses gemäß § 285 S. 1 Nr. 17 beziehungsweise § 314 Abs. 1 Nr. 9 HGB anzugeben, soweit sie einen organisierten Markt i.S.d. § 2 Abs. 5 WpHG in Anspruch nehmen. Die Honorare für den Abschlussprüfer des Jahres- beziehungsweise Konzernabschlusses sind dabei in vier Kategorien anzugeben: Abschlussprüfungsleistungen, andere Bestätigungsleistungen, Steuerberatungsleistungen sowie sonstige Leistungen. Diese Studie befasst sich mit der Schätzung der Determinanten von Honoraren für Abschlussprüfungen von Unternehmen des Primestandards für die Jahre 2005–2008. Dabei werden der Wettbewerb der Abschlussprüfer auf dem Markt für Erstprüfungen und die Marktmacht einzelner Abschlussprüfer bei der Gebührenfestsetzung untersucht.

Theoretischer Hintergrund des Aufsatzes sind das Modell von DeAngelo (1981a und 1981b) und die Überlegungen von Dye (1991) zur Verhandlungsmacht des Abschlussprüfers in Abhängigkeit von der Pflicht zur Veröffentlichung von Prüferhonoraren. Höhere Kosten einer Erstprüfung und Transaktionskosten bei Wechsel des Abschlussprüfers ermöglichen es dem Abschlussprüfer im DeAngelo-Modell, eine Quasirente aus einem Mandat zu erzielen. Diese Quasirente wird jedoch bei vollkommenem Wettbewerb auf dem Markt für Erstprüfungen antizipiert und verringert das Erstprüfungshonorar, sodass dieses nicht mehr kostendeckend für den Abschlussprüfer ist. Ex ante ist der Kapitalwert einer Prüfung für den Abschlussprüfer damit Null. Nach Dye (1991) ist der Ausgang des DeAngelo-Modells davon abhängig, wer die Verhandlungsmacht über die Prüfungshonorare besitzt und ob die Prüfungshonorare veröffentlicht werden müssen. Die Jahresabschlussprüfung verifiziert die Rechnungslegung und stellt ein Vertrauensgut dar, da Außenstehende, insbesondere Anteilseigner, die Qualität der Abschlussprüfung nicht überprüfen können. Gilt ein Abschlussprüfer bei Beobachtbarkeit der Quasirenten am Kapitalmarkt als abhängig, so wird der Mandant versuchen, Quasirenten zu unterbinden, um eine hohe Abschlussqualität zu signalisieren. Der Abschlussprüfer beabsichtigt dagegen unabhängig von einer Beobachtbarkeit von Quasirenten, ein möglichst

hohes Honorar durchzusetzen (vgl. Dye, 1991, S. 348 f.).

Da die Kosten des Abschlussprüfers nicht vorliegen, kann auf Low Bidding und Quasirenten nicht direkt getestet werden. Vielmehr werden Honorarprämien und Fee Cutting untersucht. Fee Cutting liegt vor, wenn ein Abschlussprüfer bei einer Erstprüfung seine Leistung unter der Gebühr für eine Folgeprüfung anbietet (vgl. Francis, 1984, S. 138). Von einer Honorarprämie wird gesprochen, wenn ein Abschlussprüfer *ceteris paribus* im Vergleich zu anderen Abschlussprüfern ein höheres Honorar berechnen kann. Über die Beobachtung von Honorarprämien und Fee Cutting sind Aussagen über die Wettbewerbsintensität auf dem Markt für Erstprüfungen und die Marktmacht der einzelnen Abschlussprüfer möglich. Der deutsche Prüfermarkt wird erstmals auf Basis einer einzelnen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft analysiert. Dabei kann eine Honorarprämie nur für PwC festgestellt werden.

Simon (2005) untersucht Honorare deutscher Abschlussprüfer aus den Jahren 2000 und 2001. In diesem Zeitraum wurden die Abschlussprüferhonorare in Deutschland nicht veröffentlicht. Die Einführung der Veröffentlichungspflicht der Honorare im Jahr 2005 kann Auswirkungen auf die Gebührengestaltung haben. Durch die Veröffentlichungspflicht der Honorare können Mandanten ihr eigenes Abschlussprüferhonorar mit den Honoraren anderer Unternehmen vergleichen. Dies stärkt die Verhandlungsposition eines Mandanten gegenüber seinem Abschlussprüfer bei der Gebührenfestlegung. Zudem kann der Kapitalmarkt über die Beobachtbarkeit von Prüfungshonoraren auf die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers schließen. Antizipieren Entscheidungsträger über die Abschlussprüfung im Unternehmen die Reaktion des Kapitalmarkts, so können sie versuchen, die Höhe der Prüfungsgebühren zu beeinflussen. Die Dissertation von Zimmermann (2008) beschäftigt sich mit den deutschen Abschlussprüferhonoraren des Jahres 2005. Weder Simon noch Zimmermann untersuchen Fee Cutting. Fee Cutting wird daher erstmals für Deutschland untersucht. Die Regressionsergebnisse zeigen an, dass lediglich BIG-Four-Prüfer im Wettbewerb um ein neues Prüfungsmandat Fee Cutting betreiben, kleine Abschlussprüfer hingegen nicht.

Der Endogenität des Regressionsmodells wird bei der Schätzung der Einflussfaktoren der Ab-

schlussprüferhonorare bislang nur wenig Beachtung geschenkt. Liegt Endogenität im Regressionsmodell vor, so können mit der OLS-Regressionsmethode keine verlässlichen Aussagen über die Determinanten der Abschlussprüferhonorare getroffen werden. Die OLS-Schätzer sind endogen, wenn eine im Regressionsmodell ausgelassene Variable sowohl mit den im Regressionsmodell enthaltenen erklärenden Variablen als auch mit der abhängigen Variable korreliert (vgl. bspw. Wooldridge, 2006, S. 95–99 und 176–180). Die Qualität des ungeprüften Abschlusses ist eine ausgelassene Variable und könnte die Höhe der Prüfungsgebühren beeinflussen und mit den erklärenden Variablen korrelieren. Um Probleme durch eine ausgelassene Variable zu vermeiden, werden die Prüfungshonorare mit einem Fixed-Effects-Modell geschätzt.

Viele der bisherigen Studien befassen sich mit den Abschlussprüferhonoraren in Ländern mit einem ausgeprägten, organisierten Kapitalmarkt wie den USA und Großbritannien (vgl. Hay/Knechel/Wong, 2006, S. 156). Das deutsche Corporate-Governance-System ist im internationalen Vergleich durch Blockholder mit hohen Stimmrechtsanteilen an Kapitalgesellschaften gekennzeichnet. Auch dieser Umstand spricht für eine Untersuchung der Abschlussprüferhonorare in Deutschland unter Berücksichtigung des deutschen Corporate-Governance-Systems. Ist die Informationsasymmetrie zwischen Anteilseignern und Unternehmensführung groß, so steigt die Nachfrage nach hochwertiger und umfassender Abschlussprüfung (vgl. Ashbaugh/Warfield, 2003). Allerdings können auch Interessenskonflikte zwischen Blockholdern und Minderheitsaktionären entstehen, wenn Letztere eine Ausbeutung durch den Mehrheitsaktionär erwarten.

Die Entwicklung von Hypothesen erfolgt im 2. Abschnitt. Es folgen eine Beschreibung des Datensatzes (3. Abschnitt) und des Regressionsmodells (4. Abschnitt). Im 5. Abschnitt werden die empirischen Ergebnisse der Arbeit vorgestellt und diskutiert. Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung im 6. Abschnitt.

2. Ableitung der Hypothesen

2.1. Verhandlungsmacht und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Um im Markt für Abschlussprüfungen die Stellung einer Prüfungsgesellschaft zu untersuchen, wird zunächst auf das Phänomen Low Balling eingegangen. Low Balling liegt vor, wenn der Wirtschaftsprüfer im Wettbewerb um ein Prüfungsmandat auf dem Markt für Erstprüfungen die Abschlussprüfung unter den eigenen Kosten anbietet. Voraussetzung für Low Balling ist im DeAngelo-Modell bei vollkommenem Wettbewerb auf dem Markt für Erstprüfungen die Existenz von Quasirenten. Sind die Kosten für Erstprüfungen höher als für Folgeprüfungen und entstehen außerdem Transaktionskosten beim Wechsel des Abschlussprüfers, so kann der amtierende Abschlussprüfer für alle Folgeprüfungen ein Honorar über seinen Kosten verlangen, ohne sein Mandat zu verlieren. Behält der Abschlussprüfer sein Mandat länger als eine Periode, so kann er aus diesem Mandat eine Rente erzielen. Diese Rente ist bei vollkommenem Wettbewerb jedoch lediglich eine Quasirente, da Wirtschaftsprüfer beim Wettbewerb um Erstprüfungsmandate ein Honorar unter den Kosten der Erstprüfung anbieten. Der Kapitalwert eines Mandats ist damit ex ante Null (vgl. DeAngelo, 1981a, S. 119–122).

Große Wirtschaftsprüfungsgesellschaften gelten im DeAngelo-Modell im Vergleich zu kleinen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften als unabhängiger. Ein Mandant kann auf seinen Abschlussprüfer Druck ausüben, damit dieser die Abschlussprüfung nach den Wünschen des Mandanten durchführt. Der Abschlussprüfer muss jedoch bei späterem Bekanntwerden einer nicht ordnungsgemäß durchgeführten Prüfung damit rechnen, andere Mandate zu verlieren. Je größer die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist, desto größer ist ein daraus resultierender Reputationsschaden und folglich steigen mit der Größe der Prüfungsgesellschaft auch die Einkommenseinbußen (vgl. DeAngelo, 1981b, S. 189 ff.). Weltweit sind die BIG Four (Deloitte, E&Y, KPMG und PwC) die größten Prüfungsgesellschaften.

Des Weiteren besitzen große Wirtschaftsprüfungsgesellschaften ein umfangreiches Beratungsangebot, wie es kleineren Gesellschaften nicht möglich ist. Demnach haben größere Wirtschafts-

prüfungsgesellschaften bessere Chancen, ihren Mandanten weitere Dienstleistungen zu verkaufen. Kann ein Abschlussprüfer dabei ebenfalls eine Quasirente erwirtschaften, so können große Abschlussprüfer den Umfang von Low Balling im Wettbewerb um ein Abschlussprüfungsmandat weiter erhöhen (vgl. Ostrowski/Söder, 1999, S. 562).

Nach Dye (1991) kommt es im DeAngelo-Modell zu Quasirenten und Low Balling, da die Verhandlungsmacht über die Höhe der Honorare beim Prüfer liegt. Besitzt der Mandant hingegen die Verhandlungsmacht, so ist der Ausgang der Gebührenverhandlung davon abhängig, ob die Prüfungshonorare veröffentlicht werden (vgl. Dye, 1991, S. 348 f.). Der Mandant besitzt einen Anreiz, dem Prüfer einen höheren Preis für die Abschlussprüfung zu zahlen, um eine wohlwollendere Abschlussprüfung zu erhalten, sofern keine Honorare veröffentlicht werden¹. Der Mandant wird jedoch bei Veröffentlichung der Honorare eine Rente seines Abschlussprüfers bei Folgeprüfungen nicht tolerieren, da die Verlässlichkeit des Geschäftsberichts für die Adressaten der Rechnungslegung höher eingeschätzt wird, wenn keine Quasirenten beobachtet werden können. Wirtschaftsprüfer antizipieren im Wettbewerb um Erstprüfungsmandate das Verhalten des zukünftigen Mandanten und reagieren mit der bestmöglichen Antwort. Folglich kommt es nicht zu Low Balling, wenn keine Rente entsteht². Gelten die BIG-Four-Prüfer aufgrund ihrer Größe als unabhängig, so haben sie eine bessere Verhandlungsposition als alle anderen Abschlussprüfer bei der Festlegung der Prüfungsgebühren.

Der Ausgang des DeAngelo-Modells wird durch die Entscheidungskompetenz des Managements über die Wahl des Abschlussprüfers beeinflusst. Die Abhängigkeit des Abschlussprüfers gegenüber einem Mandanten und den aus dem Mandat resultierenden Quasirenten basiert auf der Auftragsvergabe durch das Management. Prüft der Abschlussprüfer ordnungsgemäß, so kann das Management dem Abschlussprüfer mit dem Entzug des Prüfungsmandats in Folgeperioden drohen, wenn die-

ser beabsichtigt, einen bei der Prüfung aufgedeckten Fehler zu publizieren.

In Deutschland wählt die Hauptversammlung gemäß § 318 Abs. 1 S. 1 HGB den Abschlussprüfer auf Vorschlag des Aufsichtsrats. Anschließend ver gibt der Aufsichtsrat den Prüfungsauftrag an den gewählten Abschlussprüfer. Aufgrund mangelnder Professionalisierung des Aufsichtsrats wird dieser in vielen Fällen bei Entscheidung über den Vorschlag des Abschlussprüfers an die Hauptversammlung jedoch den Empfehlungen des Vorstands folgen (vgl. Theisen, 1994, S. 818; Bigus/Zimmermann, 2007, S. 4)³. Die Einführung eines Prüfungsausschusses kann diese Problematik verringern. Da dieser jedoch aus Mitgliedern des Aufsichtsrats besteht, hängt die eigenständige Entscheidungsfindung des Prüfungsausschusses letztlich auch von der Qualifikation der Aufsichtsratsmitglieder ab.

Die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers gegenüber dem Management kann sich jedoch durch Quasirenten aus Prüfungshonoraren erhöhen, wenn die Hauptversammlung und der Aufsichtsrat den Abschlussprüfer tatsächlich bestimmen. Die Überschüsse, die der Abschlussprüfer aus der Prüfung erzielt, wirken dabei als Pfand gegenüber Bestechungsversuchen des Managements, das über die Vergabe von Beratungsleistungen entscheidet (vgl. Lee/Gu, 1998, S. 534). In diesem Kontext sind die Ergebnisse von Bigus/Zimmermann (2008) über das Verhältnis von Prüfungs- zu Beratungshonoraren für 172 deutsche Unternehmen aus dem Jahr 2005 interessant. Der Abschlussprüfer erzielt bezogen auf ein Mandat durchschnittlich knapp 42% seines gesamten Honoraraufkommens aus Beratungsdienstleistungen. Zusätzlich gilt der Beratungsauftrag im Vergleich zur Abschlussprüfung finanziell als lukrativer, da Letztere teilweise nur als Einstieg für den Verkauf von weiteren Dienstleistungen gesehen wird. Ein Einfluss der institutionellen Rahmenbedingungen in Deutschland auf die Ergebnisse des DeAngelo-Modells im Hinblick auf die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers ist daher eher nicht zu erwarten.

In Deutschland sind die Honorare der Abschlussprüfer seit 2005 veröffentlichungspflichtig. Informationen zu den Kosten des Abschlussprüfers sind hingegen nicht veröffentlichungspflichtig. Demnach kann weder auf Low Balling noch auf Quasirenten direkt getestet werden. Bei einem Wechsel des Abschlussprüfers kann nur Fee Cutting be-

1 Vgl. Simon/Francis (1988), S. 260–263, bei nicht öffentlichen Abschlussprüferhonoraren.

2 Vgl. Craswell/Francis (1999), S. 206–208, bei öffentlichen Abschlussprüferhonoraren.

3 In diesem Zusammenhang stellt sich insbesondere auch die Frage, ob der Aufsichtsrat überhaupt Anreize besitzt, das Management effizient zu kontrollieren.

obachtet werden, ohne dass man mit Sicherheit sagen kann, ob Low Balling vorliegt (vgl. Francis, 1984, S. 138). Höhere Honorare eines Abschlussprüfers deuten *ceteris paribus* auf eine Honorarprämie gegenüber anderen Abschlussprüfern hin. Diese sind keinesfalls mit Quasirenten gleichzusetzen. Bei einer Veröffentlichungspflicht der Honorare entstehen keine Quasirenten und folglich auch kein Low Balling, wenn die Verhandlungsmacht über die Prüfungshonorare ausschließlich beim Mandanten liegt. Bei einem Abschlussprüferwechsel müsste demnach das Honorar für die Erstprüfung gleich hoch oder höher sein als ein Honorar einer Folgeprüfung, wenn alle Abschlussprüfer dieselbe Produktionsfunktion haben.

Beobachten Marktteilnehmer bei einer kleinen Prüfungsgesellschaft Honorarprämien, so könnten sie ihr Vertrauen in den von diesem Prüfer geprüften Jahres- beziehungsweise Konzernabschluss verlieren. Dies könnte dazu führen, dass ein Prüfungsauftrag an eine kleine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft nur vergeben wird, wenn keine Honorarprämien entstehen. Es ergeben sich folgende Hypothesen:

Hypothese 1: Bei einem Abschlussprüferwechsel zu einer BIG-Four-Wirtschaftsprüfungsgesellschaft kommt es stets zu Fee Cutting.

Hypothese 2: Bei einem Abschlussprüferwechsel zu einer kleinen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist der Umfang von Fee Cutting geringer als bei einem Wechsel zu einer BIG-Four-Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Hypothese 3: BIG-Four-Prüfungsgesellschaften erzielen im Vergleich zu anderen Abschlussprüfern Honorarprämien.

Diese Hypothesen werden mit den Dummyvariablen Abschlussprüferwechsel zu einem BIG-Four-Prüfer (*Change to BIG Four*), Abschlussprüferwechsel zu einem kleinen Prüfer (*Change to Small*) und dem Dummy für einen BIG-Four-Prüfer (*Dummy BIG Four*) getestet.

2.2. Nachfrage nach Prüfungen

Durch Prüfungen sollen bestehende Agencykonflikte zwischen Unternehmensführung und ihrer

Umwelt verringert werden (vgl. Jensen/Meckling, 1976, S. 338 f.; Hachmeister, 2001, S. 20f.). Je umfangreicher diese Konflikte sind, desto wichtiger wird die Kontrolle durch einen Abschlussprüfer⁴. Der Wirtschaftsprüfer verifiziert durch die Jahresabschlussprüfung den Jahresabschluss. Dadurch sollen die Glaubwürdigkeit der Rechnungslegung und die Vertrauenswürdigkeit auf dem Kapitalmarkt sichergestellt werden (vgl. Ewert, 1993, S. 717).

Mittels der Variable *Blockholder* wird im Folgenden die Kontrolle der Eigentümer in einer Gesellschaft gemessen. Je höher der Stimmrechtsanteil eines einzelnen Anteilseigners ist, desto effektiver ist die Kontrolle des Managements. Dazu wird nur der größte Blockholder mit einem Anteil von mindestens 25% erfasst. Gleichzeitig sinkt die Wichtigkeit der Abschlussprüfung für den Hauptaktionär, da er durch seine Rechte in Aufsichtsrat und Hauptversammlung das Management kontrollieren kann (vgl. Chan/Ezzamel/Gwilliam, 1993, S. 770). Andererseits entstehen neue Agencykonflikte zwischen dem Mehrheitsaktionär und den Minderheitsaktionären, da Letztere eine Ausbeutung durch den kontrollierenden Aktionär befürchten. Eine unabhängige Prüfung des Geschäftsberichts kann helfen, diese Agencykonflikte zu verringern. Vor diesem Hintergrund ist unklar, ob die Variable *Blockholder* einen positiven oder negativen Einfluss auf das Prüfungshonorar hat.

Um den Einfluss der Fremdkapitalgeber auf die Honorare des Abschlussprüfers zu messen, wird das Verhältnis von langfristigem Fremdkapital zur Bilanzsumme (*DEBT/TA*) herangezogen. Ein Fremdkapitalgeber wird mit steigender Verschuldung eines Unternehmens auf eine umfassendere Abschlussprüfung bestehen, um so den entstehenden Agencykonflikten zwischen Fremd- und Eigenkapitalgebern entgegenzuwirken (vgl. Lee/Mande, 2005, S. 99; Ashbaugh/Warfield, 2003, S. 15). In dieser Studie wird die Variable *DEBT/TA* als Nachfragevariable interpretiert. In anderen Studien wird der Verschuldungsgrad herangezogen, um die Wahrscheinlichkeit für die alleinige Haftung des Abschlussprüfers für eine fehlerhafte Rechnungslegung bei gleichzeitiger Verletzung seiner Sorgfaltspflichten und einem Zahlungsausfall seines Mandanten zu messen (vgl. bspw. Gist, 1992, S. 80;

⁴ Vgl. die Ergebnisse bei freiwilligen Abschlussprüfungen in der Studie von Chow (1982).

O'Keefe/Simunic/Stein, 1994, S. 249; Hay/Knechel/Wong, 2006, S. 171).

Das langfristige Fremdkapital setzt sich aus am Kapitalmarkt ausgegebenen Wertpapieren (bspw. Anleihen) und von Banken erhaltenen Krediten zusammen. In Deutschland sind Banken Teil des deutschen Corporate-Governance-Systems. Banken besitzen bedeutende Stimmrechtsanteile an ihren Schuldern und erhalten mittels Depotstimmrechten zusätzlichen Einfluss auf ihre Schuldner. Der Einfluss der Banken ist teilweise so groß, dass sie Aufsichtsratsmitglieder entsenden können. Begibt ein Unternehmen eine Anleihe an den Kapitalmarkt, so ist das Management bemüht, die Kapitalkosten so gering wie möglich zu halten. Dazu gehört auch eine glaubwürdige Rechnungslegung, die durch eine unabhängige Prüfung verifiziert wird. In Deutschland ist die Haftung des Abschlussprüfers begrenzt. Eine agencytheoretische Betrachtung der Variablen erscheint daher angemessener.

2.3. Kontrollvariablen

Seit dem Beitrag von Simunic (1980) wurde eine Vielzahl von empirischen Studien zu den Determinanten von Prüfungsgebühren veröffentlicht. Einen Überblick über bisherige Forschungsarbeiten geben die Studien von Cobbin (2002) und Hay/Knechel/Wong (2006). Dabei werden die Prüfungshonorare üblicherweise anhand von Variablen geschätzt, die Aussagen über die Größe und Komplexität des Mandanten sowie über das Prüfungsrisiko ermöglichen (vgl. Cobbin, 2002, S. 72-77; Hay/Knechel/Wong, 2006). In dieser Untersuchung werden Kontrollvariablen eingesetzt, die in der Vergangenheit bereits große Erklärungskraft gezeigt haben (vgl. Hay/Knechel/Wong, 2006, S. 158-168).

Als Surrogat für die Größe des Mandanten wird dessen Bilanzsumme herangezogen (vgl. Simunic, 1980, S. 172). Da der Prüfungsumfang nicht linear mit der Größe des Mandanten ansteigt, wird der natürliche Logarithmus der Bilanzsumme ($\ln(TA)$) verwendet (vgl. bspw. Craswell/Francis/Taylor, 1995, S. 306; Ferguson/Francis/Stokes, 2006, S. 101).

Steigt die Komplexität eines Unternehmens an, so erhöhen sich auch die Schwierigkeit der Abschlussprüfung und der Prüfungsumfang. Die Komplexität der Abschlussprüfung wird anhand

der Quadratwurzel der Anzahl an konsolidierten Tochterunternehmen eines Konzerns ($SUBS^{1/2}$) erfasst (vgl. Simunic, 1980, S. 182; Francis, 1984, S. 139).

Die Prüfung von Bilanzpositionen ist je nach Art der Bilanzposition unterschiedlich komplex. Je schwieriger eine Bilanzposition zu prüfen ist, umso höher ist der Zeitbedarf des Abschlussprüfers. Um den Anteil riskoreicher und prüfungsintensiver Bilanzpositionen an der Bilanzsumme abzubilden, wird die Relation von Forderungen und Vorräten zur Bilanzsumme ($(Receiv + Inven)/TA$) verwendet (vgl. Francis/Stokes, 1986, S. 386).

Der *Dummy Loss* wird eingeführt, um finanzielle Probleme des Mandanten und die Wahrscheinlichkeit für eine alleinige Haftung des Abschlussprüfers bei Insolvenz des Mandanten und Fehlern in der Rechnungslegung abzubilden (vgl. Simunic, 1980, S. 173 f.). Ein Einfluss dieser Variable ist in Deutschland möglicherweise nicht gegeben oder geringer als in den USA, da die Haftung des Abschlussprüfers in Deutschland für die Prüfung eines kapitalmarktorientierten Unternehmens bei Fahrlässigkeit auf maximal 4 Mio. Euro beschränkt ist. Eine Begrenzung der Haftung gibt es in den USA nicht. Der *Dummy Loss* ist Eins, wenn ein Verlust im aktuellen Geschäftsjahr vorliegt, ansonsten Null.

3. Datensatz und deskriptive Statistik

3.1. Stichprobe und Untersuchungszeitraum

Die Stichprobe besteht aus 364 Unternehmen mit Sitz in Deutschland, die am 02.01.2008 im Prime Standard der Deutschen Börse AG gelistet waren. Der Untersuchungszeitraum ist auf die Jahre 2005–2008 begrenzt. Jedoch enthält der Datensatz nur für Unternehmen mit einem vom Kalenderjahr abweichenden Geschäftsjahr Angaben für das Jahr 2008, da diese Unternehmen der Veröffentlichungspflicht der Abschlussprüferhonorare erst mit Abschluss des Geschäftsjahres 2005/2006 unterliegen. Somit steht der Untersuchung im Wesentlichen ein dreijähriges Panel zur Verfügung. Auch sind Angaben zu den Honoraren des Abschlussprüfers für Geschäftsjahre vor einer Börsennotierung im regulierten Markt nicht veröffentlichungspflichtig. Für Unternehmen, die zu Beginn des Untersuchungszeitraums nicht im regulierten Markt notiert waren,

	2005	2006	2007	2008	Σ
Grundgesamtheit je Jahr	323	364	364	49	1141
– Börsengang in 2006 & 2007	53				53
– Börsengang in 2007		25			25
– Ausschlüsse	36	46	44	4	130
Stichprobenumfang	234	293	320	45	892

Tab. 1: Zusammensetzung der Stichprobe

sind die Honorare ab dem Jahr der Erstnotierung erfasst. Außerdem sind Finanzdienstleister, die ihre Bilanz nicht nach Fristigkeit, sondern nach Liquidierbarkeit ordnen und Unternehmen mit fehlenden Angaben oder fehlerhafter Kategorisierung der Abschlussprüferhonorare ausgeschlossen⁵. Insgesamt werden 892 Beobachtungen für die Untersuchung verwendet. Eine Übersicht über die Stichprobe bietet Tabelle 1.

Angaben zum Konzernabschlussprüfer eines Unternehmens, dessen Prüfungshonorar für die Abschlussprüfung und die Anzahl der konsolidierten Tochterunternehmen wurden jeweils dem Konzernabschluss entnommen. Liegt kein Konzernabschluss vor, wurden die Angaben des Einzelabschlusses herangezogen. Alle Honorarangaben beziehen sich auf das inländische Prüfungshonorar des Abschlussprüfers. Alle weiteren Informationen wie Bilanzsumme, Fremdkapital, Tag des Börsengangs, Blockholder etc. stammen aus folgenden Datenbanken: Datastream, Fact Book des Deutschen Aktieninstituts sowie die Datenbank der Bafin über bedeutende Stimmrechtsanteile nach § 21WpHG. Einzelne Daten, die nicht in der Datenbank Datastream enthalten waren, wurden aus den Geschäftsberichten nacherhoben.

3.2. Deskriptive Analyse

Tabelle 2 gibt in Abhängigkeit des Abschlussprüfers Aufschluss über die Struktur und die Bedeutung der Unternehmen des Prime Standards. Sämtliche Angaben beziehen sich dabei auf den gesamten Untersuchungszeitraum von drei Jahren. Obwohl BDO in Deutschland mehr Mandate als Deloitte betreut, wird im Folgenden auf die international übliche Definition der BIG-Four-Prüfer (Deloitte, E&Y, KPMG und PwC) zurückgegriffen. Deloitte besitzt ein wesentlich höheres Honorar-

aufkommen als die BDO aus der Abschlussprüfung in der Stichprobe. Dies lässt sich leicht an dem erheblich höheren durchschnittlichen Abschlussprüfungshonorar (*FEE*) je Mandant bei Deloitte erkennen.

Die Ausprägungen der Variablen Abschlussprüferhonorar, Bilanzsumme (*TA*) und Tochterunternehmen (*SUBS*) sind im Durchschnitt jeweils höher, wenn der Prüfer zu den BIG Four gehört. Lediglich E&Y fällt unter den BIG Four gegenüber BDO zurück. Jedoch prüft E&Y mit 181 Mandanten deutlich mehr Abschlüsse als BDO mit 67 Mandanten innerhalb des Prime Standards und besitzt dadurch auch ein wesentlich höheres Honorarvolumen.

KPMG besitzt mit 3.010 T€ den mit Abstand höchsten Mittelwert an Honorareinkünften. Es folgt PwC mit einem durchschnittlichen Abschlussprüfungshonorar von 1.741 T€. Da KPMG gemessen an der Bilanzsumme und der Anzahl von Tochterunternehmen im Vergleich zu den meisten Abschlussprüfern auch größere und komplexere Abschlussprüfungsmandate betreut, kann nicht automatisch auf eine Honorarprämie für KPMG geschlossen werden. Eine genauere Untersuchung der einzelnen BIG-Four-Abschlussprüfer ist daher in der Regressionsanalyse angebracht.

Die Heterogenität der Unternehmen des Prime Standards zeigt sich deutlich an der großen Streuung und den Minimal- beziehungsweise Maximalwerten der Variablen *FEE*, *TA* und *SUBS*. Die Bilanzkennzahlen (*Receiv + Inven*)/*TA* und *DEBT/TA* sowie der *Dummy Loss* deuten keine Unterschiede

⁵ Bei einzelnen KPMG-Mandanten beziehen sich die Honorarangaben seit dem 1. Oktober 2007 auf KPMG Europe LLP und wurden von der Untersuchung ausgeschlossen. Jedoch haben nicht alle von KPMG geprüften Unternehmen explizit angegeben, ob sich die Honorare auf KPMG Deutschland beziehen. Ein Mittelwerttest ergab keine signifikanten Unterschiede zwischen den Honoraren der Jahre 2007/2008 und 2006.

	Anzahl Mandate	Anzahl Wechsel zu		FEE in Tsd.	TA in Mio.	SUBS	Receiv+Inven TA	Dummy Loss	DEBT TA	Blockholder
Deloitte	65	12	mean	662.38	1918.50	53.83	0.40	0.18	0.12	22.67
			sd	1609.64	4561.73	82.08	0.15	0.39	0.12	28.70
			min	50.00	11.20	3.00	0.10	0.00	0.00	0.00
			max	12800.00	34784.80	367.00	0.78	1.00	0.51	98.99
E&Y	181	13	mean	322.72	731.09	36.01	0.32	0.23	0.12	23.53
			sd	415.34	2552.59	103.25	0.19	0.42	0.16	27.79
			min	30.00	8.12	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
			max	2574.30	29124.90	1189.00	0.76	1.00	0.88	82.99
KPMG	184	18	mean	3009.91	10263.45	117.14	0.37	0.16	0.14	21.33
			sd	9875.21	28006.74	232.49	0.19	0.37	0.13	29.29
			min	29.80	9.97	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00
			max	63000.00	198904.00	1198.00	0.94	1.00	0.63	100.00
PwC	159	12	mean	1741.42	12653.25	99.48	0.32	0.18	0.13	22.89
			sd	4821.12	38195.78	177.43	0.19	0.38	0.13	26.71
			min	40.00	7.68	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
			max	40000.00	234676.00	1053.00	0.75	1.00	0.56	87.12
BDO	67	6	mean	370.12	1059.81	56.57	0.32	0.10	0.16	37.29
			sd	466.99	2642.60	128.11	0.17	0.31	0.35	30.19
			min	40.00	1.39	2.00	0.01	0.00	0.00	0.00
			max	2656.00	13533.62	671.00	0.73	1.00	2.82	97.87
Other	236	20	mean	167.41	219.54	23.30	0.39	0.19	0.15	22.98
			sd	143.56	413.11	64.21	0.18	0.39	0.35	29.98
			min	15.00	1.36	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
			max	800.00	3932.30	581.00	0.97	1.00	3.61	100.00
Total	892	81	mean	1117.13	4798.42	63.54	0.35	0.18	0.14	23.79
			sd	5062.32	21235.12	151.80	0.19	0.39	0.23	28.80
			min	15.00	1.36	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
			max	63000.00	234676.00	1198.00	0.97	1.00	3.61	100.00

Tab. 2: Deskriptive Statistik. Die BIG-Four-Abschlussprüfer betreuen im Schnitt größere und komplexere Mandate. Siehe hierzu die Variablen Abschlussprüferhonorar (FEE), Bilanzsumme (TA) und Tochterunternehmen (SUBS). Die hohe Streuung dieser Variablen deutet heterogene Mandate der einzelnen Abschlussprüfer an. Lediglich E&Y fällt unter den BIG-Four-Prüfern gegenüber BDO zurück. Die Bilanzkennzahlen Forderungen und Vorräte zu Bilanzsumme (Receiv+Inven/TA), langfristige Schulden zu Bilanzsumme (DEBT/TA) und der Dummy für einen Verlust (Dummy Loss) deuten keine großen Unterschiede zwischen den Mandanten der einzelnen Abschlussprüfer an. Blockholder, die mindestens 25 % der Anteile an einer Gesellschaft besitzen, werden über die Variable Blockholder erfasst.

zwischen den Mandanten der einzelnen Abschlussprüfer an. Lediglich bei BDO Mandanten ist die Verlustwahrscheinlichkeit etwas geringer und die Anteilseignerkonzentration höher.

4. Regressionsmodell

Um die obigen Hypothesen zu testen, wird folgendes Regressionsmodell geschätzt:

$$\begin{aligned}
 \ln(FEE) = & b_1 + b_2 \cdot \text{Change to BIG Four} + b_3 \cdot \text{Change to Small} \\
 & + b_4 \cdot \text{Dummy BIG Four} + b_5 \cdot \ln(TA) + b_6 \cdot SUBS^{1/2} \\
 & + b_7 \cdot \frac{(\text{Receiv} + \text{Inven})}{TA} + b_8 \cdot \text{Dummy Loss} + b_9 \cdot \frac{DEBT}{TA} \\
 & + b_{10} \cdot \text{Blockholder} + \sum_{t=2006}^{2008} b_t \cdot \text{Year}_t + e
 \end{aligned} \tag{1}$$

	ln(FEE)	Change to BIG Four	Change to Small	Dummy BIG Four	ln(TA)	SUBS ^{1/2}	Receiv+Inven TA	Dummy Loss	DEBT TA	Blockholder
ln(FEE)	1.000									
Change to BIG Four	-0.065	1.000								
Change to Small	-0.127	-0.044	1.000							
Dummy BIG Four	0.324	0.184	-0.242	1.000						
ln(TA)	0.886	-0.017	-0.127	0.327	1.000					
SUBS ^{1/2}	0.785	-0.037	-0.074	0.208	0.770	1.000				
Receiv+Inven TA	0.043	-0.041	-0.051	-0.076	0.029	-0.024	1.000			
Dummy Loss	-0.126	0.072	0.056	0.027	-0.201	-0.134	-0.160	1.000		
DEBT TA	0.085	-0.008	0.075	-0.053	0.031	0.102	-0.157	0.115	1.000	
Blockholder	0.016	0.014	-0.023	-0.059	0.050	0.064	0.075	-0.172	-0.020	1.000

Tab. 3: Korrelationsmatrix. Die abhängige Variable, das logarithmierte Abschlussprüfungshonorar, weist eine hohe Korrelation mit den erklärenden Variablen Unternehmensgröße ($\ln(TA)$) und -komplexität ($SUBS^{1/2}$) sowie eine mittlere Korrelation mit der Dummyvariable für eine BIG-Four-Prüfungsgesellschaft auf. Auch zwischen den erklärenden Variablen $\ln(TA)$ und $SUBS^{1/2}$ gibt es eine hohe Korrelation.

Um zu überprüfen, ob nur einzelne der BIG-Four-Prüfungsgesellschaften Fee Cutting betreiben oder eine Honorarprämie erzielen, wird ein weiteres Modell berechnet. Dazu werden die Variablen *Change to BIG Four* (*Dummy BIG Four*) aus dem Regressionsmodell in Gleichung (1) durch Dummies für einen Wechsel zu den einzelnen BIG-Four-Prüfungsgesellschaften (Dummies für die einzelne BIG-Four-Prüfungsgesellschaft) ersetzt.

Informationen, die Einfluss auf die Höhe des Abschlussprüferhonorars haben und nicht öffentlich verfügbar sind, werden in der Prüfungsforschung zu den Determinanten der Abschlussprüferhonorare meist vernachlässigt. Dennoch verwenden fast alle Studien die OLS-Regressionstechnik. Dies ist unproblematisch, solange es keine ausgelassene Variable gibt, die gleichzeitig die Höhe der Prüfungshonorare beeinflusst und mit anderen erklärenden Variablen korreliert. Korreliert die ausgelassene Variable jedoch mit mindestens einer erklä-

renden Variable, so sind sämtliche Schätzer einer OLS-Regression verzerrt und inkonsistent, wenn die erklärenden Variablen auch untereinander korrelieren (vgl. bspw. Wooldridge, 2006, S. 95–99 und 176–180). In dem Datensatz dieser Studie besteht zwischen den erklärenden Variablen $\ln(TA)$ und $SUBS^{1/2}$ eine starke Korrelation. Weitere Korrelationsmaße finden sich in Tabelle 3. Es ist daher zu diskutieren, ob es Variablen gibt, die mit mindestens einer erklärenden Variable korrelieren, die Höhe der Prüfungsgebühren bestimmen und nicht in der Regressionsgleichung (1) enthalten sind.

Eine ausgelassene Variable könnte die Qualität des ungeprüften Abschlusses sein. Diese bestimmt den Prüfungsumfang des Abschlussprüfers. Der Wirtschaftsprüfer wendet bei der Abschlussprüfung den risikoorientierten Prüfungsansatz an und muss sein Prüfungsurteil mit hinreichender Sicherheit treffen. Das Prüfungsrisikomodell ist wie folgt aufgebaut:

$$\text{Prüfungsrisiko} = \text{inhärentes Risiko} \cdot \text{Kontrollrisiko} \cdot \text{Entdeckungsrisiko} \tag{2}$$

Stellt man die Gleichung nach dem Entdeckungsrisiko um, so erhält man:

$$\Leftrightarrow \text{Entdeckungsrisiko} = \frac{\text{Prüfungsrisiko}}{\text{inhärentes Risiko} \cdot \text{Kontrollrisiko}} \tag{3}$$

Bei vorgegebenem Prüfungsrisiko kann der Abschlussprüfer nach Bestimmung des inhärenten Risikos und des Kontrollrisikos das Entdeckungsrisiko über seinen Prüfungsumfang und seine Prüfungshandlungen so steuern, dass er sein Prüfungsurteil weiterhin mit hinreichender Sicherheit treffen kann. Dabei gilt: Je höher das inhärente Risiko oder Kontrollrisiko ist, desto höher ist der erforderliche Prüfungsumfang des Abschlussprüfers, um die Qualität der geprüften Rechnungslegung konstant zu halten (vgl. bspw. Marten/Quick/Ruhnke, 2007, S. 214–216). Führt ein höherer Prüfungsumfang auch zu einem höheren Prüfungshonorar, so beeinflusst die Qualität der ungeprüften Rechnungslegung das Honoraraufkommen des Abschlussprüfers. Ein positiver Zusammenhang zwischen der Höhe des Abschlussprüferhonorars und Defiziten der internen Kontrollsysteme konnte bereits aufgezeigt werden⁶.

Die Qualität der ungeprüften Rechnungslegung kann mit der Größe und der Komplexität eines Unternehmens korrelieren, da größere und komplexere Unternehmen ein höheres inhärentes Risiko aufweisen als kleine und weniger komplexe Unternehmen. Andererseits geben große oder komplexe Unternehmen mehr Ressourcen für interne Kontrollsysteme aus als kleine Unternehmen. Besser ausgebildete und spezialisierte Mitarbeiter werden ebenfalls eher in großen oder komplexen Unternehmen beschäftigt. Somit sinkt das Kontrollrisiko tendenziell mit der Größe des Unternehmens. Die Variablen $\ln(TA)$ und $SUBS^{1/2}$ zur Abbildung der Unternehmensgröße und -komplexität sind damit endogen.

Die Qualität der ungeprüften Rechnungslegung ist keine öffentlich verfügbare Information. Diese ist nur dem Rechnungsleger selbst und näherungsweise dem Abschlussprüfer bekannt. Lediglich die Qualität des geprüften Abschlusses ist am Kapitalmarkt beobachtbar. Da die Abschlussprüfung die Qualität der am Kapitalmarkt veröffentlichten Rechnungslegungsinformationen beeinflusst, kann diese nicht als Surrogatmaß für die Qualität der ungeprüften Rechnungslegung herangezogen werden.

6 Vgl. bspw. Hogan/Wilkins (2008) und Hoitash/Hoitash/Bedard (2008); im Gegensatz dazu stehen die Ergebnisse von O'Keefe/Simunic/Stein (1994).

7 Allerdings gibt es auch Argumente, die gegen eine Konstanz der Qualität der ungeprüften Rechnungslegung sprechen, bspw. Managementwechsel oder Anreize der Managementvergütung.

Eine Endogenität der Regressionsergebnisse wird vermieden, indem Gleichung (1) mit Fixed Effects geschätzt wird. Mit einer Fixed-Effects-Regression erzielt man jedoch nur dann konsistente und unverzerrte Schätzungen, wenn die ausgelassene Variable über den Untersuchungszeitraum konstant ist (vgl. bspw. Wooldridge, 2006, S. 485 f.).

In der Praxis ist das maximal zulässige Prüfungsrisiko exogen gegeben. Entsprechend Gleichung (3) bestimmen das inhärente Risiko und das Kontrollrisiko die Qualität des ungeprüften Abschlusses. Das inhärente Risiko wird durch allgemeine (makro-, branchen- und mandantenspezifische) und prüffeldspezifische (bspw. Verwertbarkeit von Vermögen oder Anwendung von komplexen IFRS-Standards) Faktoren bestimmt. Das Kontrollrisiko wird durch die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems in Bezug auf die Vermeidung wesentlicher Fehler in der Rechnungslegung beeinflusst. Aufgrund des kurzen Untersuchungszeitraums von drei Jahren wird eine Veränderung dieser Faktoren und damit der Qualität der ungeprüften Rechnungslegung als unwahrscheinlich angesehen⁷. Zur Überprüfung dieser Annahme, ob fixe Effekte im Regressionsmodell vorliegen, wird Gleichung (1) als OLS- beziehungsweise Fixed-Effects-Modell geschätzt und ein Hausman-Test zwischen beiden Modellen durchgeführt. Das Ergebnis des Hausman-Tests zeigt fixe Effekte im Regressionsmodell an.

5. Ergebnisse

5.1. Ergebnisse und Interpretation der multivariaten Analyse

Zentrales Ziel des Aufsatzes ist der Nachweis von Fee Cutting in Abhängigkeit von der Größe des Abschlussprüfers sowie einer Prämie für die BIG-Four-Abschlussprüfer auf dem deutschen Markt für Abschlussprüfungen. Nach Hypothese 1 kommt es zu Fee Cutting, wenn der neue Abschlussprüfer ein BIG-Four-Prüfer ist. Gehört der neue Abschlussprüfer nicht zu den BIG-Four-Prüfern ist der Umfang von Fee Cutting geringer als bei einem Wechsel zu einem BIG-Four-Prüfer (Hypothese 2). Eine Honorarprämie wird entsprechend Hypothese 3 nur für BIG-Four-Prüfer erwartet.

Die Hypothesen werden anhand zweier Modellen untersucht: Im Grundmodell (Panel A, Tabelle

	Panel A: Grundmodell				Panel B: erweitertes Modell			
	Pooled OLS		Fixed Effects		Pooled OLS		Fixed Effects	
	b	T-Wert	b	T-Wert	b	T-Wert	b	T-Wert
Change to BIG Four	-0.307	(-3.72)***	-0.313	(-5.85)***				
Change to Deloitte					-0.661	(-3.81)***	-0.298	(-2.68)***
Change to E&Y					-0.257	(-1.23)	-0.359	(-3.14)***
Change to KPMG					-0.242	(-1.89)*	-0.210	(-1.93)*
Change to PwC					-0.219	(-1.71)*	-0.364	(-2.75)***
Change to Small	-0.105	(-0.91)	-0.104	(-1.10)	-0.109	(-0.94)	-0.092	(-0.96)
Dummy BIG Four	0.170	(4.00)***	0.229	(1.82)*				
Deloitte					0.267	(3.15)***	-0.009	(-0.03)
E&Y					0.105	(1.95)*	0.302	(1.62)
KPMG					0.264	(4.68)***	0.174	(1.09)
PwC					0.118	(1.91)*	0.292	(1.71)*
ln(TA)	0.424	(24.17)***	0.324	(4.57)***	0.421	(23.18)***	0.328	(4.54)***
SUBS ^{1/2}	0.060	(7.38)***	0.025	(1.99)**	0.060	(7.39)***	0.023	(1.83)*
(Receiv + Inven)/TA	0.333	(3.02)***	0.853	(2.13)**	0.298	(2.67)***	0.855	(2.13)**
Dummy Loss	0.149	(2.87)***	0.034	(0.78)	0.146	(2.83)***	0.032	(0.71)
DEBT/TA	0.254	(4.17)***	0.129	(0.81)	0.255	(4.18)***	0.132	(0.83)
Blockholder	-0.001	(-1.75)*	0.001	(0.67)	-0.001	(-1.66)*	0.001	(0.84)
Y _{ear2006}	-0.057	(-1.14)	-0.041	(-1.48)	-0.056	(-1.13)	-0.040	(-1.49)
Y _{ear2007}	-0.071	(-1.39)	-0.017	(-0.46)	-0.076	(-1.50)	-0.014	(-0.38)
Y _{ear2008}	-0.028	(-0.38)	0.043	(0.78)	-0.053	(-0.74)	0.049	(0.89)
Constant	3.655	(12.35)***	5.538	(3.87)***	3.724	(12.12)***	5.461	(3.75)***
R ² _{adj.}	0.82		0.19		0.82		0.20	
N	892		892		892		892	

* p < 0.10, ** p < 0.05, *** p < 0.01

Tab. 4: Ergebnisse der multivariaten Analyse mit robusten t-Werten. Abhängige Variable ist in allen Regressionen das logarithmierte Abschlussprüferhonorar. In Panel B wird das Grundmodell aus Panel A um Dummies für einzelne Abschlussprüfer erweitert, um Unterschiede bei Fee Cutting und Honorarprämien zwischen den BIG-Four-Prüfungsgesellschaften (Deloitte, E&Y, KPMG und PwC) aufzuzeigen. Im Fixed-Effects-Modell kann lediglich PwC eine Honorarprämie erzielen. Statistisch signifikant ist hingegen das Fee Cutting bei einem Abschlussprüferwechsel zu jeder BIG-Four-Prüfungsgesellschaft. Die im Fixed-Effects-Modell angegebene Konstante ist der Durchschnitt über alle fixen Effekte.

4) werden die Hypothesen zwischen BIG-Four-Prüfern und anderen Abschlussprüfern getestet. Im erweiterten Modell (Panel B) werden für eine genauere Analyse Dummyvariablen für jeden BIG-Four-Prüfer generiert. Es wird also auf Ebene der Prüfungsgesellschaft untersucht, ob einzelne BIG-Four-Abschlussprüfer Fee Cutting betreiben und eine Prämie erwirtschaften. Die Ergebnisse der Pooled-OLS-Regression und der Fixed-Effects-Schätzung sind mit robusten t-Werten abgebildet.

Alle Regressionen beruhen auf 892 Beobachtungen. Das Pooled-OLS-Modell hat in beiden Panels ein korrigiertes R² von 0.82. Das Fixed-Effects-Modell hat ein korrigiertes R² in Panel A (B) von 0.19 (0.2). Die Koeffizienten sämtlicher Kontrollva-

riablen sowie Variablen zur Messung der Nachfrage nach Prüfungsleistungen haben in beiden OLS-Modellen das prognostizierte Vorzeichen und einen p-Wert von höchstens 0.1. Der Einfluss der Variablen *Blockholder* auf die Höhe des Abschlussprüferhonorars ist aus ökonomischer Sicht zu vernachlässigen. Diese Befunde sind mit den Ergebnissen anderer Studien vergleichbar. Bei der Fixed-Effects-Schätzung sind lediglich die Koeffizienten der Kontrollvariablen *ln(TA)* (p-Wert: 0.01 (Panel A und B)), *SUBS^{1/2}* (p-Wert: 0.05 (Panel A) und 0.1 (Panel B)) und *(Receiv+Inven)/TA* (p-Wert: 0.05 (Panel A und B)) statistisch signifikant. Beide Koeffizienten der Nachfragevariablen sind in beiden Modellen nicht statistisch signifikant.

Um die Hypothesen 1 und 2 im Grundmodell zu testen, gibt es Dummyvariablen, die einen Wechsel des Abschlussprüfers zu einem BIG-Four-Abschlussprüfer und zu einem nicht BIG-Four-Abschlussprüfer anzeigen. Der Koeffizient der Variable *Change to Small* ist bei der Fixed-Effects- und der Pooled-OLS-Regression statistisch nicht signifikant. Der Koeffizient der Variable *Change to BIG Four* ist negativ und sowohl in der Fixed-Effects- als auch in der Pooled-OLS-Regression mit einem p-Wert von 0.01 signifikant. Die Hypothesen 1 und 2 können somit nicht verworfen werden. Dies gilt auch für das erweiterte Modell in Panel B. Die Ergebnisse sprechen für Fee Cutting, wenn der neue Abschlussprüfer zu den BIG Four gehört. Bei einem Wechsel zu einem Abschlussprüfer, der nicht zu den BIG Four gehört, ist Fee Cutting hingegen unwahrscheinlich. Von Fee Cutting kann jedoch nicht zwingend auf Low Balling geschlossen werden, da keine Informationen zu den Prüfungskosten des Abschlussprüfers vorliegen.

Die Variable *Dummy BIG Four* steht im Grundmodell für einen BIG-Four-Prüfer und soll eine Honorarprämie für BIG-Four-Prüfer messen. Der Koeffizient der Variable *Dummy BIG Four* ist positiv und in der Pooled-OLS-Regression mit einem p-Wert von 0.01 statistisch signifikant. Bei der Fixed-Effects-Schätzung ist der Umfang der Prämie höher und der p-Wert beträgt 0.1. Betrachtet man die Ergebnisse der Fixed-Effects-Regression im erweiterten Modell, so lässt sich nur für PwC eine statistisch signifikante Prämie messen. Hypothese 3 kann demnach nur für die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC nicht verworfen werden.

Da nur PwC eine Prämie erwirtschaften kann, jedoch alle BIG-Four-Abschlussprüfer Fee Cutting betreiben, stellt sich die Frage, ob diese Ergebnisse im Einklang mit den Modellen von DeAngelo und Dye stehen. Eine Honorarprämie nur für PwC deutet auf eine bessere Verhandlungsposition von PwC gegenüber anderen Abschlussprüfern. Dies könnte das Resultat einer besseren Reputation oder einer höheren Marktmacht von PwC sein. Zu Fee Cutting könnte es bei den großen Abschlussprüfern dennoch kommen, da diese aus einem Abschlussprüfungsmandat mehr lukrativen Beratungsumsatz generieren können als kleine Abschlussprüfer. Diese Einnahmen könnten die BIG-Four-Abschlussprüfer bereits im Wettbewerb um eine Erstprüfung antizipieren und Fee Cutting betreiben. Wenn man das Fee Cutting der BIG-Four-Prüfer

mit Low Balling und die Honorarprämie von PwC mit einer Quasirente gleichsetzt, bedeutet dies faktisch eine Quersubvention der Erstprüfungskosten durch die Erwartung der BIG-Four-Prüfer Deloitte, E&Y und KPMG über zukünftige Einnahmen aus dem Verkauf von Beratungsleistungen.

Bei einem Abschlussprüferwechsel sinkt die Prüfungsgebühr nur, wenn der neue Abschlussprüfer zu den BIG-Four-Prüfern gehört. Verursacht eine Abschlussprüfung dem bisherigen und dem neuen Abschlussprüfer dieselben Prüfungskosten und führt eine Erstprüfung zu gleich hohen oder höheren Prüfungskosten wie eine Folgeprüfung, so kann man über die Beobachtung von Fee Cutting auf einen hohen Wettbewerb um Erstprüfungsmandate schließen. Da kleine Wirtschaftsprüfer kein Fee Cutting betreiben (können), sind diese im Wettbewerb um neue Prüfungsmandate auf dem Markt für Erstprüfungen benachteiligt. Dies dürfte langfristig zu einer weiteren Konzentration auf dem Markt für Abschlussprüfungen führen.

5.2. Verhältnis der Ergebnisse von Fixed-Effects- und OLS-Regression

Das Regressionsmodell wurde sowohl mit Pooled OLS als auch mit Fixed Effects geschätzt, da ein Zusammenhang zwischen einer ausgelassenen Variable und den erklärenden Variablen sowie der abhängigen Variable vermutet wird. Deutliche Unterschiede zwischen den Koeffizienten für die BIG-Four-Prüfer der Pooled-OLS-Regression und der Fixed-Effects-Schätzung ergeben sich im erweiterten Modell. Die Variablen für KPMG und Deloitte zeigen im Vergleich zu den Variablen für PwC und E&Y in der Pooled-OLS-Schätzung höhere Prämien an, während eine Prämie in der Fixed-Effects-Regression nur für PwC mit einem p-Wert von 0.1 signifikant ist. Wie ist dieser Unterschied zu erklären? Die Wahl des Abschlussprüfers könnte von der Qualität der ungeprüften Rechnungslegung abhängen. Dabei steigen der Prüfungsumfang und das Prüfungshonorar, wenn die Qualität des Abschlusses gering ist, da der Abschlussprüfer sein Prüfungsurteil mit hinreichender Sicherheit treffen muss. Wird eine BIG-Four-Prüfungsgesellschaft als Abschlussprüfer gewählt, kann dem Adressaten dennoch eine hohe Qualität des Abschlusses signalisiert werden. Das Prüfungshonorar fällt dann für Abschlussprüfer von Unternehmen mit geringerer

Qualität der Rechnungslegung systematisch höher aus. Dies könnte in Panel B der Tabelle 4 der Fall sein. Dieses Ergebnis ist insbesondere für Studien, die die Wahl des Abschlussprüfers analysieren, von Interesse, da auch bei diesen Studien die Qualität der ungeprüften Rechnungslegung eine unbeobachtete Größe ist (vgl. Ashbaugh/Warfield, 2003, S. 15).

Deutliche Unterschiede sind beinahe bei allen Regressionskoeffizienten zwischen der Pooled-OLS- und der Fixed-Effects-Regression zu erkennen. Es stellt sich also die Frage, ob eines der beiden Modelle dem anderen überlegen ist oder ob beide Modelle konsistente Schätzer liefern. Ein Fixed-Effects-Modell führt auch dann zu konsistenten Ergebnissen, wenn die Annahmen des Pooled-OLS-Modells erfüllt sind. Umgekehrt gilt dies jedoch nicht (vgl. Cameron/Trivedi, 2005, S. 699). Wenn also gezeigt werden kann, dass unternehmensspezifische fixe Effekte im Regressionsmodell vorliegen, ist eine Fixed-Effects-Regression einer Pooled-OLS-Schätzung vorzuziehen.

Dazu wird im Folgenden ein Hausman-Test durchgeführt. Der Hausman-Test überprüft, ob die Schätzer eines OLS-Modells von dem eines Fixed-Effects-Modells systematisch abweichen und ob unternehmensspezifische fixe Effekte vorhanden sind (vgl. Cameron/Trivedi, 2005, S. 271-274 und 717). Die Nullhypothese des Hausman-Tests besagt, dass das OLS-Modell ebenfalls zu konsistenten Schätzungen führt. Diese Hypothese kann sowohl für das Grundmodell ($Chi^2(12) = 26.2$) als auch das erweiterte Modell ($Chi^2(17) = 42.61$) verworfen werden. Die Ergebnisse des Hausman-Tests zeigen unternehmensspezifische fixe Effekte im Datensatz an⁸. Für diese Stichprobe sind Aussagen auf der Basis der OLS-Regressionsergebnisse über die ökonomische Bedeutung einzelner Variablen für die Höhe des Abschlussprüferhonorars bedenklich, da die Endogenität des Regressionsmodells nicht ausgeschlossen werden kann. Das Fixed-Effects-Modell ist daher dem OLS-Modell vorzuziehen.

Eine Einschränkung der Fixed-Effects-Regression ergibt sich, da keine Variablen integriert werden können, die über den gesamten Beobachtungszeitraum konstant sind. Dazu gehört auch die Sektorzugehörigkeit eines Unternehmens. Dies liegt an der within-Transformation zur Berechnung der Koeffizienten⁹. Der Einfluss konstanter Variablen auf die Höhe des Abschlussprüferhonorars wird in fixen Effekten aufgefangen (vgl. Cameron/Trivedi,

2005, S. 715). Folglich spiegeln die fixen Effekte nicht nur die Qualität der ungeprüften Rechnungslegung wider, sondern ergeben sich aus sämtlichen ausgelassenen Variablen.

Um fixe Effekte auf Sektorebene auszuschließen, wird eine Industry-Fixed-Effects-Regression durchgeführt. Die Einteilung der Firmen erfolgt in elf verschiedene Industrien¹⁰. Das R^2_{adj} steigt für das Fixed-Effects-Modell auf Industrieebene nun auf 0.79 an. Bis auf die Variable $(Receiv+Inven)/TA$ sind im Grundmodell wie auch im erweiterten Modell alle Kontrollvariablen mindestens auf dem 0.1 Niveau signifikant. Auch ergeben sich keine Änderungen bezüglich der Annahme der Hypothesen. Die Koeffizienten sämtlicher Variablen entsprechen beinahe den Koeffizienten der OLS-Regressionen. Dieses Ergebnis spricht gegen fixe Effekte auf Sektorebene und für fixe Effekte auf Unternehmensebene.

5.3. Sensitivitätsanalyse

Zudem erfolgte eine Schätzung für unterschiedliche Teilmengen der Stichprobe. Dabei wird auf eine Berechnung des erweiterten Modells aufgrund der verkleinerten Stichprobe verzichtet. Teilweise werden in Studien Unternehmen des Finanzsektors aufgrund der besonderen Bilanzierungsregeln und ihrer hohen Bilanzsumme nicht betrachtet (vgl. bspw. Cameran, 2005, S. 133; Firth, 1985, S. 28). Zunächst werden auch hier Finanzdienstleister von der Untersuchung ausgeschlossen. Bei der Fixed-Effects-Regression sind die Kontrollvariablen $SUBS^{1/2}$ und $(Receiv + Inven)/TA$ nun nicht statistisch signifikant.

Bei der Pooled-OLS-Regression sind weiterhin alle Variablen signifikant. Sowohl für die Fixed-Effects-Schätzung als auch für die Pooled-OLS-Regression kann für den um Finanzdienstleister verkleinerten Datensatz keine der drei Hypothesen verworfen werden.

8 Zum selben Ergebnis kommt ein Hausman-Test zwischen einem Fixed-Effects- und einem Random-Effects-Modell.

9 Für zeitkonstante Variablen ist der Mittelwert einer Variable für das Unternehmen i gleich der Variable selbst. Folglich ist die Differenz von Variable und Mittelwert gleich Null.

10 Die Sektoreinteilung wurde anhand der Datastreamvariable INDM2, die eine Einteilung nach dem ICB-Classification-Modell durchführt, vorgenommen.

Eine weitere Teilmenge enthält alle Unternehmen, die nicht im HDAX gelistet sind. Im Fixed-Effects-Modell sind die Kontrollvariablen $\ln(TA)$, $SUBS^{1/2}$ und $(Receiv + Inven)/TA$ statistisch signifikant. Bei Pooled OLS ist die Variable *Blockholder* nicht statistisch signifikant. Alle anderen Variablen sind signifikant. Auch in dieser Teilmenge kann keine der drei Hypothesen verworfen werden.

In beiden Teilstichproben gibt es ebenfalls deutliche Unterschiede zwischen den Koeffizienten der Pooled-OLS-Regression und der Fixed-Effects-Regression. Wieder führt der Hausman-Test auf Basis der jeweiligen Teilstichprobe zu einer Ablehnung des OLS-Modells, da fixe Effekte im Regressionsmodell vorhanden sein könnten. Endogenität des OLS-Regressionsmodells ist auch für die Teilstichproben nicht auszuschließen.

6. Zusammenfassung

Der Schwerpunkt der Arbeit liegt auf der Untersuchung von Fee Cutting und Honorarprämien deutscher Abschlussprüfer. Für die im Prime Standard notierten Gesellschaften werden auf Basis von Fixed-Effects-Regressionen folgende Ergebnisse erzielt: Fee Cutting tritt auf, wenn eine BIG-Four-Prüfungsgesellschaft ein neues Mandat erhält. Andererseits ist Fee Cutting unwahrscheinlich, wenn ein Abschlussprüferwechsel zu einer kleinen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft stattfindet. Fee Cutting ist keine hinreichende Bedingung für das Auftreten von Low Balling. Dennoch deutet Fee Cutting einen hohen Grad an Wettbewerb auf dem Markt für Erstprüfungen an. Eine Honorarprämie kann nur für die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC festgestellt werden.

Diese Ergebnisse können in Zusammenhang mit den Modellen von DeAngelo und Dye interpretiert werden. Erzielt nur PwC Quasirente aus der Abschlussprüfung, kann das Fee Cutting der anderen BIG-Four-Abschlussprüfer bei Festlegung der Erstprüfungsgebühr durch die Antizipation zukünftiger Überschüsse aus Beratungsaufträgen erklärt werden. Dies könnte eine Quersubvention der Erstprüfungskosten des Prüfers durch erwartete Ein-

nahmen aus dem Verkauf von Beratungsdienstleistungen an den Mandanten andeuten. Da nur PwC eine Honorarprämie erwirtschaften kann, besitzt PwC folglich die beste Verhandlungsposition unter den Abschlussprüfern gegenüber seinen Mandanten.

Die Ergebnisse der Untersuchung deuten auch eine weitere Konzentration auf dem Markt für Abschlussprüfungen kapitalmarktorientierter Unternehmen an. Der große Wettbewerb auf dem Markt für Erstprüfungen führt zu einer Verdrängung kleinerer Wirtschaftsprüfer, die kein Fee Cutting betreiben.

Variablen, die den Umfang der Prinzipal-Agenten-Konflikte in einem Unternehmen messen sollen, sind ebenfalls im Regressionsmodell enthalten. Die Variablen *Blockholder* und *DEBT/TA* sind jedoch ohne Bedeutung für die Höhe des Abschlussprüferhonorars.

Im Regressionsmodell wird eine ausgelassene Variable vermutet, die Einfluss auf die Höhe des Abschlussprüferhonorars hat. Es ist aus theoretischer Sicht anzunehmen, dass diese ausgelassene Variable mit den im Regressionsmodell enthaltenen Variablen korreliert. Um Endogenität zu vermeiden, wird eine Fixed-Effects-Schätzung für ein im Wesentlichen dreijähriges Panel von Unternehmen im Primestandard durchgeführt. Ein Hausman-Test zwischen dem OLS- und Fixed-Effects-Modell gibt dem Fixed-Effects-Modell den Vorzug.

Werden die Determinanten von Prüfungshonoraren mittels einer OLS-Regression geschätzt, ohne für unternehmensspezifische fixe Effekte zu kontrollieren, so könnte Endogenität im OLS-Modell vorliegen. Folglich könnten keine unverzerrten und konsistenten Schätzungen mit der OLS-Methode gewonnen werden. Da bei Endogenität die Annahmen der OLS-Regression nicht erfüllt sind, darf OLS auch nicht angewendet werden. Die empirische Prüfungsforschung hat bislang beinahe ausnahmslos Schätzungen mit der OLS- oder der Pooled-OLS-Methode durchgeführt¹¹. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwieweit unternehmensspezifische fixe Effekte bei Schätzungen der Determinanten von Prüfungshonoraren in anderen Ländern ebenfalls auftreten und die Regressionsergebnisse beeinflussen.

¹¹ Eine Ausnahme stellen die empirischen Arbeiten von Whisenant/Sankaraguruswamy/Raghunandan (2003), Lee/Mande (2005) und Giroux/McLelland (2008) dar.

Verzeichnis der zitierten Literatur

- Ashbaugh, Hollis/Warfield, Terry D. (2003): Audits as a Corporate Governance Mechanism: Evidence from the German Market. In: *Journal of International Accounting Research*, 2. Jg (2003), S. 1–21.
- Bigus, Jochen/Zimmermann, Ruth-Caroline (2007): Unabhängigkeit und Regulierung von Abschlussprüfern – neuere Entwicklungen in den USA, Europa und in Deutschland. In: *German Working Papers in Law and Economics*, 8. Jg (2007), Nr. 22.
- Bigus, Jochen/Zimmermann, Ruth-Caroline (2008): Non-Audit Fees, Market Leaders and Concentration in the German Audit Market: A Descriptive Analysis. In: *International Journal of Auditing*, 12. Jg (2008), Nr. 3, S. 159–179.
- Cameran, Mara (2005): Audit Fees and the Large Auditor Premium in the Italian Market. In: *International Journal of Auditing*, 9. Jg (2005), Nr. 2, S. 129–146.
- Cameron, Adrian Colin/Trivedi, Pravin K. (2005): *Microeconomics: Methods and Applications*. 1. Aufl., Cambridge u.a. 2005.
- Chan, Philip/Ezzamel, Mahmoud/Gwilliam, David (1993): Determinants of Audit Fees for Quoted UK Companies. In: *Journal of Business Finance & Accounting*, 20. Jg (1993), Nr. 6, S. 765–786.
- Chow, Chee W. (1982): The Demand for External Auditing: Size, Debt and Ownership Influences. In: *The Accounting Review*, 57. Jg (1982), Nr. 2, S. 272–291.
- Cobbin, Phillip E. (2002): International Dimensions of the Audit Fee Determinants Literature. In: *International Journal of Auditing*, 6. Jg (2002), Nr. 1, S. 53–77.
- Craswell, Allen T./Francis, Jere R. (1999): Pricing Initial Audit Engagements: A Test of Competing Theories. In: *The Accounting Review*, 74. Jg (1999), Nr. 2, S. 201–216.
- Craswell, Allen T./Francis, Jere R./Taylor, Stephen L. (1995): Auditor Brand Name Reputations and Industry Specializations. In: *Journal of Accounting & Economics*, 20. Jg (1995), Nr. 3, S. 297–322.
- DeAngelo, Linda Elizabeth (1981a): Auditor Independence, „Low Balling“, and Disclosure Regulation. In: *Journal of Accounting and Economics*, 3. Jg (1981), Nr. 2, S. 113–127.
- DeAngelo, Linda Elizabeth (1981b): Auditor Size and Audit Quality. In: *Journal of Accounting and Economics*, 3. Jg (1981), Nr. 3, S. 183–199.
- Dye, Ronald A. (1991): Informationally Motivated Auditor Replacement. In: *Journal of Accounting & Economics*, 14. Jg (1991), Nr. 4, S. 347–374.
- Ewert, Ralf (1993): Rechnungslegung, Wirtschaftsprüfung, rationale Akteure und Märkte. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 45. Jg (1993), Nr. 9, S. 715–747.
- Ferguson, Andrew C./Francis, Jere R./Stokes, Donald J. (2006): What Matters in Audit Pricing: Industry Specialization or Overall Market Leadership? In: *Accounting and Finance*, 46. Jg (2006), Nr. 1, S. 97–106.
- Firth, Michael (1985): An Analysis of Audit Fees and Their Determinants in New Zealand. In: *Auditing*, 4. Jg (1985), Nr. 2, S. 23–37.
- Francis, Jere R. (1984): The Effect of Audit Firm Size on Audit Prices: A Study of the Australian Market. In: *Journal of Accounting & Economics*, 6. Jg (1984), Nr. 2, S. 133–151.
- Francis, Jere R./Stokes, Donald J. (1986): Audit Prices, Product Differentiation, and Scale Economies: Further Evidence from the Australian Market. In: *Journal of Accounting Research*, 24. Jg (1986), Nr. 2, S. 383–393.
- Giroux, Gary/McLelland, Andrew (2008): A Municipal Audit Fee Model Using Structural Equation Modeling. In: *Journal of Applied Business Research*, 24. Jg (2008), Nr. 3, S. 135–146.
- Gist, Willie E. (1992): Explaining Variability in External Audit Fees. In: *Accounting & Business Research*, 23. Jg (1992), Nr. 89, S. 79–84.
- Hachmeister, Dirk (2001): *Wirtschaftsprüfungsgesellschaften im Prüfungsmarkt: Eine ökonomische Analyse zur Konzentration auf dem Prüfungsmarkt und zur Entwicklung großer Prüfungsgesellschaften*. Stuttgart 2001.
- Hay, David C./Knechel, W. Robert/Wong, Norman (2006): Audit Fees: A Meta-Analysis of the Effect of Supply and Demand Attributes. In: *Contemporary Accounting Research*, 23. Jg (2006), Nr. 1, S. 141–191.
- Hogan, Chris E./Wilkins, Michael S. (2008): Evidence on the Audit Risk Model: Do Auditors Increase Audit Fees in the Presence of Internal Control Deficiencies? In: *Contemporary Accounting Research*, 25. Jg (2008), Nr. 1, S. 219–242.
- Hoitash, Rani/Hoitash, Udi/Bedard, Jean C. (2008): Internal Control Quality and Audit Pricing under the Sarbanes-Oxley Act. In: *Auditing*, 27. Jg (2008), Nr. 1, S. 105–126.
- Jensen, Michael C./Meckling, William H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: *Journal of Financial Economics*, 3. Jg (1976), Nr. 4, S. 305–360.
- Lee, Chi-Wen Jevons/Gu, Zhaoyang (1998): Low balling, legal liability and auditor independence. In: *The Accounting Review*, 73. Jg (1998), Nr. 4, S. 553–555.
- Lee, Ho Young/Mande, Vivek (2005): The Relationship of Audit Committee Characteristics with Endogenously Determined Audit and Non-Audit Fees. In: *Quarterly Journal of Business & Economics*, 44. Jg (2005), Nr. 3/4, S. 93–112.
- Marten, Kai-Uwe/Quick, Reiner/Ruhnke, Klaus (2007): *Wirtschaftsprüfung*. 3. Aufl., Stuttgart 2007.
- O’Keefe, Terrence B./Simunic, Dan A./Stein, Michael T. (1994): The Production of Audit Services: Evidence from a Major Public Accounting Firm. In: *Journal of Accounting Research*, 32. Jg (1994), Nr. 2, S. 241–261.
- Ostrowski, Markus/Söder, Björn H. (1999): Der Einfluß von Beratungsaufträgen auf die Unabhängigkeit des Jahresabschlussprüfers. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 51. Jg (1999), Nr. 5, S. 554–564.
- Simon, Daniel T. (2005): The Market For Audit Services In Germany. In: *Journal of Applied Business Research*, 21. Jg (2005), Nr. 3, S. 9–14.
- Simon, Daniel T./Francis, Jere R. (1988): The Effects of Auditor Change on Audit Fees: Tests of Price Cutting and Price Recovery. In: *Accounting Review*, 63. Jg (1988), Nr. 2, S. 255–269.
- Simunic, Dan A. (1980): The Pricing of Audit Services: Theory and Evidence. In: *Journal of Accounting Research*, 18. Jg (1980), Nr. 1, S. 161–190.
- Theisen, Manuel René (1994): Notwendigkeit, Chancen und Grenzen der Zusammenarbeit von Wirtschaftsprüfer und Aufsichtsrat. In: *Die Wirtschaftsprüfung*, 47. Jg (1994), Nr. 24, S. 809–820.
- Whisenant, Scott/Sankaraguruswamy, Srinivasan/Raghunandan, K. (2003): Evidence on the Joint Determination of Audit and Non-Audit Fees. In: *Journal of Accounting Research*, 41. Jg (2003), Nr. 4, S. 721–744.
- Wooldridge, Jeffrey M. (2006): *Introductory Econometrics: A Modern Approach*. Band 3, Australia u.a. 2006.
- Zimmermann, Ruth-Caroline (2008): *Abschlussprüfer und Bilanzpolitik der Mandanten*. Dissertation, Universität Osnabrück 2008.

„Was ist überhaupt passiert und warum?“



Storbeck

Die Jahrhundertkrise

Über Finanzalchemisten, das Versagen der Notenbanken und John Maynard Keynes

2009. 205 S. Kart. € 14,95

ISBN 978-3-7910-2919-1

„... Olaf Storbeck fasst zusammen, was Praktiker und Forscher wissen.“

Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung

In seinem neuen Buch versammelt der Wirtschaftsjournalist Meinungen internationaler Top-Ökonomen zur Finanzkrise. Gewohnt anschaulich, gut lesbar und auf der Basis der jüngsten Forschung eröffnet er aufschlussreiche Einblicke in den amerikanischen Immobilienmarkt, die Wall Street und das Bankensystem der USA und Europas.

SCHÄFFER
POESCHEL

Jetzt bestellen: info@schaeffer-poeschel.de | www.schaeffer-poeschel.de

Christian Kunz



Christian Kunz

Entwicklung des Projektmanagements zum konzeptionellen Bestandteil der strategischen Unternehmensführung (Sammelrezension)

Evolution of project management towards a conceptual element of strategic management
(Book Review)

■ Schlüsselbegriffe

Aktuelle Entwicklungen im Projektmanagement;
Funktionaler Ansatz des Projektmanagements;
Strategisches Projektmanagement

■ Keywords

Functional approach of project management; New developments in project management; Strategic project management

Zusammenfassung

Der Beitrag stellt zunächst den aktuellen thematischen Status Quo des Projektmanagements anhand der Analyse von Projektmanagement-Standards und Journal-Reviews dar. Auf diesen Erkenntnissen basierend zeigt die Würdigung von insgesamt sieben Schriften zum Projektmanagement, dass die Entwicklungen des Projektmanagements in Lehrbüchern z. T. breit berücksichtigt werden. Es ergeben sich aber – auch in Abhängigkeit von der Zielgruppe und der nationalen Herkunft der Autoren – konzeptionelle Unterschiede. Insgesamt wird deutlich, dass durchaus sehr empfehlenswerte Werke zum Projektmanagement auf dem Markt existieren. Aufgrund des allgemeinen Zuschnitts dieser Schriften erscheint es daher ratsam, für fokussierte Fragestellungen auf ergänzende Spezialliteratur zurückzugreifen.

Abstract

This article presents the recent topical status quo of project management with the help of an analysis of project management standards as well as journal reviews. Based on these findings, the critical acclaim of altogether seven works about project management shows that teaching books examine quite often the developments of project management comprehensively. However, conceptual differences can be found depending on the target group and on the national origins of the authors. All in all, quite recommendable books about project management exist. As those books offer a rather general overview, it seems advisable to take into consideration specialized literature for particular questions.

Autor

Dr. Christian Kunz, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung und Controlling, Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Feldkirchenstr. 21, 96045 Bamberg, E-Mail: christian.kunz@web.de.

Der Autor dankt den beiden anonymen Gutachtern für ergänzende Hinweise zur Gestaltung des Beitrags.

Sammelrezension zu:

- Bea, Franz Xaver/Scheurer, Steffen/Hesselmann Sabine (2008): Projektmanagement, UTB/Lucius & Lucius, Stuttgart 2008, 756 S., ca. €30.
- Cleland, David/Ireland, Lewis (2007): Project Management – Strategic Design and Implementation, 5. Aufl., McGraw-Hill, New York 2007, 523 S., ca. €58.
- Davies, Andrew/Hobday, Michael (2005): The Business of Projects – Managing Innovation in Complex Products and Systems, Cambridge University Press, Cambridge 2005, 312 S., ca. €53.
- Gareis, Roland (2006): Happy Projects!, 3. Aufl., Manz'sche Verlags- u. Universitätsbuchhandlung, Wien 2006, 652 S., ca. €84.
- Meredith, Jack/Mantel, Samuel (2010): Project Management – A Managerial Approach (International Student Version), 7. Aufl., Wiley, Hoboken 2010, 587 S., ca. €53.
- Patzak, Gerold/Rattay, Günter (2009): Projektmanagement – Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen, 5. Aufl., Linde Verlag, Wien 2009, 738 S., ca. €56.
- Turner, Rodney (2009): The Handbook of Project-Based Management – Leading Strategic Change in Organizations, 3. Aufl., McGraw-Hill, New York 2009, 452 S., ca. €67.

1. Einleitung

1.1. Bedeutung des Projektmanagements für die strategische Unternehmensführung

Das Projektmanagement hat sich in den letzten Jahren immer mehr zu einem betriebswirtschaftlich geprägten Konzept zur Unterstützung der strategischen Unternehmensführung entwickelt. Infolgedessen ist nicht nur die Planung, Steuerung und Kontrolle einzelner Projekte als bedeutsam zu erachten, sondern vielmehr auch die Einbettung der Projekte eines Unternehmens in die umfassende Planung, Implementierung und Kontrolle von Strategien sowie den damit verbundenen strategischen Vorhaben. Dies führt dazu, dass auch das Management von Projektportfolios bzw. Projektprogrammen in Form eines Multiprojekt- bzw. Projektportfolio- oder Programm-Managements sowie für

spezifische Unternehmenstypen auch die umfassende Ausrichtung auf die Projektarbeit in der Form von projektorientierten Unternehmen in Theorie und Praxis wichtiger geworden sind.

Die projektorientierte Vorgehensweise zur Implementierung von Strategien findet in der Literatur aufgrund der Eigenschaften von strategischen Vorhaben breite Unterstützung (Kunz, 2007, S. 8 ff. mit weiteren Nachweisen). Diese Forschungsfrage wurde bereits Ende der 1990er Jahre von Grundy angesprochen und besitzt immer noch ihre Aktualität: „*To date, strategy implementation and project management have largely developed quite separately and independently. But there are many opportunities for cross-fertilisation which are currently under-exploited both in theory and practice*“ (Grundy, 1998, S. 43.). Tarlatt betont als Ergebnis seiner empirischen Untersuchung zur Strategieimplementierung die hohe praktische Relevanz der projektorientierten Umsetzung von Strategien. Er verweist darauf, dass die Implementierung einer Strategie in der Regel eine von gewisser Komplexität gekennzeichnete, zeitlich befristete Aufgabe mit einer für das Unternehmen relativen Neuartigkeit darstellt (Tarlatt, 2001, S. 201 mit weiteren Nachweisen). Auch für Scheurer »erfüllen strategische Problemstellungen alle Merkmale, die typischerweise Projekten zugeschrieben werden« (Scheurer, 2000, S. 383). Steiger und Welge/Al-Laham vertreten ebenfalls die Ansicht, dass für die Durchsetzung von Strategien in einer Vielzahl von Fällen die Grundlage für eine maßnahmen- und damit projektorientierte Vorgehensweise gegeben ist. Die projektorientierte Vorgehensweise zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass sowohl eine umfassende Betrachtung des strategischen Durchsetzungsproblems, als auch fokussiert wichtiger Teilaspekte möglich ist. Weiterhin bietet der Einsatz von Projekten die Grundlage für eine planerische Vorbereitung und Kontrolle der Durchsetzung (z. B. im Rahmen der maßnahmenbezogenen Budgetplanung und -kontrolle) sowie einer zentralen Informationsversorgung. Schließlich wird eine Selbstidentifizierung der Beteiligten mit der Strategieumsetzung durch die Mitarbeit im Projektteam ermöglicht (Steiger, 1989, S. 153 f. sowie grundlegend Welge/Al-Laham, 2008, S. 816 ff. zur Gestaltung der projektorientierten Mittelfristplanung).

Gerade die letzten Ausführungen geben den Hinweis, dass das Projektmanagement über die Phase der Strategieimplementierung hinausgehend

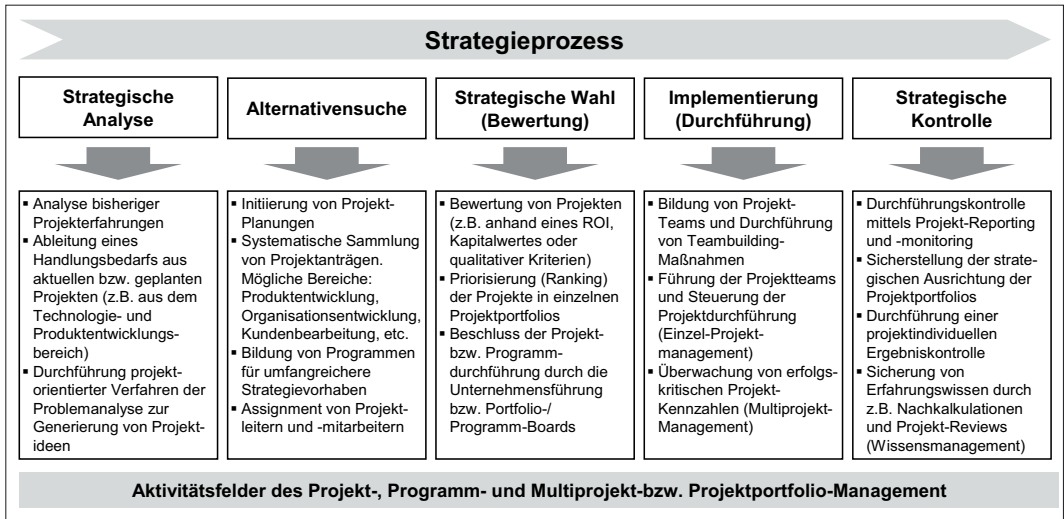


Abb. 1: Einbindung des Projektmanagements in den Strategieprozess

auch in den anderen Phasen des Strategieprozesses eine methodische Unterstützung liefern kann. Die in Abbildung 1 dargestellten Aktivitätsfelder des Projekt-, Programm- und Multiprojekt- bzw. Portfolio-Managements zeigen, dass es eine große Anzahl an projektorientierten Aktivitäten gibt, welche im Rahmen des gesamten Strategieprozesses ausgeführt werden bzw. eine Verbindung zu ihm besitzen. Insofern unterstützt das Projektmanagement als ein konzeptioneller Bestandteil den Strategieprozess in Unternehmen. Neben der Befürwortung der allgemeinen Eignung wird in der Literatur auch die Notwendigkeit zur organisatorischen und konzeptionellen Sicherstellung von Abstimmungs- und Kontrollaufgaben im Rahmen von Projektportfolios bzw. -programmen diskutiert. So besteht die Strategieimplementierung nach Auffassung von *Lorange* zunehmend aus einem »continuously changing portfolio of projects evolving towards completion« (*Lorange*, 1998, S. 19). Andere Autoren verweisen ebenfalls auf diese Aspekte und stellen heraus, dass eine Abstimmung von Implementierungsprojekten in unterschiedlichen Bereichen von Unternehmen erfolgen muss: »The integration of the projects is often the root of successful strategy implementation« (*Pellegrinelli/Bowman*, 1994, S. 129). Auch *Tarlatt* unterstreicht diese Argumentation und empfiehlt die Verwendung von Projektportfolios zur Reduktion der Komplexität in Fällen, in denen unterschiedliche Unternehmensbereiche

an der Implementierung beteiligt sind (*Tarlatt*, 2001, S. 203). Gleichzeitig können diese Projekte aber auch im Zuge einer Rückkopplung Ansatzpunkte für die strategische Neuausrichtung eines Unternehmens geben (*Eichenberg*, 2008, S. 323 ff.). Ebenso wird in diesem Zusammenhang die hohe Bedeutung der Beteiligung des Top-Managements betont: »Above all, top management must be heavily involved in monitoring and reviewing the progress of each strategic program« (*Lorange*, 1998, S. 27). Hierzu hat *Dammer* in seiner Untersuchung festgestellt, dass die Top-Management-Unterstützung des Multiprojekt-Managements einen wichtigen Erfolgsfaktor für die projektorientierte Strategieumsetzung darstellt. Zudem steigert der Einsatz von IT-Unterstützung die Qualität des Multiprojektmanagements (*Dammer*, 2008, S. 168 ff.). Es wird zudem allgemeiner darauf hingewiesen, dass die gesamte Strategieentwicklung inkrementaler wird und oftmals auf den Erfahrungen von Vorprojekten beruht (*Pellegrinelli/Bowman*, 1994, S. 129) und zusätzlich auf eine Ausgewogenheit des Projektportfolios zu achten ist (*Lorange*, 1998, S. 20 ff.).

Somit besteht Einigkeit, dass aufgrund der Vielzahl der Projekte zur Implementierung von Strategien eine Führungsfunktion die Abstimmung und Kontrolle der Projektgesamtheit übernehmen sollte. Das hierzu notwendige Programm- oder Projektportfolio- bzw. Multiprojekt-Management ent-

Ebene	Bedeutsame Aufgabengebiete
Projektorientiertes Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausrichtung der Unternehmensorganisation und -strategie an der Projektdurchführung ▪ Aufbau organisationaler und persönlicher Projektmanagement-Kompetenz ▪ Aufbau von umfassenden Projekt-Karrierewegen und Anreizsystemen
Multiprojekt- bzw. Projektportfolio-Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einrichtung und kriteriengeleitete strategische Ausrichtung von Projektportfolios ▪ Bewertung, Priorisierung, Bewilligung und Scheduling von Projekten ▪ Projektübergreifende Ressourcen-Steuerung ▪ Kontrolle von Projektdurchführung und strategischer Ausrichtung der Projektportfolios ▪ Unter Umständen Abbruch, Veränderung oder zeitliche Verlegung von Projekten ▪ Sicherung von projektbezogenem Erfahrungswissen (Wissensmanagement) ▪ Bildung von dauerhaften Organisationseinheiten (z. B. Portfolio-Boards, MP-Manager)
Programm-Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zusammenfassung inhaltlich verbundener Projekte in eigenständigen Programmen ▪ Koordination und Hebung von inhaltlichen Synergien zwischen den Projekten ▪ Temporäre Bildung von Organisationseinheiten (z. B. Programm-Manager, -Office)
(Einzel-) Projekt-Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Initialisierung, Planung, Budgetierung und Beantragung von Projekten ▪ Auswahl von Projektleitern sowie Zusammenstellung und Bildung des Projektteams ▪ Steuerung der operativen Projektdurchführung, Bereitstellung von Projektinformationen ▪ Sicherstellung der Zielerreichung (Kosten, Qualität, Zeit, etc.), Konfliktbewältigung ▪ Begründung und Behandlung von Abweichungen im Projektablauf ▪ Abschluss von Projekten und Übergabe der Projektleistungen an die Auftraggeber

Abb. 2: Konzeptionelle Betrachtungsebenen des Projektmanagements

spricht dieser Führungsfunktion und kann als strategisch bedeutend eingestuft werden. Diese Erkenntnis wird treffend von *Foschiani* – er verwendet den hier inhaltlich synonymen Begriff des Multiprojektcontrollings – formuliert: »Für die Effektivität und Effizienz eines projektorientierten strategischen Management ist ein leistungsfähiges Multiprojektcontrolling eine wesentliche Voraussetzung« (Foschiani, 1999, S. 133).

Im Endergebnis führen diese Überlegungen dazu, dass das Projektmanagement mittlerweile recht umfassend als eine Mehrebenen-Konzeption zu betrachten ist. Die in Abbildung 2 aufgezeigten Ebenen ergänzen sich dabei kumulativ, d.h. die Aktivitäten des Programm-Managements bauen z.B. auf denen des (Einzel-)Projektmanagements auf. Während das (Einzel-)Projektmanagement vor allem auf die effiziente Erreichung der Projektziele ausgerichtet ist, soll das Programm-Management als eine temporäre Führungsorganisation größere Vorhaben, die auf mehrere inhaltlich miteinander verbundene Projekte aufgeteilt wurden, als Gesamtvorhaben koordinieren und steuern. Das Multiprojekt-Management ist mittlerweile ebenfalls eine etablierte Betrachtungsebene des Projektmanagements und in Deutschland bereits definitorisch in der DIN-69901-5 erfasst. Es bildet den organisa-

torischen und prozessualen Rahmen für das Management mehrerer einzelner Projekte (zitiert nach GPM/Gessler, 2009, S. 2210). Die Strategiemsetzung mit Hilfe von Projekten ist dabei als einer seiner Haupteinsatzgründe anzusehen (Levine, 2005, S. 15 ff.; Kunz, 2007, S. 7 ff. und 43 ff.). Es ist vor allem für die Auswahl, Steuerung und Kontrolle der zur Erreichung der Unternehmensstrategie notwendigen Projekte verantwortlich und soll die Effektivität der Projekte eines Projektportfolios sicherstellen. Während in den drei zuvor genannten Ebenen das Projekt als Sekundärorganisation neben die primäre Unternehmensorganisation tritt, wird dieses Verhältnis in den bisher noch nicht angesprochenen projektorientierten Unternehmen umgekehrt: Hier hat sich die Primärorganisation des Unternehmens an der mannigfaltigen Projekt-tätigkeit des Unternehmens zu orientieren. Dabei wird das Konstrukt des projektorientierten Unternehmens bzw. des POB (»project oriented business«) mit der von *Mintzberg* beschriebenen Organisationsform der Adhocracy in Verbindung gebracht (Söderlund, 2004, S. 657). Insofern hat diese Organisationsform bereits frühzeitig auch außerhalb des Projektmanagements Beachtung gefunden.

1.2. Zielsetzung und Aufbau des Beitrags

Die Zielsetzung des vorliegenden Beitrags liegt vor dem oben thematisierten Hintergrund darin, einen inhaltlichen Überblick über solche Projektmanagement-Lehrbücher zu geben, welche zu allererst die strategische Bedeutung und Themenvielfalt des Projektmanagements inhaltlich und didaktisch berücksichtigen. Zudem soll aufgezeigt werden, inwieweit aktuelle Entwicklungen der Unternehmenspraxis und der Forschung bereits in diese Bücher einbezogen werden. Um diese Zielsetzung erreichen zu können, werden im zweiten Abschnitt Inhalte aktueller Standards von Projektmanagement-Organisationen (PMI, IPMA/GPM, OGC), aktueller Journal-Reviews und ausgewählter Spezialliteratur analysiert. Anhand dieser Auswertung können somit praxis- und theorieorientiert Entwicklungsstand und neuere Forschungsfelder innerhalb des Projektmanagements identifiziert werden. Die Erkenntnisse ermöglichen es, einen für die Sammelrezension notwendigen inhaltlichen Rahmen definieren zu können. Im dritten Abschnitt wird die Auswahl von insgesamt sieben Schriften zum Projektmanagement, welche möglichst umfassend den Stand des Projektmanagements wiedergeben und prinzipiell für den Einsatz in der akademischen Forschung bzw. Lehre geeignet erscheinen, erläutert. Diese Schriften werden im vierten Abschnitt zunächst einzeln, im fünften Abschnitt auch im Vergleich zueinander auf Ihre inhaltliche Ausrichtung und Themenabdeckung sowie spezifische (z. B. didaktische) Besonderheiten hin analysiert. Der Beitrag schließt mit einem Fazit und gibt Empfehlungen für den Einsatz der besprochenen Schriften.

2. Identifikation aktueller und bedeutender Themenbereiche und Trends im Projektmanagement

2.1. Aktuelle Projektstandards als Erkenntnisquellen zum »Status Quo« aus praktischer Sicht

Im Folgenden sollen die drei international bedeutenden Projektmanagement-Standards PM3 der Gesellschaft für Projektmanagement (GPM, D in Anlehnung an die International Project Management Association, IPMA, international), PRINCE2

und P3M3 des Office of Government Commerce (OGC, UK) sowie die einzelnen Bodies of Knowledge (BOKs) zum Projekt-, Programm- und Portfolio-Management des Project Management Institute (PMI, USA) auf die Fragestellung des Beitrags hin analysiert werden. Projektmanagement-Standards besitzen eine sehr hohe Bedeutung für die Praxis, da sie sowohl zur Zertifizierung von Projektmanagern dienen, als auch von staatlichen Stellen als offizielle Normen anerkannt werden. Der Standard PM3 der GPM ist in weiten Teilen inhaltlich mit der (prozessorientierten) DIN69901:2009 übereinstimmend (GPM/Gessler, 2009, S. 51). Das PMBOK des PMI stellt den ANSI-Standard für Projektmanagement in den USA dar (PMI, 2008a, erste Innenseite) und die Standards PRINCE2 und P3M3 werden direkt vom Office of Government Commerce herausgegeben und bilden damit auch einen staatlich anerkannten Standard in GB. Der Standard P3M3 beinhaltet dabei inhaltlich ein sog. Maturity-Modell, welches es Unternehmen ermöglicht, den Einsatzstand des Projektmanagements zu bewerten. Aus den dort angegebenen Bewertungskriterien können Unternehmen zudem bedeutsame Kompetenzfelder bzw. Aufgaben des Projektmanagements ableiten.

Das Heranziehen von Projektmanagement-Standards als inhaltlichen Status Quo wird in der Literatur durchaus kritisch gesehen. So wird angeführt, dass die Standards den einzelnen Projektmanagement-Organisationen als formale Wissensgrundlage für die eigenen Schulungs- und Zertifizierungsprogramme dienen. Insofern könnten diese Organisationen einer Änderung der Inhalte zunächst – aus Kostengründen – skeptisch gegenüberstehen. Weiterhin werden die Inhalte der Standards von unterschiedlichen Stakeholdern (Projektmanagement-Organisationen, Berater, Anwender, Forscher, etc.) mit divergierenden Interessen beeinflusst. Man könnte also von einem veralteten bzw. durch Partikularinteressen beeinflussten Sachstand ausgehen (Morris et. al., 2006, S. 711 ff.). Dies ist aber in den an dieser Stelle verwendeten aktuellen Auflagen der Standards nicht stichhaltig, da die Überarbeitungen (insbesondere des neuerstellten PM3) auf der Basis von umfangreichen Literaturrecherchen und dem Input von Akademikern und vor allem Praktikern fußen. Die drei Standards liegen zudem alle in einer aktuellen Überarbeitung vor. Insgesamt ist jedoch ein sehr praxisorientierter Charakter der Veröffentlichungen gegeben. Gerade

auf das PMBOK des PMI bezogen stellen *Morris et al.* die Frage, ob das Projektmanagement nur die Ausführung (Execution) von Projekten, oder nicht vielmehr auch die strategisch bedeutsame Projektinitiierung umfassen sollte. Die Autoren fassen dies wie folgt zusammen: »[it] requires a more interpretivist approach, particularly with respect to the broader, more strategic elements of knowledge which feature the more front-end, senior, and program levels of management of projects [...]«. Zudem wird kritisiert, dass aufgrund des Entstehungsprozesses der Neuauflagen nur die »practice as is« abgebildet wird (Morris et. al., 2006, S. 713 ff.). Darüber hinaus besteht auch immer die Gefahr, die Grenze zwischen noch statthafter Verallgemeinerbarkeit und dem Verlust der konkreten Anwendbarkeit von Vorgaben im Rahmen der Anwendung von – zumeist generischen – Projektmanagement-Standards zu überschreiten (Smyth/Morris, 2007, S. 426). Für die Zielsetzung der Darstellung des

praktischen Status Quo erscheinen diese Kritikpunkte für die Belange des vorliegenden Beitrags nicht als schwerwiegend. Ergänzend ist aber noch darauf hinzuweisen, dass die Standards insgesamt zu wenig auf einer – z.B. in der Medizin oder den Ingenieurwissenschaften üblichen – evidenzbasierten empirischen Prüfung der in ihnen dargestellten bzw. implizit angenommenen Wirkungszusammenhänge beruhen. Insofern beinhalten sie zwar wertvolles »Erfahrungswissen«, es unterbleibt aber zumeist ein ergänzender wissenschaftlich fundierter Test – z.B. mit Hilfe von anerkannten Methoden der empirischen Sozialforschung.

Die drei Standards berücksichtigen in ihrer Struktur zunächst die im vorhergehenden Abschnitt aufgezeigten Betrachtungsebenen des Projektmanagements (vgl. Abb. 3). Analysiert man die Ausrichtung der einzelnen Standards sowie deren Inhalte, ergeben sich bezüglich der detaillierten Ausrichtung allerdings Unterschiede. Während das

	PM3 (GPM, D)	PMBOK (PMI, US)	PRINCE2 P3M3 (OGC, UK)
Jahr	2009	2008	2009/2010
Zielsetzung des Standards	Vermittlung von Kompetenzen, Kompendium	Kompendium, Darstellung von Prozessstrukturen und Wissensfeldern	Vermittlung von Prozessen (PRINCE2), Darstellung eines Reifegradmodells (P3M3)
Charakterisierung	Kompetenzfelder	Prozesse und Kompetenzfelder	Prozesse und Kompetenzfelder
Berücksichtigung von Programmen und Portfolios	breit angesprochen	umfassend	umfassend
Strategische Bedeutung von Projekten	umfassend	knapp angesprochen	knapp angesprochen
Teambildung, Führung, Verhaltensaspekte	umfassend	knapp angesprochen	knapp angesprochen
Wesentliche Themenfelder	Technische Kompetenz (Standardprozesse des PM) Verhaltenskompetenz (Führung, Kreativität, Ethik, etc.) Kontextkompetenz (Programme, Portfolios, Personalmanagement, etc.)	Standardprozesse und Wissensfelder des Projekt-, Programm- und Portfolio-Managements	7 Hauptprozesse (Management Control, Benefits Management, Financial Management, Stakeholder Engagement, Risk Management, Organizational Governance, Resource Management)
Literaturbezug	hoch	gering	gering

Abb. 3: Komprimierte Übersicht zu den berücksichtigten Projekt-Standards (GPM/Gessler, 2009; OGC, 2009; OGC, 2010a; OGC, 2010b; OGC, 2010c; OGC, 2010d; PMI, 2008a; PMI, 2008b; PMI, 2008c)

PM3 auch softe Faktoren (z.B. Verhaltenskompetenz von Projektmitarbeitern) berücksichtigt, verfolgt das PMI mit seinen Standards einen eher technokratischen Ansatz. Zudem ist das PM3 vor allem auf die Vermittlung von Kompetenzen ausgerichtet, die beiden anderen – tradierteren – Standards beinhalten schwerpunktmäßig eher konkrete und detaillierte Handlungsempfehlungen in Form von Prozessdarstellungen. Insgesamt ergibt sich jedoch eine klar identifizierbare inhaltliche Schnittmenge zwischen den Standards, welche für die inhaltliche Analyse im Rahmen der Sammelrezension genutzt werden kann.

2.2. Aktuelle Journal-Reviews und Spezialliteratur als Erkenntnisquellen zum »Status Quo« aus theoretischer Sicht

Neben der Praxisperspektive muss auch die Perspektive der Forschung für die Ermittlung bedeutender und aktueller Themenbereiche berücksichtigt werden. *Smyth/Morris* haben in diesem Zusammenhang vier Forschungsansätze identifiziert, welche die grundsätzliche Ausrichtung von Arbeiten zum Projektmanagement beschreiben: Im *traditionellen Managementansatz* dominiert die Bezugnahme auf Kontrolltechniken und Instrumente, er verfolgt damit die grundlegenden Überlegungen der Systemanalyse und ist auf eine lineare Aufgabenfolge ausgelegt. Der *Informationsbearbeitungs-Ansatz* betrachtet verstärkt die Funktionen der Information im Management-Prozess, z.B. zur Vermeidung von Unsicherheiten. Der Ansatz basiert auch auf soziologischen Grundlagen und ist umfassender als der traditionelle Ansatz einzustufen. Noch breiter ist der *funktionale Managementansatz* angelegt: Er berücksichtigt, dass Projekte von Innen- und Außenfaktoren beeinflusst werden und zielt gleichermaßen auf die Effizienz und Effektivität der Projektdurchführung ab. So beinhaltet er im Besonderen auch die Betrachtung der Initiierungsphase von Projekten und die Funktion von Projekten zur Erreichung strategischer Ziele. Der Ansatz ist weniger linear und betrachtet auch menschliches und organisationales Verhalten. Er berücksichtigt zudem die Verbindungen von Projekten und Geschäftsstrategie, das Programm- und Multiprojekt- bzw. Projektportfolio-Management sowie das Wissensmanagement, die Kompetenzförderung der Mitarbeiter und die Projekt-Stakeholderana-

lyse. Als vierten Ansatz identifizieren die Autoren den *Relationship-Ansatz*, der als Ergänzung zu den bereits beschriebenen Ansätzen gesehen wird und davon ausgeht, dass die Beziehungen zwischen den Akteuren einen zusätzlichen Nutzen erbringen bzw. grundsätzlich den Nutzen des Projektes beeinflussen. Dieser Ansatz basiert auf soziologischen Theorien und wird als breiteste Betrachtungsperspektive angesehen (*Smyth/Morris*, 2007, S. 425).

Das PMBOK des PMI ist – trotz seines Bezugs auch auf Programme und Portfolios – aufgrund seiner starken Prozessorientierung schwerpunktmäßig dem traditionellen Ansatz zuzuordnen. Demgegenüber ist der Kompetenzrahmen PM3 von GPM/IPMA deutlich stärker auf die sozialen Interaktionen ausgerichtet und verfolgt somit den funktionalen Ansatz. Die entsprechenden DIN-Normen sind aber – ebenfalls aufgrund ihrer starken Prozessorientierung – dem traditionellen Ansatz zuzurechnen. Die beiden inhaltlich miteinander verbundenen Modelle PRINCE2 und P3M3 des OGC können auch dem funktionalen Ansatz zugeordnet werden, wobei auch sie in Teilen eine starke Prozessorientierung besitzen.

Die theoretische Ausrichtung des Forschungsfeldes »Projektmanagement« ist auch Inhalt von Review-Beiträgen (bzw. Journal-Reviews), welche Veröffentlichungen in wissenschaftlichen Zeitschriften kategorisieren und auf diesen Daten basierend Entwicklungstrends ableiten. Von diesen Beiträgen wurden die vier aktuellsten und thematisch umfassendsten analysiert und in der folgenden Abbildung 4 kurz charakterisiert. Ältere Beiträge bilden die aktuellen Entwicklungen nicht ab bzw. beinhalten nicht alle für die Sammelrezension bedeutenden Themenfelder (für eine umfassende Übersicht zu älteren Analysen siehe Crawford et al., 2006, S. 176 ff.). Die vier berücksichtigten Untersuchungen spiegeln dabei nicht nur die in spezialisierten Fachjournalen für Projektmanagement publizierten Forschungsergebnisse wider, sondern reflektieren teilweise auch die in allgemeinen Management-Journalen veröffentlichten Inhalte.

Die aktuellen Journal-Reviews zum Themengebiet Projektmanagement präsentieren eine Reihe von identischen Trends – auch aufgrund der sich z.T. überschneidenden Datenbasis bzw. identischer Betrachtungszeiträume. Als klarer Trend ist die Abkehr vom traditionellen Projektmanagement-Verständnis hin zu einem dem funktionalen Managementansatz folgenden Verständnis des Projektma-

Autor(en)	Datenbasis	Wesentliche Erkenntnisse
Söderlund (2004)	Kategorisierung von Beiträgen zum Themengebiet »project management« aus (a) 16 major Management and Organization scientific journals und (b) dem International Journal of Project Management (IJPM) aus den Jahren 1993–2002.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verstärkte Behandlung von Fragen des Multiprojektmanagements und unternehmensübergreifenden Projekten. Behandlung von Fragen der Ressourcenallokation, der Priorisierung und Koordination von Projekten sowie der »projectification of the firm« im Kontext des Multiprojektmanagement. ▪ Untersuchung von: Project-based industries, Project-based careers und Building networks in project-industries. ▪ Im Einzelprojektmanagement stehen neben der Planung und Organisation von Projekten vor allem die Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Projektdurchführung im Mittelpunkt.
Bredillet (2006)	Co-Word-Analysis (bibliometrische Inhaltsanalyse) von insgesamt 7.289 Journal-Beiträgen aus den Jahren 1985–2004 zum Themengebiet »project management«. Die Grundgesamtheit umfasst alle verfügbaren EBSCO Business Source Database Abstracts.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Starker Anstieg der Veröffentlichungen zum Projektmanagement seit Mitte der 1990er Jahre. ▪ Forschungsinteresse auf operativer Ebene im Themenfeld Cost Engineering. ▪ Forschungsinteresse auf strategischer Ebene in den Feldern: Economic Aspects and Contracts, Management of various Types of Projects, Integration with Supply-Chain Management, Learning and Knowledge Management. ▪ Neue Forschungsfelder: Linkage between Strategy and Project, Project-Governance, Maturity of Project Management, Change Management.
Crawford/ Pollack/ England (2006)	Keyword-Analysis von Beiträgen im IJPM und dem Project Management Journal aus den Jahren 1994–2003	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Wachsendes</i> Forschungsinteresse für die Themenfelder: Project Evaluation and Improvement, Strategic Alignment, Project Start-up. ▪ <i>Fallendes</i> Forschungsinteresse für die Themenfelder: Quality Management, Interpersonal Issues, Product Functionality.
Kwak/ Anbari (2009)	Analyse und Kategorisierung von Beiträgen zum Themengebiet »project management« in insgesamt 18 ausgewählten »top academic mainstream research journals«. Insgesamt wurden 980 Beiträge aus dem Zeitraum 1950 bis 2007 analysiert.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Starker Anstieg der Veröffentlichungen zum Themengebiet in Mainstream Journals seit den 1990er Jahren. ▪ Hohe aktuelle Bedeutung besitzen Forschungen zu den Gebieten Strategy/Projekt Portfolio Management (S/PPM), Operations Research/Supply Chain Management (OR/SCM), Organizational Behavior/Human Resource Management (OB/HRM) und Innovation/R&D. ▪ Themengebiet S/PPM besitzt über alle Jahre den größten Anteil (30 %) vor OR/SCM (23 %) und OB/HRM (13 %). Die beiden letztgenannten Felder haben aber zuletzt an relativer Bedeutung zu anderen Themenfeldern verloren. ▪ Das Themenfeld Performance/Earned Value Management besitzt einen stark wachsenden Trend, die Entwicklung der anderen Themengebiete ist z.T. Wellenbewegungen ausgesetzt.

Abb. 4: Erkenntnisse aktueller Journal-Reviews zu den Forschungstrends im Themenbereich »Projektmanagement«

agements zu konstatieren. Die Untersuchungen zeigen z.B. allesamt auf, dass das Operations Research in den letzten Jahren an relativer Bedeutung verloren und nunmehr Fragestellungen des strategischen Projektmanagements, des »front-ends« der Projektinitiierung und des Multiprojekt- bzw. Projektportfolio-Managements stark an Bedeutung gewonnen haben (beispielsweise Kwak/Anbari,

2009, S. 442 f.). Kwak/Anbari kommen aufgrund ihrer Untersuchung zu dem Schluss: »It is important to note that PM [project management] is no longer merely a practice to plan, schedule, and execute projects effectively, but it is an academic field and one of the key management disciplines [...]« (Kwak/Anbari, 2009, S. 443).

Die Erkenntnisse von Abbildung 4 erweiternd

geben Winter et. al. Hinweise auf zukünftige Forschungsrichtungen. Ihre Einschätzung beruht dabei auf einem von der britischen Regierung finanzierten Forschungsprojekt. Als ein bedeutsamer Trend wird darin die Konzentration auf die Wertschöpfung (»value creation«) von Projekten, Programmen und Portfolios identifiziert. Diese Orientierung geht über die bisherige Beachtung einer rein objektorientierten Produktentwicklung (»product creation«) mit einem Fokus auf der Ermittlung und Kontrolle von Qualitäts-, Kosten- und Zeitkennzahlen hinaus (Winter et. al., 2006, S. 642). Eine derartige Erweiterung der relevanten Messgrößen auf die Wert-, Kunden- und Ressourcenebene kann auch als ein performance-orientiertes Produkt- bzw. Projektmanagement bezeichnet werden (Becker/Kunz, 2009a, S. 207 f. und S. 215 ff. mit weiteren Nachweisen). Die zunehmende Orientierung der Wissenschaft auf Projekte in einem Multi-Firm- bzw. Multi-Projekt-Kontext zeigt auch auf, dass das Projektmanagement zur Erklärung von Branchenentwicklungen, der Etablierung von Projekt-Strategien und allgemeiner der Funktionsweise von Industrie-Netzwerken herangezogen werden kann (Söderlund, 2004, S. 657 und 663).

Die verstärkte Orientierung am funktionalen Managementansatz wird auch in der stärkeren Berücksichtigung von soften Faktoren sowie der Interaktion der Projektteilnehmer und den sie umgebenden Einflussfaktoren deutlich (Winter et. al., 2006, S. 642). In der konzeptionellen Projektmanagement-Literatur wird diese Diskussion unter der Thematik »hard paradigm vs. soft paradigm« geführt. Das »hard paradigm« betont in einer rationalen und positivistischen Betrachtungsweise die effiziente Projektdurchführung mittels einer zielorientierten Kontrolle, während das »soft paradigm« typischerweise an den zugrunde liegenden sozialen Prozessen der Projektdurchführung orientiert ist. Herkömmliche Lehrbücher – und auch der PMI-Standard – betrachten Projekte und das Projektmanagement sehr häufig aus der Perspektive des »hard paradigm«. Diese Orientierung ergibt sich vor allem aus der in den frühen Jahren der Projektmanagement-Forschung verfolgten engen Anlehnung am rational ausgerichteten Operations Research in Fragen des Projekt-Scheduling (Pollack, 2007, S. 267 ff.). Insgesamt ist also kritisch zu hinterfragen, ob diese rational-deterministische Perspektive alleine einen umfassenden Konzeptionsrahmen für das Projektmanagement darstellen kann. Als Ant-

wort wird heutzutage eher eine ganzheitliche Perspektive des Projektmanagements propagiert, welche beide Paradigmen konzeptionell vereint (Winter et. al., 2006, S. 643 ff.). Es ist somit zu fordern, dass z.B. die Teamzusammensetzung, die Führungsprozesse, das Qualifikationsniveaus und die Partizipation der einzelnen Projektmitarbeiter, die Berücksichtigung eines kulturell unterschiedlichen Hintergrundes der einzelnen Projektmitarbeiter sowie die Kommunikation mit den Stakeholdern eines Projektes neben den herkömmlichen Methoden und Instrumenten als Erfolgsfaktoren in Forschung und Lehre zu berücksichtigen sind, da der Einfluss des »soft paradigm« hier bisher noch weniger substantiell ist (Pollack, 2007, S. 270 ff. mit weiteren Nachweisen). Eine Untersuchung von Lechler/Gemünden ergibt beispielsweise, dass gerade Elemente des »soft paradigm« wie beispielsweise die Gestaltung des mitarbeiterbezogenen Umfeldes der Projektdurchführung (Übertragung von Kompetenz, Gewährung hoher Partizipation) bzw. der direkte Einfluss des Top-Managements und die Zusammensetzung und -arbeit des Projektteams einen hohen Erklärungsanteil am Projekterfolg besitzen. Für die dem »hard paradigm« zuzurechnende Planung und Steuerung finden die Autoren demgegenüber nur einen kleinen Erklärungsanteil am Projekterfolg (Lechler/Gemünden, 1998, S. 443 ff.). Zudem ist zu betonen, dass die Ergebnisse der Journal-Reviews auch eine starke Berücksichtigung des Projektmanagements außerhalb der engen Forschungsgemeinschaft der Projektmanagement-Community zu Tage fördern und es somit aus einer Forschungsperspektive heraus ebenfalls immer stärker dem General Management zugeordnet werden kann bzw. eine konzeptionelle Integration des Projektmanagements in die strategische Unternehmensführung stattgefunden hat (Kwak/Anbari, 2009, S. 444).

Neben den Journal-Reviews zeigen auch aktuelle Buchpublikationen zu spezifischen Aspekten des Projektmanagements mit den bereits getroffenen Aussagen korrespondierende inhaltliche Trends auf. Diese betreffen vor allem das bereits mehrfach erwähnte Multiprojekt- bzw. Projektportfolio-Management (exemplarisch Cooper/Edgett/Kleinschmidt, 2001; Glaschak, 2006; Kunz, 2007; Dammer, 2008; Lomnitz, 2008; Steinle/EBeling/Eichenberg, 2008). Daneben wird das Projekt-Wissensmanagement zur Sicherstellung eines Erfahrungslernens thematisiert (exemplarisch Schindler,

2001). Insbesondere softe Faktoren des Projekterfolges betonen Veröffentlichungen zum Internationalen Projektmanagement, die vor allem kulturelle Besonderheiten der Teamführung sowie die Herausforderungen von virtuellen Projektteams ansprechen (exemplarisch Meier, 2004; Lientz/Rea, 2003; Kunz, 2009 mit weiteren Nachweisen). Darüber hinaus kommt aus methodischer Sicht insbesondere der Earned Value Methode eine aktuelle Bedeutung im Rahmen der Planung, Steuerung und Kontrolle von Projekten zu (exemplarisch Fleming/Koppelman, 2005; Becker/Kunz, 2009b mit weiteren Nachweisen).

3. Auswahl der zu besprechenden Schriften

Die Anforderungskriterien für die Auswahl der zu besprechenden Schriften basieren auf den bisher dargestellten Erkenntnissen. Die zunächst geforderte umfassende betriebswirtschaftliche Ausrichtung äußert sich inhaltlich darin, dass die jeweiligen Autoren in ihren Werken explizit auf die Einbindung des Projektmanagements in die Unternehmensführung bzw. das Strategische Management eingehen und somit zwangsläufig auch neben dem Einzelprojektmanagement die Aspekte des Multiprojekt- bzw. Projektportfolio-Managements und gegebenenfalls auch der projektorientierten Unternehmen behandeln. Es sind zudem nur solche Schriften ausgewählt worden, welche das Projektmanagement zusätzlich möglichst umfassend und allgemein behandeln. Somit wurden Bücher, die sich z. B. nur auf das Projektportfolio-, Multiprojekt- oder Programm-Management bzw. spezifische Projektarten (z. B. IT-Projektmanagement, F&E-Projektmanagement) fokussieren nicht betrachtet. Einige bereits seit Jahren als »Standardwerke« bezeichnete Schriften (z. B. Burghardt, 2008; Kerzner, 2009) finden sich nicht in der Auswahl, da sie schwerpunktmäßig nur auf die methodisch-instrumentelle Planung, Steuerung und Kontrolle von Einzelprojekten eingehen. Ebenfalls nicht in der Stichprobe enthalten sind die in großer Anzahl existierenden »How-to«-Werke – Meredith/Mantel bezeichnen diese auch als »cook-books« (Meredith/Mantel, 2010, Preface S. v) – welche eine z. T. sehr technisch geprägte Sicht auf das Projektmanagement vermitteln und oftmals aufgrund ihrer sehr starken Praxisorientierung keine theoretisch fun-

dierte Konzeptionsbasis besitzen. Ebenfalls nicht berücksichtigt wurden didaktisch durchaus wertvolle praxisorientierte Sammelbände, da sie im Wesentlichen aus einzelnen Fallstudien und Praxisbeiträgen bestehen und spezifische Problembereiche fokussiert behandeln. Eine Reihe dieser Sammelbände bzw. Case-Sammlungen dient zudem als Ergänzung zu Lehrbüchern und vermittelt im Vergleich zu diesen keine neuen theoretischen Inhalte. In der Auswahl der Schriften wurde zudem darauf Wert gelegt, dass sich Bücher aus dem deutschsprachigen, dem britischen und dem amerikanischen Raum (in Spiegelung der für diese Räume zitierten Projektmanagement-Standards) in der Stichprobe befinden, um eine möglichst breite konzeptionelle Abdeckung erreichen zu können. Im Ergebnis wurden sieben Werke ausgewählt, deren wesentliche formale Aspekte Abbildung 5 aufzeigt. Hinsichtlich der Anzahl der wissenschaftlichen Quellen ist anzumerken, dass Turner explizit ältere Quellen für die hier besprochene Neuauflage aus seinem Buch entfernt hat und somit nicht alle von ihm verarbeiteten akademischen Quellen zu den einzelnen Themengebieten aufzählt.

4. Einzelwürdigungen

4.1. Bea/Scheurer/Hesselmann (2008)

Das Buch von *Bea/Scheurer/Hesselmann* richtet sich an einen breiten Adressatenkreis und ist in insgesamt vier Teile aufgeteilt. Da das Buch in einer Erstauflage vorliegt haben die Autoren eine dem aktuellen Entwicklungsstand des Projektmanagements entsprechende Unterteilung gewählt. Diese orientiert sich am operative und strategische Aspekte integrierenden Modell des Führungsregelkreises (S. 18 ff.). Die einzelnen Teile besitzen jeweils am Ende eine Zusammenfassung, welche Wiederholungs- und Vertiefungsfragen sowie spezielle Literaturempfehlungen umfasst.

Im ersten Teil (Projektmanagement und Unternehmensführung), welcher 5 Unterkapitel enthält und einen einleitenden Charakter besitzt, stellen die Autoren den Zusammenhang zwischen Projektmanagement und strategischer Unternehmensführung dar, präsentieren ihr Verständnis des Projektmanagements und gehen insbesondere auf die Wandlung des Projektmanagements zu einer Führungskonzeption ein. Zentral für die weiteren Ka-

	Bea/ Scheurer/ Hessel- mann	Cleland/ Ireland	Davies/ Hobday	Gareis	Meredith/ Mantel	Patzak/ Rattay	Turner
Jahr	2008	2007	2005	2006	2010	2009	2009
Auflage	1. Aufl.	5. Aufl.	1. Aufl.	3. Aufl.	7. Aufl.	5. Aufl.	3. Aufl.
Seitenzahl	756	523	312	652	587	738	452
Herkunft Autoren	D	USA	GB	Österreich	USA	Österreich	GB
Zielgruppe	Studierende, Praktiker, Forscher	Studierende, Praktiker, Führungs- kräfte	Studierende, Praktiker, Forscher, Führungs- kräfte	Studierende, Praktiker, Führungs- kräfte	Studierende, Praktiker	Praktiker, Führungs- kräfte	Studierende, Praktiker, Führungs- kräfte
Perspektive	Praxis, Lehre, Forschung	Praxis, Lehre	Praxis, Forschung	Praxis, Lehre	Praxis, Lehre	Praxis	Praxis, Lehre
Anzahl wiss. Quellen	ca. 200	ca. 140	ca. 350	ca. 100	ca. 300	ca. 60	ca. 150
Theoretische Fundierung	●●●	●	●●●	●	●●	●	●
Praktische Fundierung	●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●	●●●
Praxis- Beispiele/ Fallstudien	●●	●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●
Aufgaben/ Wieder- holungs- fragen	●●	●●●	--	--	●●●	--	--
Spezifische Literatur- empfeh- lungen	●●	●●●	--	●	●●●	--	--

Abb. 5: Formale Aspekte der ausgewählten Schriften zum Projektmanagement

titel des Buches ist die Darstellung des »Entwicklungscontinuums« des Projektmanagements, welches von der Einzelprojektbetrachtung bis zu Fragestellungen des Multiprojekt-Managements und projektorientierten Unternehmen reicht. Der zweite Teil (Management von Projekten) ist grundlegend am Projektlebenszyklus orientiert und unterteilt sich in insgesamt elf Unterkapitel. Die ersten beiden Kapitel behandeln die Grundlagen des Projektmanagements sowie die unterschiedlichen Formen der Projektaufbau- und Projektablauforganisation und gehen dabei auch auf softe Faktoren wie beispielsweise Führungsstile, Teamrollen, Projektkultur und Selbstorganisation ein. In den Kapiteln drei bis sechs werden die frühen Phasen des Projektlebenszyklus inhaltlich dargestellt. Diese umfassen inhaltlich breit die Vorselektion von Pro-

jekten, den Projektstart sowie die Zielpräzisierung und die Projektplanung. Das umfangreiche Kapitel zur Projektplanung behandelt dabei insbesondere die Arbeitsaufwands-, Projektablauf- und Projektkostenplanung. Im Zuge der Darstellung zur »Integrierten Projektkostenplanung« geht das Kapitel aufgrund der Berücksichtigung von Prozesskostenrechnung, Lifecycle- und Target Costing über den üblichen Inhaltsrahmen hinaus. Die Kapitel sieben und acht befassen sich mit der Projektumsetzung und der Projektkontrolle. Dabei gehen die Autoren insbesondere auf das Informationsmanagement und das Änderungs- bzw. Vertragsmanagement ein. Bezüglich der Projektkontrolle werden die klassischen Felder Leistungs-, Termin- und Kostenkontrolle sowie die Earned Value Methode behandelt. Kapitel neun thematisiert den Projektabschluss

und geht auf die Endabnahme sowie die Projektauswertung und Abschlussbesprechungen mit den Stakeholdern ein. Das zehnte Kapitel stellt dann sehr umfassend das Qualitäts-, Risiko- und Chancenmanagement als begleitende Prozesse des Managements von Projekten dar. Im Ergebnis enthält der zweite Teil alle wesentlichen Inhalte des Einzelprojektmanagements.

Der dritte Teil des Buches (Management durch Projekte) ist in fünf Kapitel unterteilt. Die ersten drei Kapitel stellen vor allem die Bedeutung von Projekten für die Unternehmensentwicklung und die Wertsteigerung in den Mittelpunkt. Hierzu gehen die Autoren relativ ausführlich auf Gestaltungs- und Evolutorische Modelle des Managements (z.B. Market- und Resource-based View, St. Galler Modell; S. 444) ein und zeigen, inwiefern die Durchführung strategischer Projekte im jeweiligen Management-Verständnis zur Unternehmensentwicklung beiträgt. Die Bewertung des Beitrags von Projekten zur Wertsteigerung wird durch die systematische und ausführlich diskutierte Übertragung von gesamtunternehmensbezogenen Bewertungsverfahren auf die Projektebene realisiert. Hierbei stellen die Autoren vor allem auf den »Projektwertbeitrag« ab, der als projektlebenszyklusorientierte Steuerungsgröße den Beitrag eines Projektes zum Gesamtunternehmenswert abschätzen hilft und als Steuerungsgröße im Projektablauf dient (S. 476). Zudem wird eine wertorientierte Projektwirtschaftlichkeitsrechnung entwickelt, die vor allem auf den Projekt-Cash-Flows basiert. Das vierte Kapitel umfasst den Themenkomplex des Multiprojekt-Managements und behandelt im Detail die Phasen der Multiprojektplanung, -umsetzung und -kontrolle. Die Multiprojektplanung umfasst dabei innerhalb ihres strategischen Teils die Überprüfung der strategischen Eignung von Projekten, die Planung der Wertentwicklung sowie die Kombination von Projekten und Projektnetzwerken. Der operative Teil beinhaltet demgegenüber vor allem die Ressourcen- und Synergieplanung. In der Multiprojektumsetzung werden insbesondere organisatorische Aspekte und Fragen der Standardisierung angesprochen. Weiterhin bildet das Konstrukt der strategischen Kontrolle die Grundlage für die strategische Multiprojekt-Kontrolle, während im Zuge der operativen Multiprojektkontrolle vor allem unterschiedliche Abweichungsarten thematisiert werden. Das Multiprojekt-Management wird somit ausführlich genug behandelt, es erscheint diesbe-

züglich kein Rückgriff auf ergänzende Literatur notwendig.

Der vierte Teil des Buches (projektorientierte Unternehmen) ist in sieben Kapitel unterteilt. Insgesamt werden in diesem Teil vor allem Fragestellungen der Anpassung des Führungssystems an die hohe Bedeutung von Projekten und der damit verbundenen Dezentralität sowie des Aufbaus und der Nutzung eines Wissensmanagements bzw. der Entwicklung von persönlicher Projektmanagementkompetenz thematisiert. Er schließt mit der Darstellung von Wettbewerbsvorteilen projektorientierter Unternehmen sowie der Zukunftsvision einer projektorientierten Unternehmensentwicklung.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die in dem Buch dargestellten Inhalte z.T. sehr ausführlich behandelt werden. Die Autoren greifen dafür thematisch breit auch auf solche Erkenntnisse und Literaturquellen zurück, die nicht nur dem Projektmanagement im engeren Sinne zuzuordnen sind. Gerade dieser Rückgriff bzw. die Betrachtung im Kontext des Projektmanagements verhilft dem Buch zu umfassend fundierten und in der Literatur eigenständigen Sichtweisen. Das Layout des Buches zeichnet sich durch die Verwendung von übersichtlichen und überwiegend klar strukturierten Abbildungen aus. Die Gewichtung der einzelnen Teile ist als ausgewogen zu bezeichnen. Die klassischen Inhalte des zweiten Teils nehmen über die Hälfte des Buchumfangs ein, während der vierte Teil nur ca. 1/7 der Seitenanzahl umfasst. Insgesamt stellt das Buch den Status Quo des Projektmanagements umfassend und aktuell dar und zeigt auch mannigfaltig die konzeptionelle Einbindung des Projektmanagements in die Unternehmensführung auf. Optimierungspotential besteht lediglich hinsichtlich der Berücksichtigung des internationalen Projektmanagements und der IT-Unterstützung.

4.2. Cleland/Ireland (2007)

Das Buch von *Cleland/Ireland* liegt in seiner bereits fünften Auflage vor und ist in sieben Teile (Parts) strukturiert, die teilweise weiter in Einzelkapitel aufgeteilt sind. Die einzelnen Kapitel enthalten dabei immer als letzte Unterpunkte eine Zusammenfassung, Hinweise zu Zusatzinformationen (Literatur), Diskussionsfragen, eine Anwender-Checkliste, die jeweils erläuterten Prinzipien des Projektma-

nagements, eine Realitätsbeschreibung sowie kleine Studienaufgaben. Die Strukturierung des Buches folgt einer inhaltlichen Systematik, die auf einem integrierten Verständnis von Projektmanagement und Strategischem Management basiert und für dieses integrative Verständnis bedeutsame Aspekte anspricht (S. 25 ff.). Der erste Teil dient zunächst als Einleitung und stellt in Kapitel eins recht ausführlich die Entwicklung des Projektmanagements dar. Daran anschließend wird die Bedeutung von Projekten für die Strategische Planung sowie von Teams für die Organisationsgestaltung anhand von Praxisbeispielen umfangreich aufgezeigt. Das dritte Kapitel dient dann der Verdeutlichung der einzelnen Phasen des Projektmanagement-Prozesses. Dieser wird aus dem allgemeinen Managementprozess abgeleitet und spezifiziert. Im zweiten Teil des Buches wird der strategische Kontext des Projektmanagements detailliert beschrieben. Es werden zunächst im vierten Kapitel die Gründe (z.B. Umweltveränderungen) für den Einsatz von Projekten diskutiert sowie Vorgehensschritte zur Implementierung eines Projektmanagements auf der obersten Unternehmensebene (z.B. durch die Erhöhung der Aufmerksamkeit der Führungskräfte für Projektmanagement oder das »Verkaufen« der Methodik) dargestellt. Das fünfte Kapitel geht auf die strategische Verbindung von Projekten und Unternehmenszwecken bzw. -zielen ein. Hierbei zeigen die Autoren auch detailliert die Bedeutung der Wechselbeziehungen zwischen Projekten und der Einbindung des Projektmanagements in das strategische Planungssystem eines Unternehmens auf. Darauf aufbauend wird als ebenfalls bedeutsamer Aspekt die herausragende Bedeutung der Beteiligung der obersten Unternehmensführung (Board of Directors) für die Durchführung von (Groß-)Projekten begründet. Die Autoren erläutern dafür die Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten des Top-Managements während der Überwachung und gegebenenfalls auch im Rahmen der (vorzeitigen) Beendigung von Projekten. Aus strategischer Sicht und für den Projekterfolg bedeutsam erweist sich ein Projekt-Stakeholder-Management, welches umfassend im Verlauf des siebten Kapitels erläutert wird. Abschließend werden im achten Kapitel solche Faktoren behandelt, die aus strategischer Sicht den Projekt- und Unternehmenserfolg beeinflussen können. Hierzu zählen z.B. veränderte Wettbewerbsverhältnisse oder Änderungen im Verhalten der Projekt-Stakeholder. Im dritten Teil werden or-

ganisatorische Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projektmanagement behandelt. Im neunten Kapitel werden zunächst die klassischen Projektorganisationsformen besprochen. Das zehnte Kapitel befasst sich dann – allerdings recht knapp – mit dem Projektportfolio- bzw. Multiprojekt-Management und hierbei im Besonderen mit der Projektpriorisierung. Als ebenfalls bedeutsamer Aspekt wird im elften Kapitel die »Project Authority« identifiziert, welche sich auf Regelungen und Kompetenzen bzw. das Knowledge für die Durchführung des Projektmanagements bezieht. Im zwölften Kapitel werden zudem unterschiedliche Reifegrade des Projektmanagements thematisiert.

Der vierte Teil umfasst das klassische operative Projektmanagement und geht recht umfassend auf die Projektplanung und das Scheduling (Kapitel 13), die IT-Unterstützung des Projektmanagements (Kapitel 14), die Projektevaluation und -kontrolle (Kapitel 15), die Earned Value Methode (Kapitel 16) sowie die Vorgehensweise im Falle eines Projektabbruchs (Kapitel 17) ein. Insgesamt bietet dieser Teil eine gute Übersicht zu den klassischen (zahlenorientierten) Methoden der Projektüberwachung, betrachtet aber auch in Teilen (Projekt-Reviews, Projektabbruch) softe Faktoren des Projektmanagements.

Der fünfte Teil geht ebenfalls auf softe Faktoren der Projektführung ein, indem er die interpersonelle Dynamik im Zuge des Managements von Projekten thematisiert. Im Detail zeigen die Autoren das Konzept der »Project Leadership« (Kapitel 18), die unterschiedlichen Formen der projektinternen Kommunikation (Kapitel 19) sowie die Eigenschaften bzw. Erfolgsfaktoren von erfolgreichen Projektteams (Kapitel 20). Im sechsten Teil werden kulturelle Aspekte des Projektmanagements behandelt. Diese umfassen die kontinuierliche Verbesserung der Produktivität von Unternehmen durch Projekte (Kapitel 21) sowie den Einfluss der Unternehmenskultur auf den Erfolg der Projektdurchführung (Kapitel 22) – insbesondere im Bereich des Innovationsmanagements. Teil fünf und sechs des Buches entsprechen damit klassischerweise dem funktionalen Managementansatz. Der siebte Teil bildet mit dem 23. Kapitel einen Ausblick auf die Zukunft des Teameinsatzes in Unternehmen. Die Autoren vertreten dabei die These, dass sich eine neue, weniger autoritär strukturierte Form von Teams etablieren wird. Dies erscheint aus ihrer Sicht notwendig, um in dynamischen Zeiten

erfolgreiche Optimierungsmaßnahmen zeitnah und effizient in den Unternehmen durchsetzen zu können.

Das Buch von Cleland/Ireland weist die Stärke auf, dass es einen sehr hohen Anteil an strategischen Themen beinhaltet, wobei internationale Aspekte jedoch gar nicht sowie das Multiprojekt-Management zu oberflächlich behandelt werden. Zudem fällt auf, dass etliche Kapitel auf älteren Veröffentlichungen der Autoren bzw. bereits bestehenden und lediglich umformulierten Veröffentlichungen basieren. Die zitierte Literatur ist als stellenweise veraltet zu bezeichnen, da sehr viele Quellen vor 2000 veröffentlicht wurden. Das Standardwerk hat aber dennoch – im Gegensatz zu anderen älteren Lehrbüchern – den »Sprung« in die neue Ausrichtung des Projektmanagements geschafft, und geht somit deutlich über die traditionelle Auffassung des Projektmanagements hinaus. Als didaktisch wertvoll ist zudem die fast durchgängige Verwendung von realen Praxisbeispielen in den einzelnen Kapiteln anzuführen, hierdurch gewinnen die abstrakten Ausführungen deutlich an Profil. Zudem stellen sich die Abbildungen als weitgehend übersichtlich und gut verständlich dar.

4.3. Davies/Hobday (2005)

Das Buch von Davies/Hobday betrachtet schwerpunktmäßig das Projektmanagement in solchen Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell auf komplexe Produkte und Systeme (Complex Products and Systems – CoPS) ausgerichtet haben. CoPS werden dabei als hochtechnologische Produkte und Systeme bezeichnet, die hohe Entwicklungskosten verursachen, entwicklungs- sowie softwareintensiv sind, überwiegend kundenindividuell entwickelt sowie in kleinen Stückzahlen produziert werden. Dabei werden kaum klassische, am operativen bzw. dem »hard paradigm« orientierte Themen des Projektmanagements besprochen, sondern es wird vielmehr in insgesamt neun Kapiteln auf die strategische Bedeutung von Produkten und Projekten sowie die Anforderungen von projektorientierten Unternehmen eingegangen. Das Buch ist dabei insbesondere an Anwender und Forscher gerichtet.

Im ersten Kapitel erläutern die Autoren ihre Sichtweise auf die Thematik und stellen dar, dass die Bedeutung von projektorientiertem Arbeiten in Unternehmen, die von Dynamik betroffen sind, be-

reits früher von Forschern der Organisationstheorie z.B. unter dem Stichwort »Adhocracy« behandelt wurde. Als Ziel des Buches konkretisieren die Autoren: »It provides systematic guidance on business strategy and innovation management by explaining how firms deploy projects as part of an integrated corporate strategy to meet today's increasingly complex business problems and opportunities« (S. 6). Das zweite Kapitel beleuchtet die Innovationsdynamik von CoPS, um das Umfeld des vorzustellenden Konzeptes aufzuzeigen. Zu den bedeutsamen Charakteristika gehören vor allem die Ausrichtung auf die Kunden, nicht-lineare Entwicklungsprozesse sowie unternehmensübergreifende Projekte. Aufgrund dieser Gegebenheiten sind Projekte als Koordinationsmechanismus zu nutzen und es ist eine projektorientierte, auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittene Unternehmensstruktur aufzubauen (S. 46 ff.). Die Autoren vertreten insofern die folgende Meinung: »In the case of high cost, complex products and systems the project and the project-based firm are natural forms of organisation«. Ihrer Meinung nach trifft dies aber auch auf eine Reihe von Großunternehmen in anderen Branchen (z.B. Pharmazie, Automobil) zu. Die im Buch getroffenen Aussagen sind somit für eine ganze Reihe von Unternehmen von Relevanz (S. 53). Im dritten Kapitel beschreiben die Autoren, wie Projekte zur Steigerung der Effektivität des Unternehmens, zur Erreichung von Geschäftszielen sowie zur Stärkung der Wettbewerbsposition genutzt werden können. Im Detail wird daher die Bedeutung der »Project-Capabilities« aus der Sicht des Resource-based View dargestellt sowie erläutert, inwiefern diese Fähigkeiten für die Erfüllung der zuvor genannten Ziele notwendig sein können. Als ebenfalls bedeutsam wird im vierten Kapitel die Fähigkeit von Unternehmen zur Integration von Systemen und Technologien aufgezeigt. Das fünfte Kapitel stellt die Vorteile der projektorientierten Organisation von Unternehmen (project-based organisation – PBO) dar, die sich vor allem im Rahmen der Durchführung von Großprojekten materialisieren. Die Autoren weisen ausführlich auf ihre Vorteile (z.B. Flexibilität, unternehmensübergreifende Gestaltung) und die besonderen Anforderungen an diese Organisationsform hin. Insgesamt wird sie selbst von den Autoren als extreme Ausprägung bezeichnet, da hierbei die üblichen Linienfunktionen vollständig in der Projektarbeit erbracht bzw. überwiegend in diese integriert werden

(S. 146f.). Das sechste Kapitel geht auf die Besonderheiten des Managements von software-intensiven Projekten ein und diskutiert in diesem Zusammenhang auch die Unterschiede zwischen dem rationalen und dem am »soft paradigm« orientierten Projektmanagement – analog zur Diskussion der Forschungsansätze zu Beginn des Beitrags. Weiterhin zeigen die Autoren anhand von Case Studies, inwieweit beide Ansätze in Kombination zum Projekterfolg führen können. Im Ergebnis argumentieren sie, dass die in der Realität z.T. »chaotische« Durchführung von Softwareprojekten nicht durch einen rein rationalen und regelgebundenen Managementansatz gemeistert werden kann. Das siebte Kapitel geht daher auch auf den weichen Faktor des Lernens im Projektgeschäft ein. In seinem Verlauf werden – ebenfalls anhand von Fallstudien – die bedeutsamen Stufen und Formen des projektorientierten Lernens sowie der auf der Basis dieses Wissens zu bildenden Projektfähigkeiten ausführlich dargestellt. Im achten Kapitel werden integrierte Ansätze zur umfassenden Berücksichtigung der im CoPS-Geschäft sehr bedeutsamen Kundensicht aufgezeigt. Hierzu argumentieren die Autoren anhand der Wertschöpfungsstruktur (»Value Stream«) und zeigen – ebenfalls an Fallstudien orientiert – Kriterien zur optimalen Positionierung des Unternehmens in dieser Wertschöpfungsstruktur auf. Als organisatorische Folge einer konsequenten Kundenorientierung werden zudem neuartige Organisationselemente dargestellt (S. 240 ff.): Front-End Units (CFUs) sollen als temporäre Projekteinheiten für eine Bündelung der unterschiedlichen CoPS-Bestandteile im Kundenkontakt und während der gesamten Projektlaufzeit sorgen, während auf der Produktionsseite spezifische Produkt- und Service-Units etabliert werden sollen, welche die »Roh-Leistungen« als Plattformen zur Verfügung stellen. Im neunten Kapitel fassen die Autoren die Erkenntnisse der Untersuchung zusammen. Als Kernaussage empfehlen sie, in projektorientierten Unternehmen über die Ebene der operativen und rein effizienzorientierten Projektplanung und -kontrolle hinauszugehen.

Das Buch setzt wie aufgezeigt deutliche Schwerpunkte in den strategischen Themen des Projektmanagements. Inhalte, die man dem traditionellen Forschungsansatz zusprechen würde werden kaum thematisiert. Da sich die Thematik der CoPS recht spezifisch darstellt, ergeben sich zunächst interessante Erkenntnisse, deren allgemeine Übertragbar-

keit aber auch kritisch hinterfragt werden muss. Die Ausführungen werden didaktisch ansprechend durch die Darstellung von Fallstudien unterstützt. Der Stil der Ausführungen ist zwar teilweise sehr theoretisch gehalten, der Grad der Bezugnahme auf vorhandene Literatur ist aber sehr hoch einzustufen. Leider werden die bereits zum Zeitpunkt des Verfassens des Buches vorhandenen Veröffentlichungen von *Cooper/Edgett/Kleinschmidt* zum Management von (Produkt-)Projektportfolios (*Cooper/Edgett/Kleinschmidt, 2001*) nicht zitiert bzw. thematisiert.

4.4. Gareis (2006)

Das Buch von *Gareis* ist als klassisches Lehrbuch und Nachschlagewerk für Anwender und Studierende ausgelegt und daher auch thematisch umfassend gestaltet. Die Struktur besteht aus elf Themenkapiteln (A bis K) und folgt den bereits zuvor im Beitrag aufgezeigten Betrachtungsebenen des Projektmanagements. Konzeptionell wird diese Struktur durch die in den letzten Jahren gestiegene Bedeutung des »Management by projects« in projektorientierten Unternehmen begründet (S. 49 ff.). Das Kapitel A dient dazu, den Betrachtungsrahmen des Autors darzulegen und insbesondere die Konstrukte der projektorientierten Organisation und der projektorientierten Gesellschaft aufzuzeigen. In Kapitel B geht das Buch auf die Besonderheiten von Projekten sowie das vom Autor verfolgte Projekt- und Programm-Management-Verständnis ein. Die Ausführungen besitzen vor allem einen definitorischen Charakter. Kapitel C widmet sich inhaltlich der Organisation einzelner Projekte sowie den Rollen in Projektteams. Zentrale Punkte sind die Erstellung eines Projektorganigramms sowie die aktive Gestaltung der Projektorganisation mit Hilfe von Designelementen (z.B. Empowerment, Integration). Die Führung von Teams, deren interne Kommunikation sowie die Bedeutung einer Projektkultur behandelt Kapitel D, welches in seinem Verlauf auch auf Konfliktlösungsmethoden eingeht. Kapitel E thematisiert dann dem Projektlebenszyklus folgend die in den einzelnen Phasen bedeutsamen Prozesse und Herausforderungen des (Einzel-)Projektmanagements. Die Ausführungen sind vorgangsorientiert und berücksichtigen auch eine Vielzahl an weichen Faktoren sowie neueren Konzepten (z.B. Projektmarketing, Projekt-Consul-

tants und -Coaches). Auf diesen Ausführungen aufbauend geht Kapitel F sehr umfangreich auf die unterschiedlichen Methoden des Projektmanagement ein. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Darstellung unterschiedlicher Planungsmethoden (z. B. Termin-, Budget-, Ressourcenplanung) und dem Risikomanagement. Darüber hinaus werden Methoden zur Projektkontrolle und -neuplanung im Rahmen des Projektcontrollings sowie zur Bewältigung von Diskontinuitäten und zur Durchführung des Projektabschlusses thematisiert. Kapitel G beschreibt das Konstrukt »Programm« als eine temporäre Organisation zur koordinierten Durchführung von mehreren Projekten mit einem gemeinsamen Programmziel. Zudem werden ausführlich die einzelnen Spezifika des Programm-Managements dargestellt. Die damit angesprochenen Methoden sind aber weitgehend dem herkömmlichen Projektmanagement entlehnt und werden auf die spezifischen Anforderungen angepasst. Die Sicherung der Qualität in Projekten und Programmen mit Hilfe von Consulting-Leistungen und Management-Audits thematisiert dann das Kapitel H. Als Methoden werden vor allem Sitzungen und dokumentenbasierte Verfahren empfohlen. Im Kapitel I behandelt der Autor das Projektportfolio- bzw. Multiprojekt-Management. Schwerpunktmäßig werden dabei die Beauftragung von Projekten sowie die Koordination von Projektportfolios angesprochen. Im Rahmen der Business-Planung wird ebenfalls – allerdings zu oberflächlich – die Bewertung und strategische Auswahl von Projekten aufgezeigt. Organisatorische Aspekte kommen hierbei deutlich zu kurz, die Nutzung zusätzlicher Literatur zu diesem Themenpunkt erscheint insofern geboten. Das Kapitel J geht dann recht ausführlich auf das organisatorische Design der projektorientierten Organisation ein. Hierzu werden die Aufbau- und Ablauforganisation dargestellt sowie bedeutsame Aspekte dieses Unternehmenstypus behandelt (Infrastruktur, Kulturen, Entwicklung einer projektorientierten Organisation). Die diesbezüglichen Ausführungen sind vor allem auf Verhaltensaspekte ausgerichtet. Das Management von Personen als der bedeutsamsten Ressource einer projektorientierten Organisation behandelt das abschließende Kapitel K. Neben Rollen und auf die Projektarbeit ausgerichteten Karrierepfaden werden Personalmanagement-Prozesse (Rekrutierung, Entwicklung und Freisetzung) sowie Anreizmodelle und Weiterbildungs- und Coachingmethoden diskutiert. Das

Buch von *Gareis* umfasst ein sehr breites Themenspektrum. Die Ausführungen werden durch eine sehr hohe Anzahl an Diagrammen und Tabellen unterstützt und bedeutsame Inhalte zudem durchgängig didaktisch ansprechend mit Hilfe von Exkursen und zahlreichen Fallstudien vertieft. Weiterhin spricht das Werk auch Methoden an, die nur selten in allgemeinen Büchern zum Projektmanagement erwähnt werden. Zu optimieren ist aber die nur bedingt thematisierte theoretische Einbindung des Projektmanagements in die Unternehmensführung bzw. die etwas zu kurze Darstellung der strategischen Bedeutung des Projektmanagements.

4.5. Meredith/Mantel (2010)

Die Erstausgabe des Lehrbuches von *Meredith/Mantel* ist vor ca. 30 Jahren erschienen. Die hier betrachtete siebte Auflage der »International Student Version« versucht zwei Zielrichtungen zu integrieren: Zum einen sollen die wesentlichen Inhalte des PMI Body of Knowledge vermittelt werden, zum anderen verfolgen die Autoren ganz explizit einen führungsorientierten Projektmanagement-Ansatz und wollen zeigen, dass das Projektmanagement über die traditionell-rationale Sichtweise hinausgeht. Das Buch ist in drei Teile strukturiert, die sich an den Phasen des Projektlebenszyklus (Initiierung, Planung und Ausführung) orientieren (S. 18 ff.) und insgesamt zwölf der 13 Kapitel des Buches beinhalten. Die einzelnen Kapitel werden durchgängig mit einer Zusammenfassung, einem Glossar, Wissens- und Diskussionsfragen sowie einem »Directed Reading« – einer Kommentierung eines Artikels/einer Fallstudie zur Thematik des jeweiligen Kapitels durch die Autoren – beendet.

Die Einleitung im ersten Kapitel ist keinem der drei Teile zugeordnet, da sie vor allem die Bedeutung des Projektmanagements erläutert, auf aktuelle Entwicklungen (strategische Ausrichtung der Projekte, erhöhte Projekt-Effektivität, virtuelle globale Projekte und Quasi-Projekte) eingeht und die lebenszyklusorientierte Struktur des Buches erläutert. Der erste Teil des Buches zur Initiierung von Projekten beginnt mit dem zweiten Kapitel, welches die strategische Auswahl von Projekten behandelt. Die Autoren zeigen Auswahlkriterien und sehr ausführlich auch unterschiedliche Auswahl-

modelle bzw. -methoden (monetär, numerisch, risikoorientiert) auf. Zusätzlich werden die Anforderungen der Bewertung an die Datenbasis sowie der Prozess zur Zusammenstellung von Projektportfolios gut strukturiert und fallstudienunterstützt präsentiert. Das dritte Kapitel geht auf die spezifische Rolle eines Projektmanagers ein und zeigt die Besonderheiten dieses Rollenbildes sowie seine wesentlichen Aufgaben. Zusätzlich werden softe Faktoren wie Eignungskriterien (Credibility, Sensitivity, Leadership, Ethics, Management Style, etc.) und die Behandlung von kulturellen Unterschieden in Projektteams und darin begründeten Konflikten thematisiert. Ebenfalls Projektkonflikten – nun mit unternehmensexternen Partnern – widmet sich das vierte Kapitel. Es zeigt relativ knapp die möglicherweise im Zuge des Projektlebenszyklus mit den unterschiedlichen externen Stakeholdern auftretenden Konflikte und Möglichkeiten zu ihrer Behebung auf. Den ersten Teil abschließend behandelt das fünfte Kapitel ausführlich die Rolle von Projekten in der (unternehmensinternen) Organisation. Die Autoren gehen auf Konflikte mit Funktionalbereichen, die adäquate Projektorganisationsform, Project Offices und das Risk Management ein. Der zweite Teil des Buches stellt sehr ausführlich klassische Themen der Projektplanung im Verständnis des traditionellen Ansatzes des Projektmanagements vor. Neben der Planung der einzelnen Bearbeitungsschritte (Work Activities, Kapitel sechs) geht er auch auf die Kostenschätzung und Budgetierung (Kapitel sieben) und die Aktivitätsplanung (Kapitel acht) ein. Den Abschluss des zweiten Teils bildet das neunte Kapitel, welches sich äußerst umfangreich mit der Ressourcenallokation in einzelnen Projekten wie auch in einer Multiprojekt-Umgebung befasst. Teil drei des Buches widmet sich ebenfalls in einer sehr klassischen Ausrichtung den Phasen der Projektausführung und des Projektabschlusses. Im zehnten Kapitel werden benötigte Informationen und anwendbare Methoden zum Reporting sowie die Earned Value Methode besprochen. Die Inhalte des Controlling von Projekten – hiermit ist vor allem die operative Projektkontrolle gemeint – werden im elften Kapitel thematisiert. Die im gesamten Projektlebenszyklus anzuwendende Projekt-Evaluation, welche im zwölften Kapitel dargestellt wird, stellt vor allem auf die Sicherstellung des Erfahrungswissens aus einer Managementperspektive ab. Neben den faktischen Erkenntnissen soll also auch das Projektmanage-

ment überprüft werden. Hierzu wird als Instrument ein Projekt-Audit vorgeschlagen. Den Abschluss des Buches bildet dann das Kapitel 13, welches sich mit den unterschiedlichen Formen des Projektabschlusses – am Ende der Laufzeit oder bereits vorzeitig – befasst. Als ein Element des Wissensmanagements wird von den Autoren die Nutzung von Projekthistorien (»Final Report«) angesprochen.

Meredith/Mantel gehen in ihrem Werk auf ein breites Themenfeld ein, sind in ihrer Kapitelgestaltung aber noch einer traditionellen Struktur verhaftet. Die »modernen« Themen sind vornehmlich punktuell und über mehrere Kapitel verstreut in die (veraltete) Struktur des Buches eingearbeitet worden. Das Themengebiet Projektportfolio- bzw. Multiprojekt-Management wird z.B. im Rahmen der Initialisierungsphase sowie des Multiproject-Scheduling behandelt. Das Buch geht auch explizit in den Themenbereichen »Projektmanager« und »virtuelle Projekte« auf die immer bedeutsamer werdende Problematik der internationalen Projektausführung ein. Eine umfassende und systematische Unterscheidung der Betrachtung in die unterschiedlichen Ebenen des Projektmanagements findet aber nicht statt: Ausführungen zum Programm-Management und zur projektorientierten Unternehmung kommen insgesamt deutlich zu kurz. Zu diesen Themen müsste ergänzende Literatur hinzugezogen werden. Das Buch überzeugt vor allem durch die logisch strukturierten und theoretisch fundierten Texte sowie die prägnanten Abbildungen.

4.6. Patzak/Rattay (2009)

Als Zielgruppe für die fünfte Auflage ihres Buches sehen *Patzak/Rattay* vor allem Praktiker, Führungskräfte und Funktionsträger im Projekt-, Portfolio- und Programm-Management an. Das Werk beinhaltet zehn Inhaltskapitel, seine breite thematische Ausrichtung wird durch die Aufteilung dieser Kapitel in insgesamt fünf Teile deutlich. Die Struktur des Buches orientiert sich dabei ebenfalls an den bereits mehrfach in diesem Beitrag genannten Betrachtungsebenen des Projektmanagements (S. 19 ff.).

Der erste Teil zu den Grundlagen besteht zugleich aus dem ersten Kapitel und geht auf die Bedeutung des Projektmanagements für die Unternehmensführung, seine Aufgaben und den Projektlebenszyklus sowie die Ausprägung unterschiedlicher

Management-Ansätze im Projektmanagement ein. Inhaltlich nachvollziehbar – allerdings in der Auswahl etwas unbegründet – folgen dann Grundlagen zum Qualitäts- und Risikomanagement in der Projektarbeit. Ebenfalls wird die aus verhaltensorientierter Sicht bedeutsame Perspektive des Teams – z. B. auf der Grundlage der unterschiedlichen involvierten Persönlichkeiten – dargestellt. Teil zwei des Buches beschäftigt sich im Rahmen der Kapitel zwei bis fünf mit den unterschiedlichen Aufgaben und Aspekten des Projektmanagements in den einzelnen Phasen des Projektlebenszyklus und bildet insgesamt den Schwerpunkt des Buches, da er mehr als 50 Prozent der Gesamtseiten umfasst. Dabei werden immer auch Aspekte der Projektorganisation sowie des Projektteams behandelt. Kapitel zwei stellt das Projektmanagement in der Startphase dar und geht auch auf spezielle Aspekte wie die Vorbereitung des Claim-Managements, die einzelnen Rollen im Rahmen der Projektdurchführung bzw. die Projektorganisation sowie den Aufbau – auch virtueller – Projektteams ein. Insofern umfasst die Darstellung auch das »front-end« der Projektinitialisierung und entspricht somit den Forderungen der wissenschaftlichen Literatur. Das dritte Kapitel behandelt sehr ausführlich die Projektplanungs- und Projektausführungsphase und hier insbesondere die weitgehend dem Standard entsprechenden klassischen Planungsmethoden. Hervorzuheben ist, dass die Autoren auch unterschiedliche Projekttypen ansprechen und somit für den Praktiker eine wertvolle dezidierte Darstellung erfolgt. Ebenfalls breiter behandelt werden die Gestaltung des Projekt-Informationssystems sowie (verhaltensorientierte) Aspekte der Teamführung. Im vierten Kapitel geht das Buch auf die Koordinations- und Änderungsaktivitäten in Projekten ein. Hierbei werden vor allem das Claim-Management, Projekt-Controlling und seine Methoden sowie organisatorische Aspekte angesprochen. Das fünfte Kapitel zeigt die Aktivitäten des Projektabschlusses auf und legt dabei seinen Schwerpunkt auf die Übergabe des Projektergebnisses, die Projektauswertung sowie recht knapp auf Aspekte des Wissensmanagements. Der dritte Teil des Buches beleuchtet das Management von Projektportfolios und Projektprogrammen. Hierzu geht das sechste Kapitel – allerdings deutlich zu kurz – auf die Begriffe sowie Ziele und Nutzen von Portfolios und Programmen ein. Das siebte Kapitel stellt dann die spezifischen Organisationsstrukturen von Portfolios und Pro-

grammen dar, während das achte Kapitel spezifische bzw. angepasste Methoden zu deren Planung und Steuerung aufzeigt. Teil drei beinhaltet somit eine große Anzahl an wesentlichen Aspekten des Programm- und Portfolio-Managements und kann durch die parallele Darstellung auch die Schnittstellen zwischen ihnen aufzeigen.

Das projektorientierte Unternehmen ist Inhalt des vierten Teils und zugleich neunten Kapitels. Recht umfangreich stellen die Autoren die aus ihrer Sicht wesentlichen Aspekte dar. Hervorzuheben ist die an dieser Stelle sehr ausführliche Darstellung der strategischen Bedeutung von Projekten, Programmen und Portfolios für diese Art von Unternehmen. Projekte werden insbesondere als Organisationsformen betrachtet, die ein rasches Handeln im dynamischen Umfeld ermöglichen und als organisatorischer Raum zur Förderung des unternehmerischen Denkens dienen (S. 575). Zudem werden die Durchsetzung von Projektmanagement-Standards, die Notwendigkeit und Ausprägungen spezifischer Projektmanagement-Software, die Einführung von Projektmanagement und die Verfolgung von Reifegraden sowie das Personal- und Qualitätsmanagement inhaltlich ausführlicher behandelt. Insgesamt stellt dieser Teil somit vor allem Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Projektarbeit vor. Im fünften Teil geht dann das zehnte Kapitel in Form von Fallstudien und mit Hilfe von umfangreichen Datendarstellungen bzw. Tabellen auf die Besonderheiten von sieben unterschiedlichen Projektarten ein.

Insgesamt ist das Buch von *Patzak/Rattay* sehr umfassend ausgerichtet und geht weit über die Inhalte des traditionellen (Einzel-)Projektmanagements hinaus. Die Behandlung der Aspekte des Multiprojekt- bzw. Portfolio- und Programm-Managements ist allerdings etwas unübersichtlich auf den vierten und fünften Teil verteilt worden. Das Werk ist zudem im Vergleich als nur wenig wissenschaftlich und sehr stark praxisorientiert zu charakterisieren. Es dient somit – dies ist von den Autoren aber explizit so vorgesehen – auch als anwendungsorientiertes Nachschlagewerk und beinhaltet aus didaktischer Sicht eine große Anzahl an Beispielen, Checklisten und sehr viele Abbildungen zu praxisorientierten Instrumenten. Zusammenfassend stellt auch dieses Buch die Bedeutung des Projektmanagements für die Unternehmensführung überzeugend dar.

4.7. Turner (2009)

Turner richtet sein Buch explizit auf eine projektorientierte Unternehmensführung aus und geht dabei von einem Projektbegriff aus, der ein Projekt als eine temporäre Organisation zur Erreichung einer vorteilhaften Veränderung (»change«) versteht (S. 2). Insofern gliedert sich das Werk in insgesamt vier nahezu gleich umfangreiche Teile, denen insgesamt 20 Unterkapitel zugeordnet sind. Die vergleichsweise unorthodoxe Strukturierung des Buches berücksichtigt in den vier Teilen die Themenfelder Context, Performance, Process und Governance des Projektmanagements. Insbesondere der vierte Teil wurde im Vergleich zu den beiden Voraufgaben umstrukturiert und inhaltlich ergänzt. Die einzelnen Kapitel beinhalten dabei jeweils am Ende eine Zusammenfassung und ein Literaturverzeichnis.

Nach einer kurzen Einführung und der Darstellung des grundlegend prozessorientierten Ansatzes des Buches im ersten Kapitel geht der erste Teil des Buches auf das Management des Kontextes der Projektdurchführung ein. Hierzu werden im zweiten Kapitel die Bedeutung von Projekten zur Schließung von Performance-Gaps sowie die Einordnung von Projekten in den Managementprozess aufgezeigt (S. 40 ff.). Weiterhin werden die Erfolgskriterien (z.B. erwirtschafteter Profit, Funktionsfähigkeit von erschaffenen Anlagen, keine Budget- und Terminüberschreitungen) und das darauf basierende strategische Management von Projekten im dritten Kapitel diskutiert. Das vierte Kapitel geht dann im Sinne des Relationship-Ansatzes auch auf Stakeholder und Teammitglieder des Projektes ein. Der zweite Teil des Buches beschäftigt sich mit unterschiedlichen Inhaltsbereichen von Projekten, welche die Projekt-Performance beeinflussen bzw. bestimmen. Turner geht dabei auf das Management des Projekt-Scopes (Kapitel fünf), die Projektorganisation (Kapitel sechs), die klassischen Zielgrößen Qualität (Kapitel sieben), Kosten (Kapitel acht), Zeit (Kapitel neun) sowie zusätzlich das Projektrisiko (Kapitel zehn) ein. Die Ausführungen stellen dabei fundiert die grundlegende Funktionsweise einzelner Methoden dar, ohne jedoch zu deskriptiv gestaltet zu sein. Der dritte Teil geht dann auf Aktivitäten und Methoden ein, welche einzelnen Phasen eines Projektes zugeordnet werden können. Das elfte Kapitel präsentiert hierfür zunächst den konzeptionell zugrunde liegenden ide-

altypischen Projektprozess und die Besonderheiten von Entwicklungs- und IT-Projekten. Im Folgenden behandelt der dritte Teil den Projektstart (Kapitel zwölf), die Projektausführung und -kontrolle (Kapitel 13) sowie den Projektabschluss (Kapitel 14). Die Ausführungen sind dabei z.T. recht knapp gehalten, was auch darin begründet ist, dass eine ganze Reihe von anzuwendenden Methoden bereits in den Ausführungen zu den einzelnen Projektphasen im zweiten Teil vorgestellt wurde. Während der zweite und dritte Teil vor allem klassische Inhalte präsentieren, geht der vierte Teil unter dem Überbegriff »Governance of Project-Based Management« auf die moderneren Inhalte des Projektmanagements ein. Inhaltlich werden in Kapitel 15 die Ebenen des Konstrukts der Project Governance erläutert. Sie soll unter Anderem die Übereinstimmung von Unternehmensstrategie und Projektauswahl bzw. -durchführung sichern und das Verhältnis von Projekt-Sponsor und Projektteam gestalten. Im Folgenden wird – jedoch zu kurz – auf das Management von Programmen und Portfolios eingegangen (Kapitel 16), bevor dann die organisatorischen Fähigkeiten zur Gestaltung eines Project-Based-Management aufgezeigt werden (Kapitel 17). Hierbei sind z.B. Reifegrade (»Maturity«) des Projektmanagements und Mitarbeiterschulungen angesprochen. Kapitel 18 zeigt die Möglichkeiten zur Sicherstellung dieser Fähigkeiten – z.B. in Form von Audits – auf. Ergänzend werden – insbesondere kulturelle – Herausforderungen der internationalen Projektdurchführung dargestellt (Kapitel 19). Den Abschluss des vierten Teils bildet dann ein Epilog (Kapitel 20).

Das Buch umfasst ein inhaltlich breites Feld, wobei die ersten drei Teile zumeist klassische Inhalte darstellen und auch dem traditionellen Ansatz folgend gegliedert sind. Der vierte Teil nimmt dann aber die in anderen Büchern getrennte Darstellung von Programm- und Multiprojekt- bzw. Projektportfolio-Management und projektorientierten Unternehmen unter dem Oberbegriff Project-Governance integriert vor. Die Ausführungen werden didaktisch durch einzelne Beispiele verdeutlicht und zielen in weiten Teilen explizit auf die Darstellung und Beeinflussung der strategischen Bedeutung und Performance von Projekten ab.

5. Vergleichende Würdigung

Im Folgenden sollen die zuvor dargestellten Werke abschließend miteinander verglichen werden. Abbildung 6 stellt hierzu die inhaltlichen Schwerpunkte der besprochenen Bücher im Detail gegenüber. Die Themenfelder basieren vor allem auf den Erkenntnissen des zweiten und in Teilen auch dritten Abschnitts und den dort zitierten Publikationen. Die Abgrenzung der thematischen Abdeckung in den rezensierten Werken orientiert sich am Umfang und der inhaltlich-konzeptionellen Bedeutung eines Themengebietes. Die ausgewählten Bücher decken überwiegend ein weites thematisches Feld ab, wobei spezifische Themen (z.B. Internationales Projektmanagement, Claim Management, Stakeholder Management) nur in einigen Büchern umfassend behandelt werden. Alle besprochenen Bücher besitzen – natürlich auch aufgrund der Vorauswahl – eine explizite und z.T. auch theoretisch gut begründete konzeptionelle Verbindung von Projektmanagement und strategischer Unternehmensführung. Projekte werden dabei als Organisationsformen verstanden, mit deren Hilfe beispielsweise unternehmerischer Wandel, die Koordination komplexer Entwicklungsvorhaben oder die Zusammenarbeit von mehreren Unternehmen maßgeblich unterstützt werden können. Sie werden daher auch ganz allgemein als ein »*specific, finite task to be accomplished*« (Meredith/Mantle, 2010, S. 9) definiert. Es werden aber auch ganz klassische Definitionen mit konkreten Merkmalen wie zeitliche Befristung, Neuartigkeit, Einmaligkeit, Größe und Komplexität genutzt (Bea/Scheurer/Hesselmann, 2008, S. 31).

Die strategische Ausrichtung des Projektmanagements spiegelt sich vor allem in den Gliederungsstrukturen der Bücher wider. In den deutschsprachigen Werken hat sich bereits als »Quasi-Standard« eine Unterteilung in die im ersten Abschnitt des Beitrags dargestellten Betrachtungsebenen des Einzel-, Programm- bzw. Portfolio-Management sowie des projektorientierten Unternehmens etabliert. Die deutschsprachigen Bücher sind in Ihrer Konzeption somit homogener aufgebaut, als dies bei den englischsprachigen Werken der Fall ist, wobei die beiden US-amerikanischen Werke – auch aufgrund ihrer vergleichsweise langen Historie – noch am stärksten der klassischen Struktur folgen. Zudem wird in allen Büchern – neben dem einleitenden Kapitel – über die Argumentation zum

Themenbereich Multiprojekt- bzw. Portfolio-Management und projektorientiertes Unternehmen die Verbindung zur strategischen Unternehmensführung hergestellt. Die Themenfelder des Einzelprojektmanagements werden dabei weiterhin anhand des klassischen Projektlebenszyklus angeordnet. Die Themen des projektorientierten Unternehmens und die strategische Einbindung der Unternehmensführung werden allerdings z. T. erst am Schluss (Gareis, Patzak/Rattay, Turner) eingehender behandelt – hier entsteht also eine »Stückelung« der Argumentation. Turner und Davies/Hobday nutzen zudem das projektorientierte Unternehmen als übergeordnete Gliederungsebene und reihen die Themen Portfolio- bzw. Multiprojekt- und Programm-Management darin ein. Weiterhin zeigt sich, dass das Buch von Davies/Hobday thematisch spezifischer fokussiert ist und vor allem Aspekte des Einzelprojektmanagements ausblendet. Im Gegenzug geht es am ausführlichsten von allen Werken auf die Bedeutung von Projekten für das strategische Management in dynamischen Umfeldern bzw. im Umfeld komplexer Geschäftsmodelle ein.

Insgesamt spiegeln die besprochenen Werke die im vorderen Teil des Beitrags dargestellten Forschungstrends und Inhalte der Projektmanagement-Standards umfassend wider. Dabei zeigt sich auch, dass die Bücher den Wandel vom rein traditionellen und an »hard facts« orientierten Ansatz des Projektmanagements hin zu einem funktionsorientierten Managementansatz – Projekte als Mittel zur Unterstützung von Strategien verfolgen. Dies wird – wie auch theoretisch gefordert – durch die z.T. umfassende Berücksichtigung der »soften« Aspekte des Teambuildings, der Teamführung, der unterschiedlichen Rollen in einem Projektteam, dem Stakeholder-Management, dem Wissensmanagement sowie der Diskussion unterschiedlicher kultureller Aspekte deutlich. Einzig das bereits seit Jahren etablierte Werk von Meredith/Mantel ist noch nicht umfassend, sondern nur in Teilen auf den funktionalen bzw. relationalen Ansatz ausgerichtet. Zugleich muss aber betont werden, dass die Themen des Einzelprojektmanagements immer noch in den meisten Büchern den größten Seitenumfang einnehmen.

Aus wissenschaftlicher Sicht sind die Aussagensysteme in einem Großteil der Bücher zumindest kritisch zu hinterfragen. Viele Empfehlungen basieren auf »Best Practices« bzw. werden – an akademischen Grundsätzen gemessen – nicht ausrei-

Themenfelder	Bea/ Scheurer/ Hesselmann	Cleland/ Ireland	Davies/ Hobday	Gareis	Meredith/ Mantel	Patzak/ Rattay	Turner
Strategische Dimension des Projektmanagements							
Strategische Bedeutung des PM	●	●	●	●	●	●	●
PM in der Unternehmensführung	●	●	●	●	●	●	●
Projektorientierte Unternehmen	●	●	●	●	○	●	●
Multi-PM	●	●	●	●	●	●	●
Programm-M.	○	○	○	●	○	●	●
Zentrale Managementaspekte							
Qualitäts-M.	●	○	○	●	○	●	●
Risiko-M.	●	○	●	●	●	●	●
Wissens-M.	●	●	●	●	●	●	○
Stakeholder-M.	●	●	●	●	●	●	●
Projektlebenszyklus und klassische Methoden							
Projektplanung/ Planungsmethoden	●	●	●	●	●	●	●
Projektbewertung	●	●	○	●	●	●	●
Bewertungsmethoden	●	○	○	●	●	●	●
Ablaufsteuerung/ Scheduling	●	●	●	●	●	●	○
Projektreporting	●	●	●	●	●	●	●
Projektkontrolle	●	●	○	●	●	●	●
Projektabschluss	●	●	○	●	●	●	●
Earned Value M.	●	●	○	●	●	●	●
Projektorganisation und Teamführung							
Projektorganisationsformen	●	●	●	●	●	●	●
Human Resource Management	●	●	●	●	●	●	○
Teamführung und Teamrollen	●	●	●	●	●	●	●
Internationales PM/ Kultur	○	○	○	○	●	●	●
Unterstützung des Projektmanagements							
IT-Unterstützung	○	●	○	●	●	●	○
Änderungs- und Claim-M.	●	○	○	●	●	●	○
Projekt Office	●	●	○	●	●	●	○
PM-Audit	○	●	○	●	●	○	●
Legende:							
●: Umfassende Behandlung des Themenfeldes, z. B. in einem eigenständigen Kapitel/Abschnitt							
●: Weniger umfassende Behandlung des Themenfeldes, z. B. in einem Kapitel/Abschnitt zusammen mit weiteren Themenfeldern							
○: Keine explizite Behandlung des Themenfeldes bzw. nur am Rande angesprochen							

Abb. 6: Abdeckung von Themenfeldern in den rezensierten Werken

chend genug durch Zitate bzw. Studienergebnisse fundiert, obwohl diese zu einer ganzen Reihe von Themenkomplexen existieren. Insofern ist der wissenschaftliche Nutzen der Bücher für Zwecke der Forschung nur begrenzt gegeben. Diesbezüglich positiv hervorzuheben wären allenfalls die Werke von *Bea/Scheurer/Hesselmann*, *Cleland/Ireland*, *Davies/Hobday* und *Meredith/Mantel*. Die anderen Werke können (leider) nur in wenigen Teilen auch aus wissenschaftlicher Sicht überzeugen. Hier kann nur die Empfehlung ausgesprochen werden, für Zwecke der Forschung auf die aktuellen akademischen Journal-Veröffentlichungen oder Dissertationen zurückzugreifen.

Die didaktischen Konzepte der einzelnen Bücher haben sich in den letzten Jahren ebenfalls angeglichen. Auffällig ist der in den meisten Büchern vorhandene hohe Anteil an Praxisbeispielen bzw. Fallstudien. Dieser zeigt somit die praktische Relevanz und Differenziertheit des Themengebietes. Zudem nutzen die als Lehrbücher konzipierten Werke Zusammenfassungen, Wiederholungs- und Vertiefungsfragen als didaktisches Mittel. Außerdem verwenden die Autoren der Werke sehr häufig Abbildungen und/oder Checklisten – die Werke von *Gareis* und *Patzak/Rattay* fallen insofern besonders auf. Als Spezialität präsentieren *Meredith/Mantel* das Konzept des Directed Reading. Diese Kommentierung von Artikeln bzw. Sachverhalten durch die Autoren am Kapitelende ermöglicht detaillierte thematische Einblicke, zugleich belegen diese recht umfangreichen Passagen aber auch »wertvolle« Seiten des Buches. Insgesamt zeigen die Bücher eine gewisse Konvergenz im thematischen Verständnis auf, das Buch von *Davies/Hobday* ist insofern als ein sehr spezielles und auf die ganz spezifischen Belange von dynamischen projektorientierten Unternehmen ausgerichtetes – aber dennoch sehr empfehlenswertes – Werk hiervon auszunehmen.

6. Fazit und Anwendungsempfehlungen

Als Ergebnis der vorliegenden Sammelrezension kann festgehalten werden, dass das Themengebiet Projektmanagement in seiner »modernen« Ausprägung in der Literatur mittlerweile äußerst umfangreich angelegt ist und die in der Forschung aktuell diskutierten Themenfelder weitgehend auch in den Lehrbüchern angesprochen werden. Insofern eig-

nen sich – mit Abstrichen für das Buch von *Davies/Hobday* – die in diesem Beitrag gewürdigten Werke vor allem dazu, einen fundierten und umfassenden Einblick in die Thematik zu gewinnen. Aufgrund des begrenzten Seitenumfanges für einzelne Themengebiete kann es aber notwendig sein, auf Bücher zu den bereits im vorderen Teil des Beitrags erwähnten spezifischen Themengebieten zurückzugreifen. Zusätzlich bieten auch die zitierten Projektmanagement-Standards eine vor allem für die Unternehmenspraxis bedeutsame Erkenntnisquelle. Einschränkungen aus der Warte der akademischen Leserschaft müssen jedoch – wie bereits im vorhergehenden Abschnitt fünf festgestellt – konstatiert werden. Für die Zukunft ist aus der Sicht des Autors zu erwarten, dass Fragestellungen des internationalen Projektmanagements und der unternehmensübergreifenden Projektarbeit – z. B. im Rahmen von Produktentwicklungen – eine steigende Popularität in den Lehrbüchern beschert sein wird.

Verzeichnis der zusätzlich zitierten Literatur

- Becker, Wolfgang/Kunz, Christian (2009a): Ganzheitliches Produktmanagement – Architektur, Betrachtungsperspektiven und Methoden. In: Hünerberg, Reinhard/Mann, Andreas (Hrsg.): Ganzheitliche Unternehmensführung in dynamischen Märkten. Wiesbaden 2009, S. 205–232.
- Becker, Wolfgang/Kunz, Christian (2009b): Earned Value Methode. In: Die Betriebswirtschaft, 69. Jg (2009), S. 417–420.
- Burghardt, Manfred (2008): Projektmanagement – Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten. 8. Aufl., Erlangen 2008.
- Bredillet, Christophe (2006): The future of Project Management: Mapping the dynamics of project management field in action. In: Cleland, David/Gareis, Roland (Hrsg., 2006): Global Project Management Handbook. 2. Aufl., New York 2006, S. 3.1–3.22.
- Cooper, Robert/Edgett, Scott/Kleinschmidt, Elko (2001): Portfolio Management for new Products. 2. Aufl., Cambridge 2001.
- Crawford, Lynn/Pollack, Julien/England, David (2006): Uncovering the trends in project management: Journal emphases over the last 10 years. In: International Journal of Project Management, 24. Jg (2006), S. 175–184.
- Dammer, Henning (2008): Multiprojektmanagement. Wiesbaden 2008.
- Eichenberg, Timm (2008): Impulse aus dem Projektportfolio für die Strategieentwicklung. In: Steinle, Claus/Eßeling, Verena/Eichenberg, Timm (Hrsg.): Handbuch Multiprojektmanagement und -controlling. Berlin 2008, S. 319–328.
- Fleming, Quentin/Koppelman, Joel (2005): Earned Value Project Management. 3. Aufl., Newton Square 2005.
- Foschiani, Stefan (1999): Multiprojektcontrolling von Strategieprojekten. In: Controlling, 11. Jg (1999), S. 129–134.
- Glaschak, Stephan (2006): Strategiebasiertes Multiprojektmanagement – Konzept, Unternehmensbefragung, Gestaltungsempfehlung. München und Mering 2006.

- GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement/Gessler, Michael (Hrsg., 2009): Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3) – Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf der Basis der IPMA Competence Baseline 3.0, Band 1–4. Nürnberg 2009.
- Grundy, Thomas (1998): Strategy Implementation and Project Management. In: *International Journal of Project Management*, 16. Jg (1998), S. 46–50.
- Kerzner, Harold (2009): *Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 10. Aufl., Hoboken 2009.
- Kunz, Christian (2009): Internationales Projektmanagement. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 38. Jg (2009), S. 8–13.
- Kunz, Christian (2007): *Strategisches Multiprojektmanagement – Konzeption, Methoden und Strukturen*. 2. Aufl., Wiesbaden 2007.
- Kwak, Young/Anbari, Frank (2009): Analyzing project management research: Perspectives from top management journals. In: *International Journal of Project Management*, 27. Jg (2009), S. 435–446.
- Lechler, Thomas/Gemünden, Hans Georg (1998): Kausalanalyse der Wirkungsstruktur der Erfolgsfaktoren des Projektmanagements. In: *Die Betriebswirtschaft*, 58. Jg (1998), S. 435–450.
- Levine, Harvey (2005): *Project Portfolio Management*, San Francisco 2005.
- Lientz, Bennet/Rea, Kathryn: *International Project Management* (2003): *International Project Management*. San Diego 2003.
- Lomnitz, Gero (2008) *Multiprojektmanagement*, 3. Aufl., Landsberg/Lech 2008.
- Lorange, Peter (1998): Strategy Implementation: the New Realities. In: *Long Range Planning*, 31. Jg (1998), S. 18–29.
- Meier, Harald (2004): *Internationales Projektmanagement*. Herne/Berlin 2004.
- Morris, P./Crawford, L./Hodgson, D./Shepard, M./Thomas, J. (2006): Exploring the role of formal bodies of knowledge in defining a profession: The Case of project management. In: *International Journal of Project Management*, 24. Jg (2006), S. 710–724.
- Office of Government Commerce (OGC) (2009): *Managing and Directing Successful Projects with PRINCE2*, http://www.best-management-practice.com/gempdf/PRINCE2_2009_Overview_Brochure_June2009.pdf vom 15. Juni 2010.
- Office of Government Commerce (OGC) (2010a): *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3®) Version 2.1 – Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3®)*, <http://www.p3m3-officialsite.com/nmsruntime/saveasdialog.asp?IID=456&SID=166> vom 15. Juni 2010.
- Office of Government Commerce (OGC) (2010b): *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3®) Version 2.1 – P3M3® Portfolio Model* <http://www.p3m3-officialsite.com/nmsruntime/saveasdialog.asp?IID=457&SID=166> vom 15. Juni 2010.
- Office of Government Commerce (OGC) (2010c): *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3®) Version 2.1 – P3M3® Programme Model*, <http://www.p3m3-officialsite.com/nmsruntime/saveasdialog.asp?IID=464&SID=166> vom 15. Juni 2010.
- Office of Government Commerce (OGC) (2010d): *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3®) Version 2.1 – P3M3® Project Model*, <http://www.p3m3-officialsite.com/nmsruntime/saveasdialog.asp?IID=458&SID=166> vom 15. Juni 2010.
- Pellegrinelli, Sergio/Bowman, Cliff (1994): Implementing Strategy through Projects. In: *Long Range Planning*, 27. Jg (1994), S. 125–132.
- Pollack, Julien (2007): The changing paradigms of project management. In: *International Journal of Project Management*, 25. Jg (2007), S. 266–274.
- Project Management Institute (2008a): *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: (Pmbok Guide)*. 4. Aufl., Newton Square 2008.
- Project Management Institute (2008b): *The Standard for Program Management*, 2. Aufl., Newton Square 2008.
- Project Management Institute (2008c): *The Standard for Portfolio Management*, 2. Aufl., Newton Square 2008.
- Scheurer, Steffen (2000): Strategische Unternehmensentwicklung durch strategisches Multiprojektmanagement. In: *Zeitschrift für Planung*, 11. Jg (2000) S. 379–409.
- Schindler, Martin (2001): *Wissensmanagement in der Projektabwicklung*. 2. Aufl., Köln 2001.
- Smyth, Hedley/Morris, Peter (2007): An epistemological evaluation of research into projects and their management: Methodological Issues. In: *International Journal of Project Management*, 25. Jg (2007), S. 423–436.
- Söderlund, Jonas (2004): On the broadening scope of the research on projects: A review and a model for analysis. In: *International Journal of Project Management*, 22. Jg (2004), S. 655–667.
- Steiger, Peter (1988): *Strategisches Durchsetzungskonzept*. Bern/Stuttgart 1988.
- Steinle, Claus/Eßeling, Verena/Eichenberg, Timm (2008, Hrsg.): *Handbuch Multiprojektmanagement und -controlling*. Berlin 2008.
- Tarlatt, Alexander (2001): *Implementierung von Strategien in Unternehmen*. Wiesbaden 2001.
- Welge, Martin/Al-Laham, Andreas (2008): *Strategisches Management*. 5. Aufl., Wiesbaden 2008.
- Winter, Mark/Smith, Charles/Morris, Peter/Cicmil, Svetlana (2006): Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. In: *International Journal of Project Management*, 24. Jg (2006), S. 638–649.

Albert M. Riedl/Kai-Uwe Marten*

Directors' Dealings

1. Definition und Zielsetzung

Als Directors' Dealings werden Wertpapiertransaktionen von Personen bezeichnet, die in einer besonderen Beziehung zum Emittenten stehen. Eine solche Beziehung liegt vor, wenn die Person aufgrund ihrer Funktion im Unternehmen über einen privilegierten Informationszugang im Vergleich zu unternehmensexternen Kapitalmarktteilnehmern verfügt. Die Existenz einer solchen Informationsasymmetrie liegt in der Trennung von Eigentum und Leitungsmacht insbesondere bei kapitalmarktorientierten Aktiengesellschaften begründet. Die Verpflichtung zur Offenlegung solcher Geschäfte besteht jedoch unabhängig davon, ob der Informationsvorsprung bei der zugrunde liegenden Transaktion tatsächlich zum Tragen kommt.

Die für die mitteilungspflichtigen Geschäfte gängige Alliteration »Directors' Dealings« entspringt dem angloamerikanischen Rechtsraum und hat sich dort gegenüber denen als Synonym zu verstehenden Ausdrücken »Insiders' Dealing«, »Directors' Trading« oder »Managers' Transaction« durchgesetzt. Dies gilt auch für den deutschen Sprachraum, in dem jedoch vereinzelt auch die Bezeichnung Eigengeschäfte von Führungspersonen verwendet wird.

Die Pflicht zur Veröffentlichung solcher Transaktionen zielt darauf ab, die Transparenz des Kapitalmarkts zu erhöhen und damit sowohl seine Attraktivität und Funktionsfähigkeit als auch die Chancengleichheit unter den Anlegern sicherzustellen. Weiterhin ist sie als Ergänzung des Insiderhandelsverbots zu sehen, welches es Führungspersonen in den meisten Rechtsräumen verbietet, Insiderinformationen im Rahmen eigener Wertpapiergeschäfte zu nutzen. Trotz dieser Gefahr des illegalen Insiderhandels für das Vertrauen in den Kapitalmarkt ist es aber durchaus plausibel, dass Führungspersonen, die Aktien des Emittenten halten, einer höheren Motivation unterliegen und sich stärker mit dem Unternehmen identifizieren. Mit einem vollständigen Verbot des Handels mit Aktien des eigenen Unternehmens durch seine Führungskräfte würde der Gesetzgeber jedoch diese Möglichkeit des zusätzlichen Leistungsanreizes zunichte machen.

2. Historische Entwicklung

Die regulatorische Vorreiterrolle in Bezug auf eine Offenlegungspflicht von Directors' Dealings fällt den USA zu. Dort wurde mit Inkrafttreten des Securities Exchange Act im Jahr 1934 eine von der SEC überwachte Mitteilungspflicht etabliert, welche zuletzt durch sec. 403 des Sarbanes Oxley Act of 2002 umfassend reformiert wurde. In den USA sind neben den Führungspersonen auch Aktionäre, die mehr als 10% der Anteile halten, von der Vorschrift betroffen. Darüber hinaus ist in den USA eine Initialmeldung bei Notierungsaufnahme einer Gesellschaft oder bei Amtsantritt einer Führungsperson erforderlich.

In Europa wurde mit dem Companies Act von 1985 erstmals in Großbritannien eine Offenlegungspflicht für Directors' Dealings gesellschaftsrechtlich verankert. Zuvor bestand dort für die Führungspersonen bereits eine Informationspflicht gegenüber dem Emittenten (ab 1967) bzw. der Börse (ab 1976). Durch den Companies Act von 2006 fand in Verbindung mit dem Financial Services and Markets Act 2000 und die darauf gestützten Disclosure and Transparency Rules der Financial Services Authority auch eine kapitalmarktrechtliche Regulierung der Offenlegungspflicht in Großbritannien statt. Im Gegensatz zu den USA sehen die britischen Vorschriften sog. close oder auch blackout periods vor. Diese umfassen einen Zeitraum von zwei Monaten vor der Bekanntgabe von vorläufigen und endgültigen Geschäftsjahresergebnissen sowie einen Monat vor der Bekanntgabe von Quartalszahlen. In dieser Zeit ist für directors jegliche Art von Handel mit Insiderpapieren verboten. Darüber hinaus ist außerhalb der close periods die Genehmigung des Board-Vorsitzenden erforderlich.

Da in den Folgejahren auch Spanien, die Niederlande, Italien und Österreich nationale Lösungen zur Erhöhung der Kapitalmarkttransparenz durch Meldepflichten für Transaktionen von Insidern eingeführt hatten, wurde zur Harmonisierung der unterschiedlichen nationalen Regelungen mit der Marktmissbrauchsrichtlinie vom 28. Januar

* Dr. Albert M. Riedl, ehemaliger wissenschaftlicher Mitarbeiter des Instituts für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung an der Universität Ulm; Professor Dr. Kai-Uwe Marten, Direktor des Instituts für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung an der Universität Ulm, Helmholtzstraße 22, 89081 Ulm.

2003 ein EU-weit einheitlicher Rahmen geschaffen, der durch die entsprechende Durchführungsrichtlinie vom 30. April 2004 konkretisiert wurde.

Auch in Deutschland gibt es seit Inkrafttreten des Vierten Finanzmarktförderungsgesetzes am 1. Juli 2002 eine Offenlegungspflicht für Directors' Dealings, deren aktuelle regulatorische Ausgestaltung Gegenstand des folgenden Abschnitts ist. Zuvor gab es lediglich am Neuen Markt eine privatrechtliche Verpflichtung für dort gelistete Gesellschaften, die Öffentlichkeit über Wertpapiertransaktionen von Führungskräften zu informieren. Durch die Reform des WpHG im Rahmen des Vierten Finanzmarktförderungsgesetzes wurde im neu geschaffenen § 15a WpHG die Meldepflicht jedoch erstmals auch gesetzlich verankert. Die Vorschrift erfuhr zum 30. Oktober 2004 durch die Umsetzung der beiden oben genannten EU-Richtlinien im Rahmen des Anlegerschutzverbesserungsgesetzes (AnSVG) in einigen Bereichen eine deutliche Verschärfung. Weitere geringfügige Änderungen erfuhr die Veröffentlichungspflicht im Rahmen des Transparenzrichtlinie-Umsetzungsgesetzes, das im Januar 2007 die Wertpapierhandels- und Insiderverzeichnisverordnung konkretisierte, welche u.a. Form und Inhalt der Veröffentlichung von Directors' Dealings-Meldungen festlegt.

3. Regulatorische Fragestellungen

Die Herausforderung bei der Regulierung von Directors' Dealings liegt in der Festlegung einer möglichst zielführenden und zugleich praktikablen Vorschrift, insbesondere hinsichtlich des erfassten Emittenten- und Personenkreises sowie der unter die Norm fallenden Finanzinstrumente.

Was die von der Vorschrift erfassten Emittenten betrifft, beschränkt sich der deutsche Gesetzgeber seit der Reform durch das AnSVG auf Unternehmen, die einen organisierten Markt innerhalb der EU oder des EWR zur Aufnahme von Eigenkapital in Anspruch nehmen oder zumindest die Zulassung dazu beantragt oder öffentlich angekündigt haben (§ 15a Abs. 1 WpHG). Gesellschaften, die lediglich Fremdkapitaltitel begeben oder deren Aktien lediglich im Open Market (ehemals Freiverkehr) notieren, sind nicht von der Meldepflicht erfasst, da sie im gesetzlichen Sinne nicht als börsennotiert angesehen werden.

Für die Abgrenzung des von der Meldepflicht

erfassten Personenkreises ist der regelmäßige Zugang zu Insiderinformationen im Sinne des § 13 WpHG entscheidend, der im Fall einer Organmitgliedschaft offensichtlich ist. Die Pflicht zur Veröffentlichung endet in Deutschland mit dem Ausscheiden des Organmitglieds, wohingegen die US-amerikanische Regulierung noch eine sechsmonatige Übergangsfrist vorsieht. Auch sonstige Führungspersonen, also Personen außerhalb des Vorstands, die bevollmächtigt sind, wesentliche Entscheidungen für das Gesamtunternehmen zu treffen – dies gilt auch für den Insolvenzverwalter – unterliegen der Mitteilungspflicht. Der deutsche Gesetzgeber stellt also nicht auf die Vertretungsmacht im Außenverhältnis ab, sondern auf die strategische Entscheidungskompetenz innerhalb der Gesellschaft. Ausgenommen aus dem Kreis der sonstigen Führungspersonen sind dagegen Aktionäre, obwohl sie im Rahmen der Hauptversammlung Entscheidungen über Fragen der Geschäftsführung treffen. Seit Inkrafttreten des AnSVG sind auch Personen, die lediglich bei Mutter- oder Tochterunternehmen des Emittenten Führungsaufgaben wahrnehmen, nicht mehr von der Mitteilungspflicht erfasst.

Noch diffiziler ist die Festlegung der Mitteilungspflicht für Personen, bei denen aufgrund ihres verwandtschaftlichen Verhältnisses zu einer Führungsperson ein Informationsvorsprung vermutet werden kann oder in deren Namen zumindest Geschäfte zur Umgehung der Meldepflicht abgewickelt werden könnten. Der deutsche Gesetzgeber stellt hierbei – abgesehen von Ehegatten bzw. eingetragenen Lebenspartnerschaften – bei Verwandten auf das Zusammenleben in einem gemeinsamen Haushalt ab (§ 15a Abs. 3 WpHG), unabhängig vom Grad der Verwandtschaft. Unterhaltsberechtignte Kinder, wobei deren Definition bei ausländischen Staatsangehörigen von den §§ 1601 ff BGB abweichen kann, fallen jedoch unabhängig vom Kriterium des gemeinsamen Haushalts unter die Offenlegungspflicht. Dagegen verzichtet § 15a WpHG auf die Veröffentlichung von Geschäften eines nicht-ehelichen Lebenspartners.

Seit Inkrafttreten des AnSVG sind auch juristische Personen von der Mitteilungspflicht erfasst, sofern diese von meldepflichtigen Personen geleitet oder kontrolliert werden und die natürliche Person von der Transaktion wirtschaftlich profitieren kann (§ 15a Abs. 3 WpHG). Diese Ausweitung der Vorschrift dient insbesondere der Unterbindung

von Umgehungsgeschäften mittels z.T. eigens dafür geschaffener rechtlicher Vehikel.

Auch die Abgrenzung der von § 15a WpHG erfassten Finanzinstrumente birgt eine gewisse Komplexität in sich. Unter die Vorschrift fallen Aktien sowie Finanzinstrumente, die sich mittelbar oder unmittelbar auf Aktien des Emittenten beziehen, so z.B. Wertpapiere, die das Recht beinhalten, Aktien des Emittenten zu erwerben. Ob dieser Klasse auch schuldrechtliche Ansprüche der Geschäftsleitung auf den Gewinn zuzurechnen sind – sog. virtuelle Optionen oder Aktien – ist aufgrund des derivativen Charakters einerseits und der fehlenden Handelbarkeit andererseits rechtlich umstritten. Aufgrund des nicht vorhandenen Einwirkungspotenzials virtueller Finanzinstrumente auf den Kapitalmarkt fordert die BaFin als überwachende Institution keine Veröffentlichung (BaFin, 2009, S. 29). Bei sich nur mittelbar auf Aktien beziehenden Finanzinstrumenten ist eine Mitteilung erforderlich, sofern der Preis des Finanzinstruments zu mehr als 50% vom Kurs der Aktie des Emittenten determiniert wird (BaFin, 2009, S. 89). Ausgenommen sind sämtliche Transaktionen in Papieren des Mutter- oder eines Tochterunternehmens, was einerseits aufgrund der Vielzahl möglicher Sachverhaltskonstellationen im Konzern zwar als pragmatisch anzusehen ist, andererseits gewisse Umgehungsmöglichkeiten offen lässt.

Weiterhin besteht eine Bagatellgrenze für Transaktionen mit einem Gesamtvolumen von bis zu 5.000 € pro Kalenderjahr. Sie sind von der Meldepflicht ausgenommen, wobei jedoch die Geschäfte der Führungsperson und der ihr nahe stehenden Personen zusammen betrachtet werden (§ 15a Abs. 1 WpHG). Dadurch soll der Kapitalmarkt von Meldungen über unerhebliche Transaktionen verschont werden, wobei vor diesem Hintergrund die geringe Höhe der Bagatellgrenze kritisch zu sehen ist.

Was die Transaktionsarten betrifft, ist neben dem (Ver-)Kauf von Aktien auch deren Zeichnung sowie die Ausübung von Optionen zu veröffentlichen. Umstritten ist die Mitteilungspflicht für Geschäfte eines unabhängigen Vermögensverwalters, da selbst in einem Treuhandmodell, bei dem der Verwalter (Treuhand) juristischer Eigentümer der Wertpapiere wird, dessen Unabhängigkeit schwer nachprüfbar ist.

Ein Erwerb von Wertpapieren auf arbeitsvertraglicher Grundlage ist von der Meldepflicht ausgenommen, da dieser in der Regel zu einem von

der Führungsperson nicht beeinflussbaren Zeitpunkt und nach im Vorfeld festgelegten Regeln erfolgt (BaFin, 2009, S. 89). Die Veräußerung von Finanzinstrumenten, die auf arbeitsvertraglicher Grundlage oder als Vergütungsbestandteil gewährt wurden, ist dagegen mitteilungsspflichtig.

Die von § 15a WpHG erfassten Transaktionen sind von der meldepflichtigen Person innerhalb von fünf Tagen gegenüber der BaFin und dem Emittenten anzuzeigen (§ 15a Abs. 1 WpHG). Letzterer ist für die unverzügliche aktive europaweite Verbreitung der Meldung verantwortlich, für die er ein Bündel verschiedener Medienarten zu nutzen hat (§ 3a WpAIV). Zusätzlich hat er eine Meldung an das Unternehmensregister abzugeben (§ 15a Abs. 4 WpHG), welches als zentraler und für jedermann einsehbarer Speicherort genutzt wird.

4. Bedeutung von Directors' Dealings für den Kapitalmarkt

Die Forschung auf dem Gebiet des meldepflichtigen Insiderhandels geht insbesondere der Frage nach, inwieweit die zur Verfügung gestellten Informationen von den Investoren zur Kenntnis genommen werden und die veröffentlichten Meldungen die Transparenz des Kapitalmarkts tatsächlich fördern. Dabei wird unterstellt, dass jede entscheidungsrelevante Information Einfluss auf den Unternehmenswert bzw. den Aktienkurs hat. Somit können durch die Analyse abnormaler Kursentwicklungen rund um die Veröffentlichung der Directors' Dealings-Meldung Rückschlüsse auf den Informationsgehalt eben dieser Meldung gezogen werden. Dieses Untersuchungskonzept wird in der Kapitalmarktforschung als Ereignisstudie bezeichnet.

Aufgrund der frühen Regulierung von Directors' Dealings blickt dieser Forschungsbereich für den US-amerikanischen Kapitalmarkt auf die längste Historie zurück. Als erste systematische Untersuchungen sind die Arbeiten von Lorie/Niederhoffer (1968) und Pratt/DeVere (1970) zu nennen, welche – allerdings noch ohne sich des Konzepts einer Ereignisstudie zur Bestimmung abnormaler Renditen zu bedienen – feststellen, dass sich insbesondere Wertpapiere, die von mehreren Insidern innerhalb eines Zeitraums gekauft werden, besser als der Gesamtmarkt entwickeln. Eine Verfeinerung insbesondere aus methodischer Sicht stellt die Arbeit

von Jaffe (1974) dar, der mittels des CAPM positive abnormale Renditen infolge von Insiderkäufen beobachtet, die sich jedoch aufgrund der geringen Datenmenge nicht als signifikant erweisen. Erst eine Konzentration auf mehrfach gekaufte Werte ergibt signifikante positive Überrenditen i.H.v. knapp 2% innerhalb von zwei Monaten nach Durchführung der Transaktion. Eine tiefergehende Analyse findet sich bei Seyhun (1986). Er weitet den Stichprobenumfang aus, identifiziert den genauen Tag der Transaktion und wendet erstmals das Marktmodell zur Bestimmung der abnormalen Rendite an. Dadurch kann er signifikante Überrenditen sowohl für Insider als auch für Outsider, welche die Transaktionen im Anschluss an die Veröffentlichung nachbilden, nachweisen, die nach 50 Tagen 1,6% bzw. 0,7% betragen. Spätere Arbeiten, die in der Regel noch größere Datenmengen analysieren und verschiedene Adjustierungen vornehmen, so z.B. Lakonishok/Lee (2001) und Jeng/Metrick/Zeckhauser (2003), bestätigen die Existenz abnormaler Renditen für Insider unabhängig von der Transaktionsrichtung, wohingegen Outsider, insbesondere bei Berücksichtigung von Transaktionskosten, selten eine signifikante Überrendite realisieren können.

Auch für den europäischen Raum liegen mittlerweile zahlreiche Studien vor, deren Ergebnisse mehrheitlich darauf hindeuten, dass Insider in der Lage sind, durch die Wahl des Transaktionszeitpunktes Überrenditen zu erwirtschaften. Deren durchschnittliche Höhe hängt sowohl von den spezifischen gesetzlichen Vorschriften und deren Durchsetzung als auch vom Reifegrad des jeweiligen Kapitalmarkts ab (vgl. z.B. Bajo/Petracci, 2006, für Italien und Wisniewski/Bohl, 2005, für Polen). Beispielsweise fallen die Überrenditen in Großbritannien in der Regel höher als in den USA aus; dies wird auf den kürzeren Zeitraum bis zur Veröffentlichung und die Existenz von close periods zurückgeführt. Es werden zwar insgesamt weniger Mitteilungen veröffentlicht, diese sind dafür aktueller und es wird ihnen ein höherer Informationsgehalt beigemessen (Fidrmuc/Goergen/Renneboog, 2006, S. 2952). Aufgrund der zunehmenden Verschärfung der Regulierung des Insiderhandels (vgl. Gilbert/Tourani-Rad, 2008), der Verfeinerung der Untersuchungsmethodik und der Verbesserung der Datenqualität ist jedoch tendenziell ein Rückgang der in den Studien nachgewiesenen Überrenditen zu beobachten.

Für den deutschen Kapitalmarkt wurde erstmals von Rau (2004) eine eingehende Untersuchung durchgeführt. Wie er belegen auch spätere Arbeiten (zuletzt Betzer/Theissen, 2009, Dymke/Walter, 2008 und Riedl, 2009a) die Profitabilität des Insiderhandels und beziffern die Überrenditen für Insider innerhalb des ersten Monats im Schnitt auf 2–3%. Auch für Outsider scheinen ähnlich hohe Überrenditen realisierbar. Im Anschluss an die Diskussion bereits veröffentlichter Directors' Dealings-Meldungen im Handelsblatt ist dagegen keine weitere Kursreaktion, jedoch ein signifikant erhöhtes Handelsvolumen zu beobachten, was zumindest auf eine Berücksichtigung der Zweitpublikation auf individueller Investorenebene hindeutet (Riedl, 2009b, S. 514)

Aufgrund der nachweisbaren Reaktion des Kapitalmarkts infolge von Directors' Dealings-Meldungen ist diesen ein eigener Informationsgehalt beizumessen und der in Deutschland gültigen Offenlegungspflicht ein Mehrwert im Hinblick auf die Transparenz des Kapitalmarkts zu attestieren, auch wenn einige Ausgestaltungsvarianten wie beispielsweise die Höhe der Bagatellgrenze, die Einführung von close periods oder die Abgrenzung der meldepflichtigen nahe stehenden Personen diskutiert werden können.

5. Ausblick

Auf europäischer Ebene ermöglicht die erfolgte Harmonisierung der nationalen Regelungen zukünftig eine bessere Vergleichbarkeit der Untersuchungsergebnisse. Durch die Annäherung der Datenqualität bieten unterschiedliche Kapitalmarktreaktionen Raum für weitere Analysen in Bezug auf die Informationseffizienz nationaler Kapitalmärkte, das Transaktionsverhalten der Führungskräfte oder die verbleibenden regulatorischen Besonderheiten. Weitere aktuelle Fragestellungen beziehen sich auf divergierende Anlageerfolge verschiedener Insidergruppen, unterschiedliche Kapitalmarktreaktionen in Abhängigkeit der eingesetzten Finanzinstrumente oder die Wahl des Transaktionszeitpunkts von Führungskräften im Vergleich zu Aktienrückkaufprogrammen des Emittenten.

Literaturhinweise

- BaFin (2009): Emittentenleitfaden der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht. Frankfurt am Main 2009.
- Bajo, Emanuele/Petracci, Barbara (2006): Do what insiders do: Abnormal performances after the release of insiders' relevant transactions. In: *Studies in Economics and Finance*, Vol. 23 (2006), S. 94–118.
- Betzer, André/Theissen, Erik (2009): Insider Trading and Corporate Governance: The Case of Germany. In: *European Financial Management*, Vol. 15 (2009), S. 402–429.
- Dymke, Björn M./Walter, Andreas (2008): Insider Trading in Germany – Do Corporate Insiders Exploit Inside Information? In: *Business Research*, Vol. 1 (2008), S. 188–205.
- Fidrmuc, Jana P./Goergen, Marc/Renneborg, Luc (2006): Insider Trading, News Releases, and Ownership Concentration. In: *The Journal of Finance*, Vol. 61 (2006), S. 2931–2973.
- Gilbert, Aaron/Tourani-Rad, Alireza (2008): The impact of Regulations on the Informational Basis of Insider Trading. In: *Australian Journal of Management*, Vol. 33 (2008), S. 407–435.
- Jaffe, Jeffrey F. (1974): Special Information and Insider Trading. In: *Journal of Business*, Vol. 47 (1974), S. 410–428.
- Jeng, Leslie A./Metrick, Andrew/Zeckhauser, Richard (2003): Estimating the Returns to Insider Trading: A Performance-Evaluation Perspective. In: *Review of Economics and Statistics*, Vol. 85 (2003), S. 453–471.
- Lakonishok, Josef/Lee, Inmoo (2001): Are Insider Trades Informative?. In: *Review of Financial Studies*, Vol. 14 (2001), S. 79–111.
- Lorie, James H./Niederhoffer, Victor (1968): Predictive and Statistical Properties of Insider Trading. In: *Journal of Law and Economics*, Vol. 11 (1968), S. 35–53.
- Pratt, Shannon P./DeVere, Charles W. (1970): Relationship between Insider Trading and Rates of Returns for NYSE Common Stocks, 1960–1966. In: Lorie, James. H./Brealey, Richard A. (Hrsg.): *Modern Developments in Investment Management: a Book of Readings*. New York 1970, S. 268–279.
- Rau, Michael (2004): *Directors' Dealings am deutschen Aktienmarkt*. Wiesbaden 2004.
- Riedl, Albert M. (2009a): *Transparenz und Anlegerschutz am deutschen Kapitalmarkt – Eine empirische Analyse am Beispiel meldepflichtiger Wertpapiergeschäfte nach § 15a WpHG (Directors' Dealings)*. München 2009.
- Riedl, Albert M. (2009b): *Insidergeschäfte von vorgestern – Informationsgehalt zweitpublizierter Directors' Dealings in Deutschland*. In: *Finanz Betrieb* 2009, S. 506–514.
- Seyhun, H. Nejat (1986): Insiders' Profits, Costs of Trading, and Market Efficiency. In: *Journal of Financial Economics*, Vol. 16 (1986), S. 189–212.
- Wisniewski, Tomasz P./Bohl, Martin T. (2005): The Information Content of Registered Insider Trading Under Lax Law Enforcement. In: *International Review of Law and Economics*, Vol. 25 (2005), S. 169–185.

Alexander T. Nicolai/Esther Klee*

Mode 2

1. Relevanz und Einordnung des Mode 2-Begriffs

Mode 2 ist ein relativ junger Begriff, hinter dem sich ein Konzept zur kooperativen, anwendungsorientierten Wissensproduktion verbirgt. Ursprünglich wurde das Mode 2-Konzept 1994 von Gibbons et al. geprägt. Die Autoren haben mit ihrem Werk »The New Production of Knowledge« die Debatte um die Praxisrelevanz der Wissenschaft maßgeblich beeinflusst.

Vor allem in der englischsprachigen Literatur zur aktuellen Relevanzdebatte der Managementwissenschaft wird mit dem Konzept die Hoffnung verknüpft, dass künftig mehr managementwissenschaftliches Wissen in die Unternehmenspraxis dringt (vgl. etwa Starkey/Madan, 2001; MacLean et al., 2002; van Aken, 2005). Uneinheitlicher ist der Widerhall in der deutschsprachigen Forschungslandschaft. Während manche Autoren beobachten, dass sich Mode 2 »inzwischen zum anerkannten Paradigma durchgesetzt« (Müller-Böling, 2001, S. 2) hat, stimmen andere nur Teilen des Mode 2-Konzepts zu (z.B. Osterloh/Frost, 2003) oder lehnen es eher ab (z.B. Kieser, i.E.; Kieser/Leiner, 2009).

Das Mode 2-Konzept stimulierte nicht allein die fachinterne Relevanzdebatte (vgl. hierzu auch den Dialog »Praxisrelevante Forschung« in der DBW 63 (2003) 5). Das Konzept ist vor allem auch im wissenschafts- und hochschulpolitischen Umfeld populär (vgl. etwa Weingart, 1999), das indirekt durch Strategien der Drittmittelvergabe, Evaluationsverfahren usw. auf die Forschung rückwirkt. So findet sich zum Beispiel »kaum ein programmatisches Papier der EU-Forschungskommission, in dem nicht Grundideen und -begriffe der »New Production of Knowledge« auftauchen« (Krücken, 2003, S. 237 f.).

2. Merkmale von Mode 2

Die Merkmale der Wissensproduktion im Mode 2 erfolgen in Abgrenzung zur disziplinären Wissensproduktion im *Mode 1*, die gemäß Gibbons et al. (1994, S. 1 ff.) die nach zweckfreier Erkenntnisstrebende, »traditionelle« Wissenschaft bezeichnet. Mit Mode 2 proklamieren die Autoren hingegen eine Wissenschaft, die an gesellschaftlichen Nützlichkeitskriterien ausgerichtet ist. Das vielschichtige Erfahrungswissen aus der Praxis soll in die Forschung einbezogen werden, und die für Mode 1 typische Modellbildung überwinden, die nur wenige Variablen erfasst (Osterloh/Frost, 2003). Ermöglicht werde dies, indem Praktiker bzw. »Betroffene« aktiv in die Produktion, Evaluation und Verbreitung von wissenschaftlichem Wissen eingebunden werden. Dies soll nicht nur projektbezogen erfolgen. Mode 2-Forschung wird in großen Netzwerken betrieben, in denen Universitäten und traditionelle Forschungseinrichtungen nur noch ein gleichberechtigter Akteur neben Regierungsorganisationen, High-Tech-Unternehmen, Unternehmensberatungen, Multi-nationalen Unternehmen, Industrielaboren oder privaten »Think Tanks« sind (Gibbons et al., 1994, S. 6). Im Kern bedeutet dies, dass mit Mode 2 die Grenzen zwischen Wissenschaft und dem gesellschaftlichen Umfeld porös werden oder, mehr noch, sich beginnen aufzulösen. Gibbons et al. und ihre Exegeten geben jedoch nur relativ wenig direkte Hinweise darauf, was dies auf der Ebene der Forschungspraxis konkret bedeutet (siehe auch Abschnitt 3.4.). Sie nennen lediglich eine Reihe von allgemeinen Merkmalen, die das Mode 2-Konzept von dem traditionellen Mode 1 unterscheiden sollen.

Probleme der Praxis beugen sich für gewöhnlich nicht dem disziplinären Zuschnitt der Wissenschaft, sondern durchschneiden viele unterschiedliche Fachgebiete. Aus diesem Grund ist *Transdisziplinarität* ein zentrales Merkmal von Mode 2-Forschung (Gibbons et al., 1994, S. 168). Theorien aus unterschiedlichen Disziplinen sollen im Forschungsprozess so zusammengesetzt werden, dass sie das Problem mit seinen verschiedenen Facetten lösen können. Entsprechend dieser Idee fordern Managementwissenschaftler wie Tranfield/Starkey (1998), dass durch Teamarbeit verschiedene wissenschaftliche Disziplinen zusammengeführt werden sollen.

Die Forderung nach Transdisziplinarität wird

* Prof. Dr. Alexander T. Nicolai und Dipl.-Hdl. Esther Klee, beide Carl von Ossietzky, Universität Oldenburg, Stiftungsprofessur für Entrepreneurship, Ammerländer Heerstraße 114-118, 26129 Oldenburg, E-Mail: alexander.nicolai@uni-oldenburg.de; E-Mail: esther.klee@uni-oldenburg.de

Mode 1	Mode 2
Disziplinarität	Transdisziplinarität
Homogenität von Forschungsteams	Heterogenität von Forschungsteams
Beschränkung auf Wahrheitssuche	Soziale Verantwortung
Rein wissenschaftsinterne Qualitätskontrolle	Einbindung externer Werte in die Qualitätskontrolle

Tab. 1: Gegenüberstellung der Merkmale von Mode 1 und Mode 2 (Quelle: eigene in Anlehnung an MacLean et al., 2002, S. 205)

durch das Kriterium der *Heterogenität* ergänzt. Forscherteams sollen heterogen zusammengesetzt sein und im Gegensatz zu Mode 1 eine größere Breite an Stakeholdern integrieren (Burgoyne/Turnbull James, 2006, S. 304). Die Scientific Community verliert demzufolge ihre Monopolstellung in der Wissenschaft zu Gunsten einer gesellschaftlich breiter gestreuten Form der Produktion und Qualitätsbeurteilung von Wissen. In diesem Sinne werden etwa gemeinsame Forschungsinitiativen von Wissenschaft und Industrie wie z.B. das FENIX Centre for Innovations in Management, deren zentrales Element die Generierung von Wissen und Innovationen durch Kooperationen von Wissenschaft und Unternehmen ist (Starkey/Madan, 2001, S. S23), als wegweisend angesehen. Auf der Grundlage des Mode 2-Konzepts rufen Managementwissenschaftler zu mehr »kollaborativer Forschung« auf (Mohrman et al., 2008).

Weiteres Merkmal von Mode 2 ist die *soziale Verantwortung* bei der Wissensproduktion. Das Konzept erfordert von allen Beteiligten ein erhöhtes Bewusstsein hinsichtlich möglicher Implikationen ihrer Arbeit für die Gesellschaft (Godin, 1998, S. 466). Wissen ist folglich immer stärker auf soziale Werte, politische Zielsetzungen und Medien ausgerichtet.

Neue Anforderungen an die *Qualitätskontrollen* des generierten Wissens stellt das letzte Charakteristikum von Mode 2 dar. Es bestehen zunehmend Schwierigkeiten bei der Klassifizierung von guter Wissenschaft. Qualitätskontrollen im Rahmen von Mode 2 unterliegen nicht mehr allein den Maßstäben der Scientific Community sondern einer Pluralität von Kriterien, die die Qualitätsmaßstäbe von Praktikern und weiteren gesellschaftlichen Gruppierungen umfassen. Damit einhergehend wird die Qualitätsbewertung von Forscherkenntnissen allein auf Grundlage des klassischen »peer review« Prozesses der Wissenschaft als nicht mehr angemessen angesehen. Vielmehr sollen ergänzende so-

ziale, politische und ökonomische Kriterien bei der Qualitätsbestimmung von Wissenschaft berücksichtigt werden (Gibbons et al., 1994, S. 8). In der Managementwissenschaft wurde dieses Merkmal des Mode 2-Konzepts gelegentlich so interpretiert, dass in den »peer review« Prozess von führenden Managementzeitschriften Praktiker fest eingebunden werden sollen (dazu kritisch Kieser/Wellstein, 2008, S. 509).

3. Kritik an Mode 2 und offene Fragen

3.1. Unklarer wissenschaftstheoretischer Status

Gibbons et al. und viele Mode 2-Vertreter lassen unklar, ob ihr Konzept in erster Linie programmatisch-normativ oder deskriptiv-erklärend ist. So schwanken die Autoren zwischen Formulierungen, wie sich die Wissenschaft verändern soll, und der vermeintlich neutralen Beschreibung einer aktuellen und neuartigen Wissenschaftsentwicklung, die sich gleichsam von selbst in vielen unterschiedlichen Wissenschaftszweigen vollzieht (Godin, 1998, S. 478 ff.; Weingart, 1999, S. 48; Wingens, 2003, S. 281). Für die eher programmatisch-normative Lesart spricht die zu großen Teilen fehlende empirische Untermauerung des Mode 2-Konzepts (Wingens, 2003, S. 269).

3.2. Rigor und Relevance

Mode 2 will die praktische Relevanz wissenschaftlichen Wissens steigern (»relevance«) und geht dabei recht umstandslos von einer Vereinbarkeit mit den Standards »traditioneller« Wissenschaft (»rigor«) aus. Die von Gibbons et al. (1994) proklamierten adaptiven und kontextuellen Formen der Qualitätskontrolle, die eine prinzipiell nicht abschließbare Liste politischer und gesellschaftlicher

Kriterien zur Anwendung bringen soll, geraten jedoch in einen Konflikt mit dem wissenschaftlichen Streben nach Validität, Reliabilität und Objektivität (Osterloh/Frost, 2003, S. 596). Gibbons et al. lassen offen, welche Institutionen für die Validierung wissenschaftlichen Wissens letztlich zuständig sind und welche Verfahren im Umgang mit Wissenskonflikten Gültigkeit beanspruchen können. Allein der Verweis auf das vermeintlich objektive Kriterium des »Funktionierens« bestimmter Wissensbestände (nach dem Motto »throw it on the wall and see if it sticks« wie Huff, 2000, S. 292 kritisch anmerkt) oder deren erfolgreiche Verbreitung in der Unternehmenspraxis reichen hierfür jedenfalls nicht (Osterloh/Frost, 2003, S. 596; Nicolai, 2004, S. 107). Die schwierige Vereinbarkeit der Wissensproduktion im Mode 2 mit den Qualitätskriterien traditioneller Wissenschaft dürfte auch ein Grund dafür sein, dass Kieser/Leiner (2009, S. 524) in ihrer Analyse überhaupt keine Mode 2-Forschung mit Bezug auf Managementprobleme gefunden haben.

3.3. Geringer Neuigkeitswert für die Managementwissenschaft

Gerade aus managementwissenschaftlicher Sicht muss darüber hinaus gefragt werden, was tatsächlich neu an dem Mode 2-Konzept ist. So teilt Mode 2 etwa viele Merkmale (und Probleme) der Aktionsforschung (Thomae, 1999; Kieser/Leiner, 2009). Die Forderung nach problemorientierter Forschung ist ebenfalls altbekannt und oft wiederholt worden (Nicolai, 2004). Ähnliches gilt für das Merkmal der Transdisziplinarität (vgl. dazu kritisch Weingart, 1997, S. 596 ff.). Man kann argumentieren, dass die Managementwissenschaft seit jeher ein anwendungsorientiertes Feld ist, das sehr unterschiedliche Wissenschaftsdisziplinen in sich vereint.

3.4. Mangelnde Konkretisierung

Schließlich ist anzumerken, dass Darstellungen zur konkreten Umsetzung des Mode 2-Konzepts rar sind. Jene Versuche, die dazu in der Managementwissenschaft vorliegen, sind entweder umstritten (wie etwa die Einbindung von Praktikern in den »peer review«-Prozess) oder verbleiben auf einer wenig innovativen, appellativen Ebene. Selbst Bur-

goyne/Turnbull James (2006, S. 313), als zwei der wenigen, die sich explizit um Konkretisierung bemühen, gelangen in ihren Schlussfolgerungen nicht über allgemein gehaltene Imperative (»Recognize type of outputs and end-user perspective an integral part of the research design [...]«) oder Werte (»Collaboration; desire to impact practice«) hinaus.

4. Fazit

Frühe Beiträge der managementwissenschaftlichen Relevanzdebatte stützten sich auf ad hoc Diagnosen und waren eher atheoretisch, appellativ angelegt (Nicolai, 2004). Mit dem Aufgreifen des Mode 2-Konzepts gehen Managementwissenschaftler über dieses Stadium hinaus, indem sie erste Anschlüsse an die breitere wissenschaftssoziologische Debatte herstellen. Damit wird auch der Blick dafür geöffnet, dass sich die Managementwissenschaft in einer sehr ähnlichen Problemlage befindet wie viele andere anwendungsorientierte Disziplinen auch.

Bei der managementwissenschaftlichen Rezeption von Mode 2 ist jedoch zu beachten, dass dieses Konzept empirisch nur unzureichend belegt und in der Wissenschaftssoziologie umstritten ist. Dies führt einige Autoren zu dem Schluss, das Mode 2 seine Popularität weniger seiner theoretischen Überzeugungskraft als vielmehr seiner Vereinbarkeit mit dem in der Öffentlichkeit vorherrschenden Vorstellungen von »guter« Wissenschaft verdankt (Rip, 2000; Weingart, 1997). Für die Betriebswirtschafts- und Managementlehre ist Mode 2 damit weniger ein unkritisch anzustrebendes Wissenschaftsideal als vielmehr eine Skizze der externen wissenschafts- und hochschulpolitischen Erwartungen, die zunehmend an das Fach herangetragen werden.

Literaturhinweise

- Burgoyne, John/Turnbull James, Kim (2006): Towards best or better practice in corporate leadership development: Operational issues in Mode 2 and design science research. In: *British Journal of Management*, Vol. 17 (2006), S. 303–316.
- Gibbons, Michael/Limoges, Camille/Nowotny, Helga/Schwartzman, Simon/Scott, Peter/Trow, Martin (1994): *The new production of knowledge – The dynamics of science and research in contemporary societies*. 1. Aufl. London 1994.
- Godin, Benoît (1998): Writing performative history: The new new atlantis? In: *Social Studies of Science*, Vol. 28 (1998), S. 465–483.

- Huff, Anne S. (2000): Changes in organizational knowledge production: 1999 Presidential Address. In: *Academy of Management Review*, Vol. 25 (2000), S. 288–293.
- Kieser, Alfred/Leiner, Lars (2009): Why the rigour-relevance gap in management research is unbridgeable. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 46 (2009), S. 516–533.
- Kieser, Alfred/Wellstein, Benjamin (2008): Do activities of consultants and management scientists affect decision making by managers? In: Hodgkinson, Gerard P./Starbuck, William H. (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*. New York 2008, S. 495–516.
- Krücken, Georg (2003): Buchkritik zu: Helga Nowotny, Peter Scott, Michael Gibbons: *Re-thinking science. Knowledge and the public in an age of uncertainty*. Polity Press, Oxford 2001. In: *Die Hochschule*, Ausgabe 01/2003 (2003), S. 237–241.
- MacLean, Don/Macintosh, Robert/Grant, S. (2002): Mode 2 management research. In: *British Journal of Management*, Vol. 13 (2002), S. 189–207.
- Mohrman, Susan A./Pasmore, William H./Shani, A. B. Rami/Stymne, Bengt/Adler, Niclas (2008): Toward building a collaborative research community. In: Shani, A. B. Rami/Mohrman, Susan A./Pasmore, William H./Stymne, Bengt/Adler, Niclas: *Handbook of Collaborative Management Research*. Thousand Oaks 2008, S. 615–633.
- Müller-Böling, Detlef (2001): *Wirtschaftswissenschaften in Deutschland – ein Blick zurück aus dem Jahr 2020*. Festvortrag anlässlich der Feier zum 100. Geburtstag des Bundesverbands Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V. am 15.01.2001.
- Nicolai, Alexander T. (2004): Der »trade-off« zwischen »rigour« und »relevance« und seine Konsequenz für die Managementwissenschaften. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 74. Jg (2004), S. 99–118.
- Osterloh, Margit/Frost, Jetta (2003): Mit welcher Landkarte würden Sie reisen? – Von Mode Two bis Mode Zero in der Wissensproduktion. In: *Die Betriebswirtschaft*, 63. Jg (2003), S. 594–599.
- Rip, Arie (2000): Fashions, lock-ins and the heterogeneity of knowledge production. In: Kraak, Andre (Hrsg.): *Changing modes – new modes of knowledge production and its implications for higher education in South Africa*. Pretoria 2000, S. 56–69.
- Starkey, Ken/Madan, Paula (2001): Bridging the relevance gap: Aligning stakeholders in the future of management research. In: *British Journal of Management*, Vol. 12 (2001), S. S3–S26.
- Thomae, Markus (1999): Die Managementlehre auf dem Irrweg der Aktionsforschung – Ein wissenschaftstheoretischer Zwischenruf. In: *Die Unternehmung*, 53. Jg (1999), S. 287–293.
- Tranfield, David/Starkey, Ken (1998): The nature, social organization and promotion of management research: towards policy. In: *British Journal of Management*, Vol. 9 (1998), S. 341–353.
- Van Aken, Joan E. (2005): Management research as a design science: Articulating the research products of Mode 2 knowledge production in management. In: *British Journal of Management*, Vol. 16 (2005), S. 19–36.
- Weingart, Peter (1997): From »Finalization« to »Mode 2«: old wine in new bottles? In: *Social Science Information*, Vol. 36 (1997), S. 591–613.
- Weingart, Peter (1999): Neue Formen der Wissensproduktion: Fakt, Fiktion und Mode. In: *TA-Datenbank-Nachrichten*, 8. Jg (1999), S. 48–57.
- Wingens, Matthias (2003): Die Qualität von »mode 2« – Einige pointierte Bemerkungen. In: Franz, Hans-Werner/Howaldt, Jürgen/Jacobsen, Heike/Koop, Ralf (Hrsg.): *Forschen – lernen – beraten*. Berlin 2003, S. 269–284.