

+ 0,8	- 3,1
- 24,6	+ 0,7
- 0,7	+ 51,2
+ 1,2	- 2,9

Frank Tiefenbeck

# Myopische Steuerungsperspektive versus Nachhaltigkeitsorientierung: Einfluss auf den langfristigen Markterfolg

Eine empirische Analyse deutscher Unternehmen

10

## Controlling & Business Accounting

Herausgegeben von Barbara E. Weißenberger

Einen wohl nicht ganz unwesentlichen Beitrag zur Finanzkrise von 2008 und deren Folgen leisteten kurzfristige Anreize für Manager, Gewinne zu realisieren, die die langfristigen Entwicklungen von Unternehmen beeinträchtigen. Ziel des Autors ist es, Impulse zur Gestaltung, ggf. auch verpflichtenden Gestaltung, von Unternehmensplanung und -controlling zu geben, um eine kontinuierliche nachhaltige Unternehmensentwicklung zu fördern. Dabei gilt es insbesondere zu prüfen, ob bestimmte Designs von Planung, Controlling und Nachhaltigkeitsorientierung, die eine übermäßige Kurzfristorientierung von Managern fördern oder verhindern, negativ bzw. positiv auf den langfristigen Markterfolg von Unternehmen wirken. Daraus wird ein Leitbild zur nachhaltigen Unternehmensplanung abgeleitet.

Frank Tiefenbeck studierte Volkswirtschaftslehre an der Humboldt-Universität zu Berlin und der Universität Zürich. Während seiner Promotion am Lehrstuhl für Controlling und integrierte Rechnungslegung der Universität Gießen war er als Berater einer führenden Unternehmensberatung tätig, wo er den Bereich Planung leitete.

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

Myopische Steuerungsperspektive versus Nachhaltigkeitsorientierung:  
Einfluss auf den langfristigen Markterfolg

# Controlling & Business Accounting

Herausgegeben von Barbara E. Weißenberger

Band 10



Frank Tiefenbeck

# **Myopische Steuerungsperspektive versus Nachhaltigkeitsorientierung: Einfluss auf den langfristigen Markterfolg**

**Eine empirische Analyse deutscher Unternehmen**



### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

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



Das Werk enthält möglicherweise Inhalte, die von Drittanbietern lizenziert sind. Bei einer Wiederverwendung dieser Inhalte muss die Genehmigung des jeweiligen Drittanbieters eingeholt werden.

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

D 26

ISSN 1867-304X

ISBN 978-3-631-66248-9 (Print)

E-ISBN 978-3-653-05344-9 (E-Book)

DOI 10.3726/978-3-653-05344-9

© Peter Lang GmbH

Internationaler Verlag der Wissenschaften

Frankfurt am Main 2015

PL Academic Research ist ein Imprint der Peter Lang GmbH.

Peter Lang – Frankfurt am Main · Bern · Bruxelles · New York ·  
Oxford · Warszawa · Wien

Diese Publikation wurde begutachtet.

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

# Geleitwort

Ein häufig diskutierter Managementfehler ist Kurzfristdenken, auch als Management Myopie (Kurzsichtigkeit) bezeichnet. Dieser Fehler besteht darin, dass für die Lösung betriebswirtschaftliche Entscheidungsprobleme nicht die gesamten Konsequenzen bedacht werden, die sich über den Lebenszyklus der verschiedenen Lösungsalternativen erstrecken. Vielmehr werden materielle oder immaterielle Konsequenzen, die zeitlich später anfallen, entweder ignoriert oder zumindest zu gering gewichtet. In der Folge wird dann eine nur kurzfristig optimale, bei vollständigem Zeithorizont aber unterlegene Alternative gewählt. Der Gegenbegriff hierzu ist Nachhaltigkeit und erstmals für die Forstwirtschaft des beginnenden 18. Jahrhunderts in der modernen Literatur belegt: Ein „kurzsichtiger“ Forstwirt schlägt aus schneller Profitgier in einem Wald mehr Holz, als im Zeitablauf nachwachsen kann, der „nachhaltige“ fällt dagegen nie mehr Bäume als der natürliche Regenerationszyklus erlaubt. Gerade in der Unternehmensführung spielt nachhaltiges Management eine wichtige Rolle, um Strategien und Maßnahmen zu verhindern, die lediglich kurzfristig erfolgreich, in der Langfristbetrachtung aber schädlich oder sogar existenzgefährdend sind.

Ein einfacher homo oeconomicus würde immer zu einer nachhaltigen Strategie greifen, wenn deren Barwert den eines kurzfristig orientierten Maßnahmenpakets übersteigt. Inzwischen wissen wir aber, dass sich Menschen in Unternehmen nicht immer so rational verhalten, wie es die Theorie vorhersagt. Vor diesem Hintergrund setzt sich Frank Tiefenbeck zum Ziel, Instrumente zur Förderung eines an Nachhaltigkeit orientierten Managements zu entwickeln.

Dazu prüft Frank Tiefenbeck zunächst im Rahmen einer großzahligen empirischen Befragung deutscher Unternehmen die Bedeutung der Problemstellung, d.h. inwieweit sich eine myopische Steuerungsperspektive, die Resultat einer Kurzfristorientierung der Unternehmensplanung sowie eines kurzfristig ausgerichteten Ergebnisdrucks sein kann, auf den langfristigen Markterfolg auswirkt und ob dies durch Elemente einer an Nachhaltigkeit orientierten Steuerung wieder aufgefangen werden kann. Die Ergebnisse sind einerseits einleuchtend, denn in der Tat wirkt sich eine kurzfristig orientierte Planung ungünstig auf den langfristigen Markterfolg aus, andererseits aber auch überraschend, denn Ergebnisdruck steigert den langfristigen Markterfolg: Offensichtlich verhalten sich Manager in Unternehmen doch weniger dysfunktional, als wir in der Theorie gern annehmen. Auf den empirischen Ergebnissen aufbauend entwickelt Frank Tiefenbeck in seiner Arbeit dann einen Gestaltungsrahmen für

die Unternehmensplanung, der Kurzfristorientierung vermeiden bzw. Nachhaltigkeitsorientierung fördern soll, um damit einen Beitrag zum langfristigen Markterfolg zu leisten.

Gerade vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion um die Ausgestaltung von Systemen der Planung bzw. des Performance Measurement im Controlling leistet die vorliegende Dissertationsschrift, die von der Justus-Liebig-Universität Gießen im Herbst 2014 angenommen wurde, einen spannenden Beitrag zur Abdeckung bestehender Wissensdefizite. Sie zeigt nämlich nicht nur, dass, sondern auch wie Kurzfristorientierung im Management als systematisches Problem der Unternehmenspraxis tatsächlich zu beobachten ist und welchen Einfluss die Maßnahmen einer nachhaltigen Steuerung haben. Die Dissertationsschrift von Frank Tiefenbeck vermittelt darüber hinaus auch in einer gestaltungsorientierten Perspektive, wie sie aus der Unternehmenspraxis zunehmend gefordert wird, konkrete Maßnahmen, mit deren Hilfe innerhalb der Unternehmensplanung Kurzfristorientierung und ihre unerwünschten Folgen zumindest teilweise wieder aufgefangen werden können.

Frank Tiefenbeck leistet damit einen weiterführenden und originären Beitrag zur wissenschaftlichen Literatur, der für Lehrende und Studierende gleichermaßen neue Perspektiven aufzeigt. Gleichzeitig finden Praktiker eine Vielzahl von Gestaltungshinweisen, wenn es darum geht, das Ziel der Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen umzusetzen. Vor diesem Hintergrund wünsche ich dieser Schrift die verdiente Aufnahme durch eine breite Leserschaft in Hochschulen ebenso wie in der Unternehmenspraxis.

Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger  
Düsseldorf, im Dezember 2014

# Vorwort

Kurzfristige Anreize für Manager Gewinne zu realisieren, die die langfristige Entwicklungen von Unternehmen beeinträchtigen, leisteten einen wohl nicht ganz unwesentlichen Beitrag zur Finanzkrise von 2008 und deren Folgen. Ziel der Arbeit ist es, Impulse zur Diskussion der Gestaltung, möglicherweise auch verpflichtenden Gestaltung, von Unternehmensplanung und -controlling zu geben, um eine kontinuierliche nachhaltige Unternehmensentwicklung zu fördern. Dabei galt es insbesondere zu prüfen, ob und in wie weit bestimmte Designs von Planung, Controlling und Nachhaltigkeitsorientierung, die eine übermäßige Kurzfristorientierung von Managern (Management Myopie) fördern oder auch verhindern, negativ bzw. positiv auf den langfristigen Markterfolg von Unternehmen wirken.

Die Dissertation entstand über einen Zeitraum von fünf Jahren während meiner Zeit als externer Doktorand am Lehrstuhl für Controlling und integrierte Rechnungslegung der Justus-Liebig-Universität Gießen berufsbegleitend zu meiner Tätigkeit als Unternehmensberater bei der Firma BearingPoint im Bereich Finance, Planung und Controlling.

Ich möchte das Vorwort insbesondere Nutzen, um den Menschen zu danken, die mich besonders inspiriert und stetig im Gelingen meiner Promotion unterstützt haben.

Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger danke ich für ihre akademische Führung, die immer währende Unterstützung, das stets offene Ohr und die langjährige sehr motivierende Betreuung. All dies hat wesentlich zum erfolgreichen Abschluss dieser Arbeit beigetragen.

WP Timo Daus, Partner bei BearingPoint, danke ich für seine stetige Unterstützung, fachliche Förderung und Forderung sowie seine Bestärkung insbesondere im nicht immer ganz einfachen zeitlichen Spannungsfeld der Tätigkeit als Unternehmensberater und Doktorand.

Ich danke Dr. Volker Hauff für seine wertvolle Unterstützung durch sein Grußwort im Rahmen der Erhebung der Daten.

Ich danke allen Teilnehmern der Doktorandenkolloquien und Mitarbeitern des Lehrstuhls, insbesondere Dr. Hendrik Angelkort, Dr. Anneke Behrendt, Dr. Martin A. Binner, Dr. Nina Franzen, Dr. Sebastian Göbel, Maren Hartmann, Tabea Hirth, Dr. Gero Holthoff, Dr. Jochen A. Hönninger, Dr. Christian Kleine, Dr. Peter Kotzian, Dr. Jens-Christian Kraft, Dr. Timo Schmidt, Dr. Tom Sieber,

Tom Stöber, Dr. Sebastian Wolf und Brigitte Richter für die wertvollen fachlichen Diskussionen sowie manch administrative Hilfe.

Ich danke Andre Skrodski und Julita Wloszczyna für ihre Unterstützung bei der Vorbereitung und Durchführung der Umfrage.

Steffen Bruns danke ich für oftmals abendfüllende inspirierende Diskussionen und seine unterstützende Motivation diese Arbeit zu schreiben.

Nicht zuletzt möchte ich meiner Familie danken, die mir während all der Jahre Bestärkung und Stabilität war. Insbesondere meiner Mutter Brigitte Tiefenbeck gilt mein Dank für die vielen Stunden der formalen Korrektur.

Ein besonderer Dank gilt meiner Lebenspartnerin Steffi Sens, die mit unendlichem Verständnis mir die notwendigen Freiräume zur Erstellung dieser Arbeit gegeben hat und mir eine nie versiegende Kraftquelle war und ist.

Frank Tiefenbeck

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XIII
Tabellenverzeichnis.....	XV
Abkürzungsverzeichnis .....	XVII
Symbol- und Variablenverzeichnis .....	XIX
<b>A. Einführung.....</b>	<b>1</b>
1. Motivation und Executive Summary.....	1
2. Aufbau der Arbeit .....	3
<b>B. Theoretische Motivation und Stand der Forschung.....</b>	<b>5</b>
1. Management Myopie .....	5
1.1 Überblick.....	5
1.1.1 Begriffsklärung und theoretischer Kontext .....	5
1.1.2 Myopisches Verhalten aus betriebswirtschaftlicher Sicht.....	10
1.2 Betriebswirtschaftliche Ansätze zur Verhinderung von Management Myopie .....	15
1.2.1 Reduktion des Budgetdrucks.....	15
1.2.2 Performance Measurement Systeme .....	16
1.2.3 Art der Entlohnung des Managements .....	18
1.2.4 Weitere Ansätze .....	20
2. Nachhaltigkeit.....	22
2.1 Überblick.....	22
2.1.1 Begriffsklärung und theoretischer Kontext .....	22
2.1.2 Nachhaltigkeit in der Betriebswirtschaft .....	23
2.2 Ansätze zur Förderung nachhaltigen Managements.....	25
2.2.1 Nachhaltigkeitsreporting .....	25
2.2.2 Weitere Ansätze .....	29

C.	Forschungsdesign.....	31
1.	Bisher offene Forschungsfragen .....	31
1.1	Management Myopie.....	31
1.2	Nachhaltigkeitsorientierung.....	31
2.	Integratives Forschungsdesign .....	32
2.1	Zielstellung.....	32
2.2	Hypothesen.....	36
3.	Statistische Methodik .....	39
3.1	Auswahl der statistischen Analysemethode .....	39
3.1.1	Ansatz der Kausalanalyse.....	39
3.1.2	Reflektive versus formative Konstruktmessung.....	41
3.1.3	Kovarianz- vs. varianzbasiertes Strukturgleichungsmodell .....	44
3.1.4	PLS .....	45
3.2	Statistische Gütemaße.....	47
3.2.1	Messmodell .....	47
3.2.2	Strukturmodell .....	52
D.	Datenerhebung und Messmodell .....	55
1.	Fragebogen.....	55
2.	Grundgesamtheit und Vorgehensweise zur Datenerhebung.....	56
3.	Deskription der Stichprobe.....	57
3.1	Reduktion der Stichprobe .....	57
3.2	Repräsentativität der Branchenverteilung .....	58
3.3	Existenz eines Antwort-Bias .....	63
3.4	Weitere deskriptive Merkmale zur Relevanz der Stichprobe .....	64
4.	Das Messmodell .....	67
4.1	Vorbereitung: Kardinalisierung der Daten .....	67
4.2	Konstrukte des Messmodells .....	69
4.2.1	Kurzfristorientierung der Planung/Kurzfristorientierung .....	69
4.2.2	Kurzfristorientierung der Planung/Mangelnde Integration der Planungsprozesse.....	70
4.2.3	Ergebnisdruck.....	72
4.2.4	Nachhaltigkeitsorientierung.....	72
4.2.5	Strategische Konsistenz .....	73
4.2.6	Anpassungsfähigkeit.....	75
4.2.7	Langfristiger Markterfolg.....	75
4.3	Diskriminanzvalidität der Konstrukte .....	76

E.	Analyse des Modells.....	79
1.	Evaluation des Strukturmodells.....	79
1.1	Evaluation der Hypothesen.....	79
1.2	Evaluation der Modellgüte.....	85
2.	Robustheit des Strukturmodells.....	88
2.1	Grundsätzliches Vorgehen.....	88
2.2	Unternehmensexterne Dynamik: Marktdynamik.....	90
2.2.1	Ansatz.....	90
2.2.2	Statistische Evaluation.....	92
2.2.3	Ergebnis und Interpretation.....	94
2.3	Unternehmensinterne Dynamik: Produktlebenszyklus.....	96
2.3.1	Ansatz.....	96
2.3.2	Statistische Evaluation.....	97
2.3.3	Ergebnis und Interpretation.....	99
2.4	Unterschiedliche Dynamik von Rechnungslegungsstandards.....	100
2.4.1	Ansatz.....	100
2.4.2	Statistische Evaluation.....	101
2.4.3	Ergebnis und Interpretation.....	101
2.5	Zusammenfassende Betrachtung der Relevanz und Robustheit der Ergebnisse.....	101
3.	Zusammenfassende Betrachtung der Ergebnisse.....	102
3.1	Hypothesen.....	102
3.1.1	Gesamtsicht.....	102
3.1.2	Direkte Wirkungen von Kurzfristorientierung der Planung und Ergebnisdruck.....	102
3.1.3	Wirkung von Nachhaltigkeitsorientierung.....	103
3.2	Kritische und unterstützende Erfolgsfaktoren im Sinne des Modells.....	105
3.2.1	Kritischer versus unterstützender Erfolgsfaktor.....	105
3.2.2	Kritischer Erfolgsfaktor: Kurzfristorientierung der Planung.....	106
3.2.3	Unterstützender Faktor: Ergebnisdruck.....	109
3.2.4	Unterstützende Faktoren: Nachhaltigkeitsorientierung, Strategische Konsistenz und Anpassungsfähigkeit.....	110
F.	Gestalterische Impulse.....	113
1.	Vermeidung einer Kurzfristorientierung in der Unternehmensplanung.....	113
2.	Steuerungsrelevanz von Planung.....	115

3.	Transparenz von Planung .....	117
4.	Flexibilität von Planung.....	122
5.	Effizienz von Planung .....	126
6.	Abschließende Betrachtung.....	129
G.	Fazit.....	131
1.	Zusammenfassende Darstellung der Arbeit .....	131
2.	Limitationen .....	134
3.	Verändertes Forschungsdesign.....	134
4.	Ergänzende und weiterführende Forschungsfragestellungen .....	135
H.	Anhang.....	139
1.	Fragebogen.....	139
2.	Korrelationsmatrizen.....	148
	Literaturverzeichnis .....	153

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Überblick über das Strukturmodell .....	33
Abbildung 2: Strukturmodell und Hypothesen .....	37
Abbildung 3: Bestandteile eines Strukturgleichungsmodells .....	40
Abbildung 4: Schritte des PLS-Algorithmus .....	46
Abbildung 5: T-Werte im Rahmen des Signifikanztests .....	53
Abbildung 6: Verteilung der teilnehmenden Personen in der Stichprobe nach Hierarchieebenen .....	65
Abbildung 7: Verteilung der Unternehmen der Stichprobe nach Jahresumsatz in Euro .....	66
Abbildung 8: Verteilung der Unternehmen der Stichprobe nach Börsenindex-Notierung .....	67
Abbildung 9: Strukturmodell und Hypothesen .....	79
Abbildung 10: Ergebnisse des Strukturmodells .....	80
Abbildung 11: Strukturmodell und Hypothesenprüfung .....	83
Abbildung 12: Modell zur Prüfung der Robustheit der Ergebnisse des Strukturmodells .....	89
Abbildung 13: Unternehmensplanung und exemplarische Praktikeraussagen .....	115
Abbildung 14: Wertanteilmethode .....	116
Abbildung 15: Integrationsdimensionen der Unternehmensplanung .....	117
Abbildung 16: Integration von Planungsbereichen und Teilplänen .....	118
Abbildung 17: Integration von Planungsanlässen .....	119
Abbildung 18: Integration von Planungs- und Strategieprozess .....	122
Abbildung 19: Flexibilität in der Unternehmensplanung .....	123
Abbildung 20: Middle-up-Prozess der Unternehmensplanung .....	127



# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Hypothesen .....	38
Tabelle 2: Reflektives versus formatives Messmodell .....	43
Tabelle 3: Kovarianz- versus Varianzbasiert.....	45
Tabelle 4: Statistische Qualitätskriterien reflektiver Messmodelle .....	49
Tabelle 5: Statistische Qualitätskriterien formativer Messmodelle .....	51
Tabelle 6: Statistische Qualitätskriterien von Strukturmodellen auf Basis von PLS.....	54
Tabelle 7: Stichprobe – Reduktion der Daten.....	58
Tabelle 8: Branchen – Mapping auf SIC Code Divisions .....	59
Tabelle 9: Branchen – Zuordnung „Sonstige“ zu SIC Code Divisions.....	60
Tabelle 10: Branchenverteilung – Vergleich Summe DAX, MDAX, TecDAX und SDAX versus Datensatz .....	62
Tabelle 11: Kardinalisierung der Daten / Invertierung von Daten .....	68
Tabelle 12: Invertierung von Bewertungen.....	68
Tabelle 13: Konstrukt Kurzfristorientierung – Deskriptive Statistik und Qualitätsmaße .....	70
Tabelle 14: Konstrukt Mangelnde Integration der Planungsprozesse – Deskriptive Statistik und Qualitätsmaße.....	71
Tabelle 15: Konstrukt Ergebnisdruk – Deskriptive Statistik und Qualitätsmaße .....	72
Tabelle 16: Konstrukt Nachhaltigkeitsorientierung – Deskriptive Statistik und Qualitätsmaße .....	73
Tabelle 17: Konstrukt Strategische Konsistenz – Deskriptive Statistik und Qualitätsmaße .....	74
Tabelle 18: Konstrukt Anpassungsfähigkeit – Deskriptive Statistik und Qualitätsmaße .....	75
Tabelle 19: Konstrukt Langfristiger Markterfolg – Deskriptive Statistik und Qualitätsmaße .....	76
Tabelle 20: Abgrenzung der Konstrukte – Fornell-Larcker-Kriterium .....	76
Tabelle 21: Abgrenzung der Konstrukte – Cross Loadings .....	77
Tabelle 22: Strukturmodell, Gesamteffekte.....	81
Tabelle 23: Strukturmodell, direkte und indirekte Effekte.....	82
Tabelle 24: Ergebnis der Hypothesenprüfung .....	84
Tabelle 25: Strukturmodell, Bestimmtheitsmaß .....	85
Tabelle 26: Strukturmodell, Effektstärke .....	86
Tabelle 27: Stone-Geisser-Kriterium .....	87
Tabelle 28: Gruppenbildung: Median vs. Mittelwert.....	92

Tabelle 29: Robustheitstest des Modells bezüglich der Marktdynamik .....	94
Tabelle 30: Robustheitstest bezüglich der Marktdynamik – Pfadkoeffizienten .....	94
Tabelle 31: Gruppenbildung Moderation durch PLZ – Median vs. Mittelwert .....	97
Tabelle 32: Robustheit Produktlebenszyklus .....	98
Tabelle 33: Robustheitstest bezüglich der PLZ – Pfadkoeffizienten .....	99
Tabelle 34: Robustheit Rechnungslegungsstandard.....	101
Tabelle 35: Fragebogen .....	139
Tabelle 36: Korrelationsmatrix Kurzfristorientierung.....	148
Tabelle 37: Korrelationsmatrix Mangelnde Integration der Planungsprozesse .....	149
Tabelle 38: Korrelationsmatrix Ergebnisdruck.....	149
Tabelle 39: Korrelationsmatrix Nachhaltigkeitsorientierung.....	149
Tabelle 40: Korrelationsmatrix Strategische Konsistenz .....	149
Tabelle 41: Korrelationsmatrix Anpassungsfähigkeit.....	150
Tabelle 42: Korrelationsmatrix Langfristiger Markterfolg.....	150
Tabelle 43: Korrelationsmatrix aller Indikatoren .....	151

# Abkürzungsverzeichnis

AVE	Average Variance Extracted, siehe auch DEV
AG	Aktiengesellschaft
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customers
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BMW	Bayerische Motorenwerke AG
BSC	Balanced Scorecard
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
DAX	Deutscher Aktien Index
DEV	Durchschnittlich erklärte Varianz
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EU	Europäische Union
EVA	Economic Value Added
F&E	Forschung und Entwicklung
FSB	Financial Stability Board
Gesell.	Legale Gesellschaft
GRI	Global Reporting Initiative
HHLA	Hamburger Hafen und Logistik AG
KST	Kostenstelle
MDAX	Mid-Cap-DAX
Mio.	Million
Mrd.	Milliarde
ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return on Investment
PC	Profit Center
PEST	Political, Environmental, Social and Technology
PLS	Partial Least Square
PLZ	Produktlebenszyklus
SDAX	Small-Cap-DAX
TecDAX	Technology-DAX

WWF	World Wide Fund for Nature
UNEP	United Nations Environment Programme
VIF	Varianz-Inflationsfaktor
VorstAG	Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung

# Symbol- und Variablenverzeichnis

d1, d2, d3	Fehlerterm pro Item der latenten Variable EXL1 (Messmodell)
EXL1	exogene latente Variable
ENDL1	endogene latente Variable (mit Wirkung auf eine zweite endogene latente Variable)
ENDL2	endogene latente Variable
e1, e2, e3	Fehlerterm pro Item der latenten Variable ENDL1 (Messmodell)
e4, e5	Fehlerterm pro Item der latenten Variable ENDL1 (Messmodell)
f <sup>2</sup>	Effektstärke
f1	Fehlerterm auf die latente Variable ENDL1 (Strukturmodell)
f2	Fehlerterm pro Item der latenten Variable ENDL2 (Strukturmodell)
Q <sup>2</sup>	Stone-Geisser-Kriterium
R <sup>2</sup>	Bestimmtheitsmaß
X1, X2, X3	Items zur Messung von EXL1 (Messmodell)
Y1, Y2, Y3	Items zur Messung von ENDL1 (Messmodell)
Y4, Y5	Items zur Messung von ENDL2 (Messmodell)
$\beta_{11}, \beta_{12}, \beta_{13}$	Ladung der Items auf die latente Variable EXL1 (Messmodell)
$\beta_{21}, \beta_{22}, \beta_{23}$	Ladung der Items auf die latente Variable ENDL1 (Messmodell)
$\beta_{31}, \beta_{32}$	Ladung der Items auf die latente Variable ENDL2 (Messmodell)
$\gamma_1$	Ladung der latenten Variable EXL1 auf die latente Variable ENDL1 (Strukturmodell)
$\gamma_2$	Ladung der latenten Variable EXL1 auf die latente Variable ENDL2 (Strukturmodell)
$\gamma_3$	Ladung der latenten Variable ENDL1 auf die latente Variable ENDL2 (Strukturmodell)



# A. Einführung

## 1. Motivation and Executive Summary

Vor dem Hintergrund der Finanzkrise von 2008 und deren immer noch anhaltenden Nachwirkungen<sup>1</sup> sind eine zu starke Kurzfristorientierung und die Nichtbeachtung von langfristigen Auswirkungen bei betriebswirtschaftlichen Entscheidungen stark diskutiert und kritisiert worden. Diese Arbeit soll dazu beitragen, existierende Motivationen für Manager, kurzfristig-orientiert zu entscheiden und zu handeln, besser zu verstehen. Es gilt, organisationale Faktoren eines Unternehmens als Rahmen für die Kurz- oder Langfristorientierung von Managern und deren Einfluss auf langfristige Erfolgsparameter zu prüfen.

Dazu werden theoretische Zusammenhänge zwischen einer kurzfristigen / myopischen Steuerungsperspektive, (mangelnder) Nachhaltigkeitsorientierung sowie dem langfristigen Markterfolg von Unternehmen empirisch auf Basis eines Strukturgleichungsmodells unter Verwendung der Partial Least Square Methode (PLS) untersucht. Der verwendete Datensatz umfasst 172 Datensätze deutscher Unternehmen auf Basis einer fragebogengestützten Datenerhebung, die sich an die Leitung von Unternehmen bzw. Geschäftsbereichen bzw. der Controlling-/ Finance-Funktionen sowie an Fachreferenten im Bereich von Controlling-/ Finance-Funktionen wendet. Die Datenerhebung erfolgte im Zeitraum vom 23. Mai 2011 bis 15. August 2011. Zur Erhebung des Untersuchungsgegenstands werden im Rahmen der empirischen Untersuchung Merkmale einer Organisation festgestellt.

Das Strukturmodell verfolgt den Ansatz, die Wirkung von Management Myopie, der übermäßigen Kurzfristorientierung im Management von Unternehmen, modelliert durch eine *Myopische Steuerungsperspektive*<sup>2</sup> von Unternehmen, in Verbindung mit der Ausprägung bzw. Nichtausprägung von Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen auf den *Langfristigen Markterfolg* von Unternehmen in einem integrierten Modell zu prüfen. Die *Myopische Steuerungsperspektive*

- 
- 1 Aktuelle Beispiele für die immer noch anhaltende intensive Diskussion der Nachwirkungen der Finanzkrise von 2008 sind die breitgefächerten Darstellungen und Kommentierungen in der Presse und Politik zur Entscheidung der Europäischen Zentralbank von 05. Juni 2014, den Leitzins von 0,25% auf 0,15% zu senken sowie für die Einlage-Fazilität einen negativen Zins von -0,10% zu erheben.
  - 2 Für eine bessere Lesbarkeit werden im Folgenden die im Rahmen der empirischen Untersuchung verwendeten Konstrukt kursiv bzw. in Großschreibung gesetzt.

wird durch die Konstrukte *Kurzfristorientierung der Unternehmensplanung* und *Ergebnisdruck* beschrieben. Nachhaltigkeitsorientierung im weiteren Sinne umfasst die Konstrukte *Nachhaltigkeitsorientierung*, *Strategische Konsistenz* und *Anpassungsfähigkeit*. Die Konstrukte *Strategische Konsistenz* und *Anpassungsfähigkeit* beschreiben neben der direkten Wirkung von *Nachhaltigkeitsorientierung* eine indirekte Wirkung derselben auf den *Langfristigen Markterfolg*. *Strategische Konsistenz* versteht sich dabei als Verstärkung der *Nachhaltigkeitsorientierung* durch dazu konsistente Unternehmenskultur und Entscheidungen im Unternehmen. *Anpassungsfähigkeit* dient als Transmission der Wirkung von *Strategischer Konsistenz* auf den *Langfristigen Markterfolg*.

Mit Hilfe der empirischen Untersuchung konnten die Hypothesen in Bezug auf einen negativen Einfluss einer *Kurzfristorientierung der Unternehmensplanung* auf die *Nachhaltigkeitsorientierung*, die *Strategische Konsistenz* und den *Langfristigen Markterfolg* bestätigt werden. Der vermutete negative Einfluss von *Ergebnisdruck* auf den *Langfristigen Markterfolg* wurde nicht bestätigt. *Ergebnisdruck* besitzt entgegen der Hypothese einen schwach signifikanten positiven Einfluss auf den *Langfristigen Markterfolg*. *Nachhaltigkeitsorientierung* hat der Hypothese folgend über die *Strategische Konsistenz* und die *Anpassungsfähigkeit* einen indirekt positiven Einfluss auf den *Langfristigen Markterfolg*, hat jedoch entgegen der Hypothese keinen direkten positiv signifikanten Einfluss auf den *Langfristigen Markterfolg*.

Die Ergebnisse sind hinsichtlich verschiedener Kontrollvariablen, wie z. B. unternehmensexterner und -interner Dynamik oder der Verwendung markt-orientierte Rechnungslegungsstandards (IFRS und US-GAAP) versus bestandswert orientierter Rechnungslegungsstandards (HGB) stabil. Die Verhinderung einer myopischen Steuerungsperspektive in Form einer *Kurzfristorientierung der Unternehmensplanung* lässt sich als dabei kritischer Erfolgsfaktor für einen *Langfristigen Markterfolg* eines Unternehmens identifizieren. *Ergebnisdruck*, *Nachhaltigkeitsorientierung*, *Strategische Konsistenz* in Verbindung mit *Anpassungsfähigkeit* stellen unterstützende Faktoren des *Langfristigen Markterfolgs* dar.

Ausgehend von diesen Ergebnissen wird ein praxisorientiertes Modell zur Unternehmensplanung abgeleitet. Das Modell umfasst die Dimensionen Steuerungsrelevanz, Transparenz, Flexibilität und Effizienz der Unternehmensplanung. Im Rahmen der vier Dimensionen werden praktische Impulse für das Management von Unternehmen zur Unterstützung einer *Langfristorientierung der Unternehmensplanung* und somit des *Langfristigen Markterfolgs* dargestellt.

## 2. Aufbau der Arbeit

Dem Einführungskapitel folgend werden in Kapitel B die theoretische Motivation und der Stand der Forschung auf Basis ausgewählter Literatur für die Themen Management Myopie und Nachhaltigkeit sowie im Hinblick auf die Betriebswirtschaft beschrieben. Dazu werden der theoretische Kontext der Themen Management Myopie und Nachhaltigkeit erläutert und betriebswirtschaftlich orientierte Ansätze zur Verhinderung von Management Myopie bzw. Ansätze zur Förderung von nachhaltigem Management dargestellt.

Kapitel C beschreibt ausgehend von den Limits der Forschung das integrative Forschungsdesign zur empirischen Untersuchung von *Myopischer Steuerungsperspektive*, *Nachhaltigkeitsorientierung* und *Langfristigem Markterfolg* von Unternehmen. Basierend auf dem entwickelten Strukturmodell werden die zu untersuchenden Hypothesen formuliert. Im weiteren Verlauf des Kapitels wird die Auswahl der statistischen Methodik erörtert sowie relevante Gütemaße für die gewählte Methodik (PLS) beschrieben.

Im Kapitel D erfolgt die Darstellung der Datenerhebung und der Evaluierung des Messmodells. Dazu werden der genutzte Fragenbogen beschrieben und die damit erhobenen Daten zunächst deskriptiv ausgewertet. Darauf aufbauend wird die Vorbereitung der Daten für die PLS-Modell-basierte Analyse behandelt. Insbesondere werden die Konstrukte des Messmodells dargelegt sowie auf Basis von statistischen Gütekriterien validiert.

Kapitel E umfasst die Analyse des Strukturmodells. Dazu werden die empirischen Ergebnisse im Rahmen des Strukturmodells hergeleitet und evaluiert. Die Robustheit der Analyseergebnisse wird für unterschiedliche unternehmensexterne und -interne Dynamiken sowie unterschiedliche Typen von Rechnungslegungsstandards geprüft. Am Ende des Kapitels werden die Ergebnisse zusammengefasst und kritische versus unterstützende Erfolgsfaktoren für den langfristigen Markterfolg identifiziert.

In Kapitel F wird ausgehend vom kritischen Erfolgsfaktor der Verhinderung einer Kurzfristorientierung der Planung von Unternehmen ein praxisorientiertes Modell für die Unternehmensplanung entwickelt. Basierend auf den vier Dimensionen des Modells werden gestalterische Impulse für das Management von Unternehmen gegeben.

Die Ergebnisse der Arbeit werden in Kapitel G abschließend zusammengefasst, Limitationen der Untersuchung aufgezeigt sowie ergänzende und weiterführende Forschungsfragestellungen identifiziert.



# B. Theoretische Motivation und Stand der Forschung

## 1. Management Myopie

### 1.1 Überblick

#### 1.1.1 Begriffsklärung und theoretischer Kontext

Der Begriff „Myopie“, lateinisch „Kurzsichtigkeit“ bzw. englisch „myopia“, wird im Rahmen dieser Untersuchung im Sinne von Management Myopie, d. h. einer übermäßigen Kurzfristorientierung in der Entscheidungsfindung im unternehmerischen bzw. betriebswirtschaftlichen Kontext durch Manager verwendet. Aus ökonomischer Sicht resultiert Management Myopie aus der Existenz von Informationsasymmetrien, dem Bestreben nach Verlustminimierung oder einer individuellen Eigenschaft von Managern, die im Folgenden als Per-Se-Kurzfristorientierung bezeichnet wird.

#### Informationsasymmetrien

Im Falle von Informationsasymmetrien wird unterstellt, dass die Informationen zwischen angestellten Managern auf der einen und Eigentümern bzw. Eigenkapitalinvestoren auf der anderen Seite asymmetrisch verteilt sind. Grundsätzlich ist diese Thematik als Principal-Agent-Problem bekannt. Der Principal als Eigentümer delegiert das Management seines Unternehmens an einen angestellten Manager, den Auftragnehmer oder Agenten. Unter der Annahme von unvollständiger Information besitzt der Agent z. B. aufgrund seiner unmittelbaren Nähe zum Unternehmen und zum Geschäft oder aufgrund seiner Fachexpertise bessere Informationen als der Principal, der nur indirekt und punktuell über den Agenten sowie bestimmte Informationssysteme in das Geschehen des Unternehmens eingebunden ist.<sup>3</sup>

In einem solchen Modelldesign wird der angestellte Manager typischerweise über eine ergebnisabhängige Entlohnung gesteuert, die im Regelfall in Abhängigkeit von Erfolgskennzahlen aus den betrieblichen Informationssystemen festgelegt wird. Dabei kommt dem Umstand eine wichtige Bedeutung zu, dass Eigentümer bzw. die von ihnen verwendeten, in aller Regel rechnungslegungs-basierten Informationssysteme den Erfolg von Projekten mit einem kürzeren

---

3 Vgl. Varian (2007).

Zeithorizont besser einschätzen können als den Erfolg von Projekten mit längerem Zeithorizont. Grund hierfür sind die im Vergleich zu längeren Projekten geringeren Informationsunsicherheiten auf Grund des kürzeren Zeithorizonts sowie eine damit verbundene stärkere gewärtigte Bestimmtheit der Projekte.

Dies hat zur Folge, dass der angestellte Manager einen Anreiz besitzt, kurzfristige Projekte gegenüber langfristigen Projekten vorzuziehen, um durch den schnellen Erfolg seine zukünftige Entlohnung zu erhöhen. Langfristige Projekte haben somit eine geringere Chance auf Realisierung. Modelltheoretisch kann gezeigt werden, dass der Anreiz, kurzfristige Projekte langfristigen Projekten vorzuziehen, sinkt, je erfahrener der Manager, je risikoreicher die Gesamtheit aller Projekte eines Unternehmens und je länger die Laufzeit des Vertrags eines Managers sind.<sup>4</sup> Ein weiterführendes Modell räumt angestellten Managern zusätzlich die Möglichkeit ein, die Informationsbarrieren zwischen sich und dem Investor aktiv zu beeinflussen.<sup>5</sup>

Das Modelldesign wirft allerdings die Frage auf, inwieweit die Informationsasymmetrien zwischen Managern und Investoren dauerhaft sind, und ob Kosten der Informationsbeschaffung für die Investoren eine Begründung für die dauerhafte Verkürzung des Zeithorizonts des Managers sein können. Dazu ist es hilfreich, im Sinne einer Arbitragebetrachtung die Differenz zwischen fundamentalem Wert und gehandeltem Wert einer Investition zu betrachten. Dabei sollte sich bei kurzlaufenden Projekten der fundamentale Wert als „wahrer“ Preis schnell einstellen, während bei langlaufenden Projekten zumindest längerfristig ein Misspricing im Sinne einer Differenz zwischen fundamentalem Wert und gehandeltem Wert der Investition bestehen bleiben sollte.

Erfolgt deshalb die Leistungsbeurteilung der Manager auf Basis der Bewertung der von ihnen getätigten Investitionen unter Berücksichtigung der höheren Kosten für die Informationsbeschaffung für Projekte mit langem Zeithorizont, sind Manager nicht geneigt, Investitionen in langlaufende Projekte vorzunehmen und investieren so, eher in Projekte mit einer kürzeren Laufzeit. Dies führt im Ergebnis auch in diesem Modell zu einer Verkürzung des Zeithorizonts der Manager.<sup>6</sup>

In Anlehnung an diesen theoretischen Ansatz wird häufig auch modellhaft unterstellt, dass Eigentümer bzw. Investoren auf Grund der hohen Kosten der Informationsgewinnung heutige Gewinne als Indikator für zukünftige Gewinne

---

4 Vgl. Narayanan (1985).

5 Vgl. Shleifer/Vishny (1989).

6 Vgl. Shleifer/Vishny (1990).

nutzen. Dies führt dazu, dass der angestellte Manager einen Anreiz hat, heutige Gewinne in die Höhe zu treiben, um so den von den Investoren abgeleiteten Wert der Unternehmung zu erhöhen. In rational agierenden Märkten würde nun erwartet werden, dass sich die Investoren dieses Phänomens bewusst sind und dies in ihrer Bewertung eines Unternehmens berücksichtigen. Unter Einbeziehung spieltheoretischer Erkenntnisse zeigt sich jedoch, dass das Nash-Gleichgewicht<sup>7</sup> in einem solchen Gefangenendilemma<sup>8</sup> in einem Zustand liegt, in welchem der angestellte Manager durch die proaktive Berücksichtigung seines Verhaltens durch die Investoren sogar gezwungen ist, die heutigen Gewinne im Vergleich zu Gewinnen in der Zukunft in die Höhe zu treiben.<sup>9</sup>

Ähnlich stellt sich die theoretische Modellierung im Falle von Unternehmensübernahmen dar. Wiederum wird einem Investor, der ein Unternehmen übernehmen möchte, unterstellt, dass er gegenwärtige Gewinne eines Unternehmens als Indikator für zukünftige Gewinne eines Unternehmens nutzt. In diesem Fall ist der angestellte Manager geneigt, den durch den Investor wahrgenommenen Wert der Unternehmung künstlich in die Höhe zu treiben, indem er in Projekte investiert, die einen kurzfristigen Gewinn versprechen. Durch dieses Verhalten hält der Manager den Wert des Unternehmens im Interesse der derzeitigen Eigentümer des Unternehmens hoch, erhöht hierdurch den Preis des Unternehmens und verhindert somit eine Unterbewertung, also eine Übernahme des Unternehmens für einen zu geringen Preis.<sup>10</sup>

Eine Erweiterung stellt die grundsätzliche Frage nach Über- und Unterinvestition durch angestellte Manager dar. Dazu werden zwei Typen von Investitionen unterschieden: a) vom Markt nicht beobachtbare Investitionen (so genannte weiche Investitionen) und b) vom Markt beobachtbare, aber in ihrer Produktivität nicht messbare Investitionen (so genannte harte Investitionen). Im Fall einer harten Investition neigt der angestellte Manager zu einer Überinvestition, da

---

7 Ein Nash-Gleichgewicht nach John F. Nash beschreibt im Rahmen der Spieltheorie einen Zustand, in dem es für einen Spieler optimal ist, sich für eine Strategie/Option zu entscheiden und nicht davon abzuweichen, unter der Annahme, dass ein weiterer Spieler eine bestimmte Strategie/Option gewählt hat. Es besteht dabei keine Transparenz über die tatsächlich durch den zweiten Spieler gewählte Strategie/Option. Ein Nash-Gleichgewicht ist dabei nicht notwendigerweise pareto-optimal, vgl. Varian (2007).

8 Das Gefangenendilemma beschreibt im Rahmen der Spieltheorie eine Spielsituation, in der das Nash-Gleichgewicht nicht pareto-optimal ist, vgl. Varian (2007).

9 Vgl. Stein (1986).

10 Vgl. Stein (1988) und Meulbroek (1990).

eine hohe Investition in Form einer harten Investition am Markt hohe zukünftige Cashflows signalisiert.<sup>11</sup> Unterstellt man, dass es sich bei Investitionen in langfristige Projekte auf Grund der hohen Kosten der Informationsbeschaffung eher um weiche Investitionen handelt, führt auch dies wiederum zur Bevorzugung kurzfristiger Projekte durch die Manager und zu einem damit verbundenen kurzfristigen Verhalten.

### **Verlustminimierung**

Eine weitere Ursache von Management Myopie ist verlustminimierendes Verhalten von Managern. Mittels experimenteller Untersuchungen konnte gezeigt werden, dass Individuen eher dazu neigen, kurzfristig Verluste zu minimieren anstatt Gewinne zu maximieren.

Veranschaulichen lässt sich dies an einem Experiment, das als Wette gestaltet ist. Bei dieser Wette können die Teilnehmer mit einer Wahrscheinlichkeit von 50% 200 US\$ gewinnen oder mit einer Wahrscheinlichkeit von 50% 100 US\$ verlieren. Der Erwartungswert der Wette ist 50 US\$<sup>12</sup>, also größer Null. Der Wettteilnehmer darf also im Mittel einen Gewinn erwarten. Interessanterweise sind Probanden deutlich öfter bereit, diese Wette einzugehen, wenn die Wette wiederholt gespielt werden kann als wenn nur einmal an der Wette teilgenommen werden kann.<sup>13</sup> Im letzteren Fall der einmaligen Wette neigen die Probanden also dazu, einen möglichen Verlust zu vermeiden.

In gleichem Kontext konnte experimentell gezeigt werden, dass Manager, deren Portfolio seltener evaluiert wird, eher bereit sind, in langfristige und damit risikoreichere Projekte zu investieren.<sup>14</sup> Eine mögliche Interpretation dessen ist, dass der Zeitraum hinreichend lang ist, um den positiven Erwartungswert zu realisieren, ohne dass zwischenzeitliche Verluste durch häufige Evaluation offenbart werden müssen.

Eine weitere experimentelle Studie untersucht das Verhalten von Managern bezüglich der Entscheidung für zwei unterschiedliche Projekte über ein Jahr anhand von kurzfristig hohen Erträgen und anhand des Gesamt-Cashflow der Projekte in Bezug auf die Veränderung des Marktdrucks und auf eine unterschiedliche externe Berichtsfrequenz.<sup>15</sup> Der Marktdruck wird simuliert, indem

---

11 Vgl. Bebchuk/Stole (1993).

12  $50 \text{ US\$} = 0,5 \cdot 200 \text{ US\$} + 0,5 \cdot (-100) \text{ US\$}$ .

13 Vgl. Samuelson (1963), Kahneman/Tversky (1979), Benartzi/Thaler (1995) und Benartzi (1999).

14 Vgl. Thaler (1997).

15 Vgl. Bhojraj/Libby (2005).

in einem Szenario im vierten Quartal zusätzliche Aktien durch das Unternehmen ausgegeben werden sollen. Die Frequenz des externen Berichtswesens wird über den Bericht der Erträge der Projekte pro Quartal bzw. pro Halbjahr abgebildet. Sowohl hinsichtlich des Marktdrucks als auch hinsichtlich der Erhöhung der Berichtsfrequenz konnte die Bevorzugung kurzfristiger Projekte nachgewiesen werden. Die Berichtsfrequenz hat insofern einen Einfluss auf die Auswahl der Projekte, als dass sich beim Wechsel der Berichtsfrequenz die zeitlichen Unterschiede bzw. Abstände zwischen kurz- und längerfristigem Gewinn stärker herausstellen können. Das Experiment zeigt des Weiteren, dass Manager sogar bereit sind, unter Marktdruck Projekte mit einem höheren Gesamt-Cashflow Projekten mit nur kurzfristig höheren Auszahlungen vorzuziehen. Interpretiert man den Marktdruck als Druck ggf. zu versagen, also im Sinne eines Verlustes, und die hohe Reportingfrequenz als Auslöser, mögliche kurzfristige Verluste offenlegen und verteidigen zu müssen, so ist auch in diesem Fall die Verlustminimierungsstrategie Ursache für management-myopisches Verhalten.

### **Per-Se-Kurzfristorientierung**

Als weitere Ursache management-myopischen Verhaltens gilt individuelle Per-Se-Kurzfristorientierung als Persönlichkeitsmerkmal von Managern. Experimentell konnte hier z. B. gezeigt werden, dass die Neigung zu Investitionen in die Zukunft im Falle einer hohen Arbeitsmarktmobilität von Managern geringer ist als im Fall von geringer Arbeitsmarktmobilität von Managern.<sup>16</sup> Arbeitsmarktmobilität gilt dabei als Indikator von Per-Se-Kurzfristorientierung von Managern, d. h. je größer die Mobilität und je häufiger die damit verbundenen Arbeitsplatzwechsel sind, desto größer ist die Per-Se-Kurzfristorientierung. Dabei scheint die Existenz von sozialer Kontrolle diesen Effekt zu verringern. So ist die Bereitschaft zu investieren trotz hoher Arbeitsmarktmobilität von Managern größer, wenn die Investitionsentscheidung in der Gruppe getroffen werden muss.<sup>17</sup>

Auch andere Studien bestätigen die Existenz von Per-Se-Kurzfristorientierung als Persönlichkeitsmerkmal von Managern. So kann z. B. der Zusammenhang zwischen der Zeitorientierung von Managern und dem Planungshorizont in Unternehmen empirisch belegt werden.<sup>18</sup> Die Zeitorientierung ist dabei durchaus kulturell bedingt und Bestandteil der Kultur von Unternehmen.<sup>19</sup>

---

16 Vgl. Mannix/Loewenstein (1993).

17 Vgl. Mannix/Loewenstein (1994).

18 Vgl. Cottle (1968) und Das (1987).

19 Vgl. Hofstede/Hofstede (2009).

Nicht nur Manager, sondern auch Eigentümer bzw. Investoren können per se kurzfristig orientiert sein. So scheinen institutionelle Investoren, wie bereits auch in den Ausführungen zum Thema Informationsasymmetrien beschrieben, dazu zu neigen, in ihrem Investitionsportfolio solche Unternehmen zu bevorzugen, deren Unternehmenswert auf Basis erwarteter, eher kurzfristiger, Gewinne hoch ist.<sup>20</sup> Dabei kann sich die Kurzfristorientierung von Investoren durchaus von Land zu Land unterscheiden. So scheinen Anleger in den USA sehr viel stärker die erwarteten Verläufe von Performanceindikatoren auf Basis der jeweils aktuellen Werte abzuleiten als japanische Anleger. Die Autokorrelation von Umsatzwachstum und ROI (als Quotient von EBIT Vermögen) ist in den USA viermal stärker als in Japan.<sup>21</sup>

### *1.1.2 Myopisches Verhalten aus betriebswirtschaftlicher Sicht*

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht lassen sich grundsätzlich zwei Arten myopischen Verhaltens bzw. auf den Ausweis des Unternehmensergebnisses als zentralem Performance-Indikator unterscheiden. Dies ist zum einen die Periodenverschiebung von Erträgen bzw. Aufwendungen im Rahmen von Bilanzierungs- und Bewertungsspielräumen, zum anderen die Sachverhaltsgestaltung, auch als Real Activity Manipulation bezeichnet.

Die Periodenverschiebung von Erträgen oder Aufwänden kann zum Beispiel durch die Bildung oder Auflösung von Rückstellungen erreicht werden, indem die damit verbundenen erwarteten, aber in ihrer Höhe noch nicht bekannten Belastungen für das Unternehmen im Rahmen der Bewertung der entsprechenden Bilanzposten höher oder niedriger angesetzt werden.<sup>22</sup> Real Activity Manipulation beziehen sich dagegen auf realwirtschaftliche Maßnahmen wie die Verringerung von F&E- oder Marketingausgaben zur Verbesserung von Gewinnkennzahlen angeführt. Real Activity Manipulation kann darüber hinaus auch über verkaufsfördernde Maßnahmen wie zum Beispiel durch besonders günstige Finanzierungsbedingungen und Preise, um die Verkaufsmengen kurzfristig in die Höhe zu treiben erfolgen. Auch die Erhöhung der Produktion auf Lager mit dem Ziel, Fixkosten der Betrachtungsperiode im Rahmen der Vollkostenbewertung aktivieren zu können und so das Ergebnis des Betrachtungsjahres zu verbessern, gehören zur Real Activity Manipulation.<sup>23</sup> Die Periodenverschiebungen

---

20 Vgl. Bushee (1998).

21 Vgl. Aaker (1993).

22 Vgl. Dechow/Sloan/Sweeney (1995).

23 Vgl. Di Meo (2010).

von Erträgen und Aufwänden sowie die Real Activity Manipulation werden in der Literatur auch unter dem übergeordneten Begriff des Gewinnmanagements, engl. Earnings Management, behandelt.<sup>24</sup>

Um die Earnings Management nachzuweisen, folgt die empirische Forschung, wie im Folgenden ausführlich dargestellt, drei wesentlichen Ansätzen:

- dem Nachweis, dass Manager geneigt sind, Zielwerte, nach denen ihre Leistungsfähigkeit bewertet wird, zu treffen (diskontinuierliche Verteilung von realisierten Ergebniskennzahlen),
- dem Nachweis einer Korrelation von Indikatoren für Earnings Management mit Erfolgskennzahlen eines Unternehmens oder
- und dem Nachweis bestimmter Muster einer zeitlichen Autokorrelation von Gewinngrößen eines Unternehmens im Kontext eines definierten Ereignisses.

### **Periodenverschiebung von Erträgen und Aufwendungen**

Die Prüfung auf Diskontinuitäten in der Gewinnverteilung stellt einen Ansatz zur Prüfung der Existenz von Periodenverschiebungen von Erträgen und Aufwänden dar. Hinsichtlich der Häufigkeitsverteilung der Gewinne von Unternehmen wird eine kontinuierliche Verteilung mit einer Häufung von Gewinnen bzw. Verlusten um den Nullpunkt, Nullgewinn, erwartet. Empirisch lässt sich jedoch beobachten, dass gerade um den Nullpunkt eine „Gewinnlücke“, also eine besonders geringe Häufigkeit für Gewinne oder Verluste, existiert.<sup>25</sup> Hierbei wird unterstellt, dass der Ausweis kleinerer Gewinne im Rahmen der Leistungsbeurteilung für einen angestellten Manager weniger gewürdigt wird als die Ausweisung höherer Gewinne. Wird zusätzlich unterstellt, dass Verluste sich per se unabhängig davon, ob die Verluste eher gering oder hoch sind, negativ auf die Leistungsbewertung des angestellten Managers auswirken, lohnt es sich für den Manager, kleinere Gewinne für die Zukunft zu sparen, um in der Zukunft höhere Gewinne auszuweisen. Im Falle kleinerer Verluste lohnt es sich hingegen, die Verluste auszuweiten, etwa durch Zuführung zu Rücklagen, da Verluste zu einer negativen Bewertung des angestellten Managers führen würden. Neben der Gewinnlücke um den Nullpunkt kann eine diskontinuierliche Verteilung auch für den Bereich um das durchschnittliche Quartalsergebnis der letzten vier Quartale und für den Bereich um die von Analysten erwarteten Werte identifiziert werden. Auf Basis der Diskontinuitäten in der Verteilung um die Zielwerte herum konnte folgende Wertigkeit in der Reihenfolge der Zielwerte festgestellt werden:

---

24 Vgl. Healy (1999).

25 Vgl. Burgstahler/Dichev (1997).

(1) die Existenz eines positiven Gewinns, (2) das Halten des durchschnittlichen Quartalsergebnisses der letzten vier Quartale und (3) das Übersteigen der Erwartung der Analysten.<sup>26</sup>

Eine weitere Methodik zum Nachweis von Periodenverschiebungen von Erträgen und Aufwänden stellt die Prüfung der Korrelation von Maßnahmen zur Verschiebung von Erträgen und Aufwänden mit der Vergütung von Managern dar. So konnte empirisch gezeigt werden, dass angestellte Manager Abschreibungen und Zuschreibungen nutzen, um den Gewinn als Basis für ihre variable Vergütung zu beeinflussen. Zusätzlich lässt sich empirisch nachweisen, dass angestellte Manager eine hohe Neigung besitzen, Bewertungsregeln zu ändern, wenn sich ihr Bonusschema verändert.<sup>27</sup>

Daran anknüpfend wurde weiterhin untersucht, ob angestellte Manager, die Equity Incentives besitzen, eine höhere Motivation haben, Periodenverschiebungen von Erträgen und Aufwänden vorzunehmen. Dazu wurde die Korrelation der Höhe der Equity Incentives zu einem Indikator zur Messung der Intensität von Periodenverschiebungen von Erträgen und Aufwänden untersucht. Als Indikator dient hier die Kombination der Motivation eines angestellten Managers, den Forecast der Analysten zu treffen und große Gewinnüberraschungen zu vermeiden, mit der Existenz abnormaler Rückstellungen. Empirisch zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Höhe der Equity Incentives und der Stärke des Indikators. Hinsichtlich der Teilindikatoren werden besonders hohe Gewinnüberraschungen beobachtet, je größer die Equity-Anreize des Managers sind.<sup>28</sup> Zwischen der Intensität der Nutzung von Rückstellungen und der Motivation von angestellten Managern durch Equity Incentives kann so eine positive Korrelation beobachtet werden.<sup>29</sup> Eine weitere Studie untersucht den möglichen Zusammenhang von ‚Ängstlichkeit‘ von Investoren und der Rückführung von Rückstellungen durch Manager. Es kann empirisch gezeigt werden, dass Manager in Perioden, in denen Investoren gemessen an der Index-Volatilität ängstlicher sind, auch eher geneigt sind, Rückführungen von Rückstellungen vorzunehmen, um den dem Markt angekündigten Ertrag zu treffen.<sup>30</sup>

Als interessante Fragestellung erscheint die Hypothese, ob die Höhe der latenten Steuern als Indikator für die Intensität von Gewinnmanagement im Sinne der Periodenverschiebung von Erträgen und Aufwänden dienen kann, da die

---

26 Vgl. DeGeorge/Patel/Zeckhauser (1999).

27 Vgl. Healy (1985).

28 Vgl. Cheng/Warfield (2005).

29 Vgl. Bergstresser/Philippon (2006).

30 Vgl. Gassen (2009).

Periodenverschiebung von Erträgen und Aufwänden ein wesentlicher Treiber für den Umfang an latenten Steuern ist. In der Tat kann eine positive Korrelation des Umfangs latenter Steuern mit der Intensität diskontinuierlicher Verteilungen um den Gewinnnullpunkt sowie um einen kommunizierten Forecast als auch mit der Höhe abnormer Rückstellungen nachgewiesen werden.<sup>31</sup>

Schließlich lässt sich zeigen, dass Wahlrechte bei der Bildung und Bewertung von Rückstellungen auch in Zusammenhang mit der Ausgabe neuer Aktien genutzt werden, konkret kann eine negative Autokorrelation der Gewinne vor Ausgabe neuer Aktien mit den Gewinnen nach der Ausgabe neuer Aktien nachgewiesen werden.<sup>32</sup> Als Grund hierfür wird ein Gewinnanstieg durch Rückführung von Rückstellungen vor der Ausgabe der neuen Aktien als Indikator für zukünftig hohe Gewinne vermutet.

In der Gesamtsicht lässt sich festhalten, dass die Nutzung von Periodenverschiebung von Gewinnen durch angestellte Manager als Instrument des Gewinnmanagements im Sinne einer management-myopischen Verhaltensweise empirisch bestätigt werden konnte. Ob sich Periodenverschiebungen des Gewinns jedoch auf den langfristigen bzw. strategischen Unternehmenserfolg auswirken, konnte empirisch nicht geklärt werden.

### **Real Activity Manipulation**

Empirische Studien zur Real Activity Manipulation untersuchen beispielsweise die Korrelation zwischen der Veränderung von Maßnahmen der Real Activity Manipulation auf der einen Seite und Gewinngrößen, Gewinnmanagementindikatoren, Börsenwert eines Unternehmens oder Nähe des CEO zu seiner Pensionierung auf der anderen Seite.

So kann empirisch belegt werden, dass im Falle von Industrieunternehmen, die einen signifikanten Umfang von F&E-Ausgaben haben, die F&E-Ausgaben in den letzten Dienstjahren eines CEO sinken. Eine Effektminderung wird über die Höhe des Anteils an Aktien, die ein CEO am Unternehmen hält, erreicht. Ein negativer Einfluss auf die Unternehmensperformance kann zumindest in der betrachteten Studie jedoch nicht nachgewiesen werden.<sup>33</sup>

Des Weiteren kann für US-Daten belegt werden, dass F&E-Ausgaben benutzt werden, um die Differenz zwischen der Erwartung der Analysten und dem Erfolg des Unternehmens zu schließen. Dies gilt in beide Richtungen. Die Nutzung

---

31 Vgl. Phillips/Pincu/Rego (2003).

32 Vgl. Siew/Welch/Wong (1998).

33 Vgl. Dechow/Sloan (1991).

der Anpassung von F&E-Ausgaben als Ausgleichsgröße ist umso stärker ausgeprägt, je höher das Handelsvolumen der Aktien bzw. je höher das Risiko des Unternehmens ist.<sup>34</sup>

In Erweiterung dessen wird untersucht, ob die Ausgaben für F&E von der kurz- bzw. langfristigen Orientierung der Investoren abhängen. Es wird gezeigt, dass Manager eher dazu neigen, F&E-Ausgaben zu senken, um Gewinneinbrüche zu vermeiden, wenn die Investoren eher kurzfristig orientiert sind.<sup>35</sup>

Eine weitere Studie untersucht den Zusammenhang der Veränderung des F&E-Budgets in Korrelation zu abnormalen Cashflows. Dabei hat das Absenken der F&E-Ausgaben einen positiven Einfluss auf die Höhe von abnormalen Cashflows. Der Einfluss wird abgeschwächt, wenn das Management oder ein institutioneller Investor einen großen Anteil des Unternehmens hält.<sup>36</sup>

Einen alternativen Ansatz stellt die Untersuchung der Entwicklung des Unternehmenswerts und der Marketingausgaben vor und nach der Ausgabe neuer Aktien dar. Durch das Absenken von Marketingausgaben im Vorfeld der Ausgabe neuer Aktien steigt der Gewinn und somit der von Investoren wahrgenommene Wert der Unternehmung. Es werden Unternehmen miteinander verglichen, deren Marketingausgaben vor der Ausgabe neuer Aktien sinken bzw. nicht sinken. Es konnte nachgewiesen werden, dass Unternehmen, die ihre Marketingausgaben im Vorfeld der Ausgabe neuer Aktien absenken, kurz nach der Ausgabe neuer Aktien einen höheren Marktwert erzielen als Unternehmen, die ihre Marketingausgaben nicht abgesenkt haben. Bereits ab dem zweiten Jahr nach der Ausgabe neuer Aktien bleibt die Performance des Unternehmenswerts der Unternehmen, die ihre Marketingausgaben gesenkt haben, jedoch dauerhaft hinter der Performance der Unternehmen, die ihre Marketingausgaben nicht abgesenkt haben, zurück.<sup>37</sup>

Zusammenfassend kann also nicht nur empirisch gezeigt werden, dass Real Activity Manipulation durch angestellte Manager als Instrument des Gewinnmanagements und somit als management-myopische Verhaltensweise genutzt wird, sondern dass dieses Verhalten auch zu einer dauerhaften Schädigung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen führen kann. Der negative Einfluss von Real Activity Manipulation auf die Unternehmensperformance wird zudem durch eine Studie bestätigt, die den Einfluss von Periodenverschiebung von

---

34 Vgl. Bange/De Bondt/Werner (1998).

35 Vgl. Bushee (2001).

36 Vgl. Roychowdhury (2006).

37 Vgl. Mizik (2007).

Aufwänden und Erträgen sowie von Real Activity Manipulation auf die Unternehmensperformance vergleicht.<sup>38</sup>

## **1.2 Betriebswirtschaftliche Ansätze zur Verhinderung von Management Myopie**

### *1.2.1 Reduktion des Budgetdrucks*

Die Reduktion des Budgetdrucks hat zum Ziel, Anreize, sich managementmyopisch zu verhalten, zu reduzieren, die insbesondere auf eine Per-Se-Kurzfristorientierung oder den Anreiz zur Verlustminimierung entstehen, und zwar durch die Verringerung der Enge des Monitorings. In diesem Zusammenhang wurde der Einfluss des Drucks, finanzielle Ziele zu erreichen, auf kurzfristiges Handeln von Managern untersucht. Dazu wurden 300 Interviews in zwei US-Firmen geführt, die zeigten, dass je stärker der Druck ist, finanzielle Ziele zu erreichen, auch das Auftreten von kurzfristiger Orientierung umso stärker ist. Dabei wird die Kurzfristorientierung von Managern daran gemessen, wie viel Zeit sie mit langfristigen Themen, d. h. Themen, die den Gewinn nach mehr als einem Jahr in der Zukunft beeinflussen, verbringen. Eine unsichere Umwelt hat dabei einen moderierenden Effekt: Je größer die Unsicherheit, desto eher liegt Kurzfristorientierung vor. Ein weniger kollegialer Führungsstil verstärkt dagegen den Effekt der Kurzfristorientierung.

In einer weiteren empirischen Studie wird die Zeitorientierung von Managern in Abhängigkeit von der Performance einer Unternehmung in der Vergangenheit, von der Härte und Verbindlichkeit des Budgetcontrollings und von der Pufferbildung im Rahmen der Budgetierung gemessen.<sup>39</sup> Die Zeitorientierung des Managers wurde dabei wiederum als Zeitanteil gemessen, den ein Manager mit Themen verbringt, die das Unternehmen in der nahen oder fernerer Zukunft betreffen. Danach verkürzt es den Zeithorizont von Managern, je weniger Puffer, engl. Slack, im Budget gebildet werden kann. Ein engeres Budgetcontrolling führt aber zu genau einer Reduktion der Möglichkeit zur Bildung von Slack, so dass ein rigideres Controlling zu einer eher kurzfristigen Orientierung des Managers führt, da er bestrebt ist, kurzfristige Aktionen zu fokussieren, um seine engen Budgetziele zu erreichen. Interessanterweise führt eine gute Performance in der Vergangenheit zu einem eher weniger rigiden Budgetcontrolling, somit wiederum über die Möglichkeit der Bildung von Slack eher zu einer längerfristigen

---

38 Vgl. Mizik (2010).

39 Vgl. Hartmann (2010).

Orientierung des Managements. Eine weitere empirische Untersuchung konnte diese Ergebnisse bestätigen. So steigt die Bereitschaft zum Risiko, in durch Investoren hinsichtlich des Erfolgs schwerer einzuschätzende längerfristige Projekte zu investieren, je weniger eng ein Monitoring ausgeprägt ist.<sup>40</sup>

Breiter angelegt ist eine weitere Studie, die die Einflüsse der Innovationsfähigkeit von Organisationen, des Drucks Budgetziele zu erreichen, der Existenz verschiedener Führungsstile auf die Langfristorientierung von Managern und der Langzeitwachstumsorientierung einer Organisation untersucht. Dabei konnte wiederum eine stärkere Kurzfristorientierung des Managements im Falle eines hohen Budgetdrucks bestätigt werden. Die Auswirkung auf das Langfristwachstum des Unternehmens ist nicht signifikant.<sup>41</sup>

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Reduktion des Budgetdrucks empirisch zu einer Erhöhung der Langfristorientierung von Managern führt. Die Wirkung auf den Erfolg des Unternehmens ist jedoch nicht eindeutig nachgewiesen.

### *1.2.2 Performance Measurement Systeme*

Performance Measurement Systeme beziehen neben klassischen Finanzkennzahlen typischerweise weitere Kennzahlen und Indikatoren zur Leistungsmessung eines Unternehmens mit ein.<sup>42</sup> Dabei ist auch ein Ziel, die Langfristorientierung eines Unternehmens durch Reduktion von Informationsasymmetrien und Dehnung des Bewertungszeitraums zu erhöhen, um den Anreiz zur Verlustminimierung zu senken. Dazu werden vorauslaufende Indikatoren, langfristige orientierte Indikatoren und Indikatoren des operativen Geschäfts als zusätzliche Kennzahlen definiert.

So kann für die Berücksichtigung von Kundenzufriedenheit als langfristiger beeinflussbarer Indikator im Rahmen von Performance Measurement Systemen ein positiver Einfluss auf den Wert des Unternehmens empirisch nachgewiesen werden.<sup>43</sup> Interessanterweise ist dieser Sachverhalt bereits in älteren eher wirtschaftshistorischen Darstellungen am Beispiel der Entwicklung der US-amerikanischen Eisenbahn als Langfristbetrachtung beschrieben worden.<sup>44</sup>

---

40 Vgl. Van der Stede (2000).

41 Vgl. Gediehn (2010).

42 Vgl. Merchant (2006).

43 Vgl. Ittner/Larcker (1998).

44 Vgl. Levitt (1960).

Insbesondere im Rahmen der Forschung zum Thema Balanced Scorecard (BSC) erfolgt eine kritische Auseinandersetzung mit der Einbeziehung von weiteren Kennzahlen außerhalb der klassischen Finanzberichterstattung in die Leistungsmessung. Mit Hilfe der BSC findet eine Erweiterung der Dimensionen der Berichterstattung statt. Die BSC fügt der klassischen Finanzperspektive eine Kundenperspektive, eine interne Geschäftsprozessperspektive und eine Innovations- und Lernperspektive hinzu. Jeder Perspektive werden Kennzahlen zugeordnet, auf deren Basis die Vereinbarung von Zielen für das Management und dessen Leistungsmessung sowie -beurteilung erfolgen kann.<sup>45</sup> Die BSC-Forschung untersucht insbesondere Zusammenhänge zwischen den Perspektiven und den dazugehörigen Kennzahlen. Dabei wird festgestellt, dass es sich bei den Abhängigkeiten der Perspektiven bezogen auf die Kennzahlen der BSC um logische, jedoch nicht um kausale Abhängigkeiten handeln muss. So führt eine hohe Kundenzufriedenheit nicht zwangsläufig zu hohen Umsätzen oder Gewinnen. Somit bleibt empirisch offen, ob die BSC zur Erhöhung der Langfristorientierung und der damit verbundenen langfristigen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens beitragen kann.<sup>46</sup>

Vor diesem Hintergrund gibt es unterschiedliche Untersuchungen zu Erweiterungen der BSC zu Performance Measurement Systemen. Dabei konnte beispielsweise gezeigt werden, dass eine diversifizierte und breite Aufstellung von Performance Measurement Systemen zu einer Erhöhung der Zufriedenheit mit dem Performance Measurement System und zu höheren Kapitalmarktrenditen führt.<sup>47</sup> Eine enge Verzahnung mit der Strategie und den Werttreibern des Unternehmens führt zu einer höheren Zufriedenheit mit dem Performance Measurement System, hat jedoch überraschenderweise keinen Einfluss auf die ökonomische Performance.

Neben der breiten Aufstellung von Performance Measurement Systemen und der engen Verzahnung mit der Strategie stellt die Einbeziehung von Kennzahlen, die den klassischen Finanzkennzahlen wie Ertrag und Gewinn vorauslaufen, zum Beispiel der Auftragseingang, eine weitere Erweiterung von Performance Measurement Systemen dar. Dabei wird unterstellt, dass der Zeithorizont von angestellten Managern durch die Berücksichtigung von Indikatoren, die der Entwicklung von Finanzkennzahlen vorauslaufen und die mit einer hohen Wahrscheinlichkeit die Entwicklung der Finanzkennzahlen prognostizieren, gedehnt,

---

45 Vgl. Kaplan/Norton (1992).

46 Vgl. Norreklit (2000) und Norreklit (2003).

47 Vgl. Ittner/Larcker/Randall (2003).

verlängert wird.<sup>48</sup> Auch hierfür findet sich empirische Evidenz: Je mehr vorauslaufende Indikatoren im Performance Measurement System berücksichtigt werden, desto länger ist der Zeithorizont des Managers.<sup>49</sup>

Eine Einbeziehung von Kennzahlen, die einen langfristigen Bezug aufweisen, in Performance Measurement Systeme stellt eine weitere Richtung zur Erhöhung der Langfristorientierung in Unternehmen dar. Dabei ist die persönliche Wahrnehmung des jeweiligen zeitlichen Bezugs einer Kennzahl durch den Manager von Bedeutung. So kann gezeigt werden, dass Performance-Maßen unterschiedliche Zeithorizonte durch den CFO zugeschrieben werden. Für die meisten Maße ist die Wahrnehmung durch den CFO und die theoretische Wirkung hinsichtlich der Zeitorientierung jedoch symmetrisch.<sup>50</sup>

In der Zusammenfassung der betrachteten empirischen Studien kann festgestellt werden, dass Performance Measurement Systeme die Langfristorientierung von Managern verstärken können, wenn vorauslaufende Indikatoren integriert werden. Eine Integration von langfristig orientierten Kennzahlen kann einen positiven Einfluss auf den Wert von Unternehmen haben.

### *1.2.3 Art der Entlohnung des Managements*

Die Art der Entlohnung des Managements wird insbesondere vor dem Hintergrund der Diskussion um Managergehälter, befördert durch die Finanzkrise von 2008, intensiv und weiterhin andauernd in der Öffentlichkeit geführt.<sup>51</sup> Beklagt wird insbesondere der hohe Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung von Managern in Abhängigkeit von eher kurzfristigen Größen, etwa Umsatz oder Kreditvolumina. Risiken und deren mögliche Realisierung in der Zukunft bleiben dabei unberücksichtigt. Analysen des Financial Stability Boards (FSB) belegen, dass der Anteil der variablen Vergütung in Form von Boni gemessen an den operativen Erträgen für US-Banken von circa 6% im Jahr 2000 auf circa 27% im ersten Quartal 2008 gestiegen ist.<sup>52</sup> Aus theoretischer Sicht fördert ein kurzfristiger Bezug von variabler Vergütung verlustminimierendes Verhalten und unterstützt Per-Se-Kurzfristorientierung. Um dem zu begegnen,

---

48 Vgl. Dikolli (2001) und Ittner/Larcker (2003).

49 Vgl. van Risum (2010).

50 Vgl. Chakhovich/Ikåheimo/Seppälä (2010).

51 Exemplarisch seien einige Artikel aus führenden deutschen Wirtschaftszeitungen wie der Frankfurter Allgemeinen Zeitung bzw. dem Handelsblatt genannt, Vgl. o.V. (2009a), (2009b), (2009c), (2010).

52 Vgl. FSB (2009a).

wird gefordert, bei der Vergütung von Managern, insbesondere in der Finanzindustrie, eine Verbindung zwischen Risiko und Vergütung herzustellen sowie die Vergütung der Manager durch die Stakeholder zu beaufsichtigen.<sup>53</sup> Vergütungskomponenten sollten dabei langfristig und nachhaltig ausgerichtet sein. Jahresboni scheinen dabei ungeeignet.<sup>54</sup>

Aus wissenschaftlicher Sicht muss allerdings angemerkt werden, dass die Bewertung von variabler Vergütung unterschiedlich ausfällt.<sup>55</sup> So kann in einer experimentellen Untersuchung gezeigt werden, dass die Ausgestaltung von variablen Gehaltsbestandteilen und die Intensität des Monitorings durchaus dazu führen kann, in risikoreichere, langfristige Projekte zu investieren. Bezogen auf die variable Vergütung steigt die Risikobereitschaft, wenn der ‚Bonus‘ als ‚Malus‘ ausgestaltet wird.<sup>56</sup>

Die Forderung nach Erhöhung der Langfristorientierung der variablen Vergütung findet insbesondere in der Existenz von Performanceplänen, zum Beispiel unter Verwendung von vorauslaufenden Indikatoren,<sup>57</sup> Berücksichtigung.

Bezüglich der Wirkung von Performanceplänen vermittelt die empirische Forschung ein differenziertes Bild. So kann gezeigt werden, dass die Investitionen bei Nutzung von Performanceplänen im Rahmen der Vergütung von angestellten Managern höher ausfallen. Auch besteht ein positiver Einfluss auf den Börsenkurs des Unternehmens.<sup>58</sup> Allerdings wird darauf hingewiesen, dass möglicherweise nicht die Existenz eines Performanceplans ursächlich für die Veränderung des Börsenkurses verantwortlich ist, da eine Einführung von Performanceplänen häufig mit der Veränderung der Strategie des Unternehmens verbunden ist. Somit könnte auch die Änderung der Strategie Grund für die Steigerung des Börsenwerts sein. Von den Autoren wird zusätzlich die günstigere steuerliche Behandlung von Performanceplänen angeführt, was ein weiterer Grund außerhalb der Einführung eines Performanceplans für eine Erhöhung des Börsenwerts sein könnte. Diese erscheint jedoch angesichts des geringen Volumens an eingesparten Steuern und den damit verbundenen Effekten auf den Börsenkurs des gesamten Unternehmens als eher nicht ursächlich.

Eine weitere Studie betrachtet die Existenz von Performanceplänen als Option auf zukünftige Gewinne, als Anreizinstrument für einen angestellten Manager

---

53 Vgl. FSB (2009b).

54 Vgl. Austrup/Fernandez-Aráoz (2009).

55 Vgl. Siegers (2012).

56 Vgl. Hartmann (2010).

57 Vgl. Merchant/Bruns (1986) und Banker/Potter/Srinivasan (2003).

58 Vgl. Larcker (1983).

zu höheren Investitionen.<sup>59</sup> Es kann jedoch nicht bestätigt werden, dass der Manager im Falle der Existenz von derartigen Performanceplänen in riskantere, also eher langfristig orientierte Themen investiert. Eher gibt es ein gegenteiliges Indiz hinsichtlich einer Neigung des angestellten Managers zur Investition in wenig risikoreiche, also durch Investoren hinsichtlich des Erfolgs besser einzuschätzende Investitionen, also eher kurzfristige Investitionen.

Die Forderung nach Kontrolle der Vergütung des Managements durch Stakeholder manifestiert sich auch in der Einrichtung von Compensation Committees in Aufsichts- und Beiräten. Dabei handelt es sich um ein Gremium, das die Ausgestaltung der Entlohnung des CEO prüft und gestaltet. So lässt sich ein moderierender Effekt der Existenz eines Compensation Committees auf die Neigung des CEO nachweisen, die F&E-Ausgaben als eine Art langfristig orientierter Ausgaben zu reduzieren, je mehr er sich seiner Pensionierung nähert. Es wird empfohlen, die Entlohnung des CEO enger an eine Veränderung der F&E-Ausgaben zu binden, je näher dieser seiner Pensionierung ist.<sup>60</sup>

Zusammenfassend zeigt die empirische Forschung, dass variable Vergütung sowohl positiv als auch negativ auf die Kurzfristorientierung von Managern und den langfristigen/strategischen Unternehmenserfolg wirken kann.

#### 1.2.4 Weitere Ansätze

##### **Verbesserte Kostenrechnungsansätze**

Neben der Reduktion des Budgetdrucks, Performance Measurement Systemen und der Gestaltung der Vergütung des Managements werden auch die Eignung von klassischen Finanzkennzahlen und deren Berechnung hinsichtlich einer management-myopie-freien Steuerung von Unternehmen untersucht. Grundsätzlich wird dabei versucht, Abschreibungen als Mittel im Rahmen der Periodenverschiebung von Erträgen und Aufwänden so zu gestalten, dass es für angestellte Manager keinen Anreiz gibt, Periodenverschiebungen vorzunehmen. Einen wesentlichen Ansatz dazu stellt das in der Theorie des wertorientierten Performance Measurement ausführlich diskutierten *relativen Beitragsverfahren* dar.<sup>61</sup> Dem Verfahren folgend sind Abschreibungen symmetrisch zu den anfallenden Erträgen vorzunehmen, um so eine Symmetrie von Aufwänden, Abschreibungen und Erträgen in jeder Periode zu schaffen, so dass es zu keiner zeitlichen

---

59 Vgl. Gaver/Gaver (1993).

60 Vgl. Cheng (2004).

61 Vgl. Reichelstein (1997), Rogerson (1997), Baldenius/Fuhrmann/Reichelstein (1999), Wagenhofer/Riegler (1999), Reichelstein (2000) und Weißenberger (2003).

Verzerrung kommen kann und der Manager somit keine Periodenverschiebung von Aufwänden vornehmen kann. Allerdings stellt das relative Beitragsverfahren auf Grund der Schwierigkeit, die Erträge über den Abschreibungszeitraum hinaus in ihrem Verlauf korrekt zu prognostizieren und dem Abschreibungsgegenstand korrekt zu zurechnen, eine praktisch kaum umgesetzte Option dar.

Um die angesprochene Abschreibungsproblematik vollständig zu umgehen, wird alternativ vorgeschlagen, den Cashflow als Maß für den Unternehmenserfolg zu nutzen.<sup>62</sup> Zusätzlich hat der Cashflow den Vorteil, rückstellungsveränderungsneutral zu sein. Die Zuführung und Auflösung von Rückstellungen stellt, wie bereits in vorangegangenen Kapiteln beschrieben, eine wesentliche Methode zur Periodenverschiebung von Erträgen und Aufwänden und somit zu management-myopischem Handeln dar. Da die Summe aller diskontierten Cashflows aus theoretischer Sicht den Wert der Unternehmung darstellt, erscheint der Cashflow als Leistungskriterium für Manager geeignet. Empirisch konnte jedoch nicht nachgewiesen werden, dass sich die Cashflows von Unternehmen, die insolvent gingen, in den fünf Jahren vor der Insolvenz signifikant von den Cashflows von Unternehmen unterschieden haben, die nicht insolvent gingen.<sup>63</sup> Auch wird der Cashflow von Managern als eine eher kurzfristige Größe zur Unternehmenssteuerung wahrgenommen.<sup>64</sup> Insofern erscheint die Nutzung des Cashflows als alleiniges Kriterium zur Verhinderung von management-myopisch-orientiertem Handeln nur bedingt geeignet.

### **Beyond Budgeting**

Im Rahmen des Beyond Budgeting Ansatzes erfolgt eine Entkopplung der Messung der quantitativen Unternehmensperformance von einer reinen kennzahlenbasierten Steuerung.<sup>65</sup> Auf eine Budgetierung wird vollständig verzichtet, demzufolge auch auf Definition und Messung von Zielen für Kennzahlen im Rahmen einer Budgetierung. Vielmehr erfolgt die Steuerung des Unternehmens auf Basis der Definition von qualitativen Maßnahmen. Die Leistungen von angestellten Managern werden in Bezug auf die Erreichung bzw. Realisierung von definierten qualitativen Maßnahmen bewertet. Auf Grund der starken qualitativen Orientierung des Beyond Budgeting sollte der Anreiz für die angestellten Manager, sich management-myopisch zu verhalten, geringer sein als im Falle einer klassischen, insbesondere finanzkennzahlen- und budget-orientierten

---

62 Vgl. Anctil (1996), Dutta/Reichelstein (1999), Gillenkirch/Schabel (2001).

63 Vgl. Casey/Bartczak/Normann (1984).

64 Vgl. Chakhovich/Ikäheimo/Seppälä (2010).

65 Vgl. Hope/Fraser (2003).

Unternehmenssteuerung. Beyond Budgeting Ansätze haben sich in der unternehmerischen Praxis bisher jedoch nur vereinzelt bzw. nur in Teilen durchgesetzt. Einzelne Realisierungsansätze sind vor allem im skandinavischen Raum zu finden.<sup>66</sup> Insofern sind empirische Aussagen über die Existenz von Management Myopie, die Art der Zeitorientierung des Managements bzw. die Unternehmensperformance in Bezug auf Beyond Budgeting derzeit nur sehr bedingt möglich.

## 2. Nachhaltigkeit

### 2.1 Überblick

#### 2.1.1 Begriffsklärung und theoretischer Kontext

Der Begriff der Nachhaltigkeit findet erstmals im Jahre 1144 in der Forstordnung des Klosters Mauerminster im Elsass Erwähnung. Zu Beginn des 18. Jahrhunderts taucht der Begriff wieder in forstwirtschaftlichem Zusammenhang auf. Es wird darauf hingewiesen, nicht mehr Holz zu schlagen, als auf Basis des natürlichen Regenerationszyklus nachwachsen kann.<sup>67</sup>

Die Entwicklung der mit dem Nachhaltigkeitsbegriff verbundenen Themen im 20. Jahrhundert wird von Haller in vier Epochen untergliedert. So erfolgt in den 1920er bis 1940er Jahren die Diskussion der makroökonomischen Rolle von Unternehmen durch die Betonung der Gemeinwirtschaftlichkeit, der Entwicklung der Betriebsgemeinschaftsrechnung und der Idee der planvollen Lenkung der Volkswirtschaft.

Ende der 1960er bis Anfang der 1980er Jahre wurde die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen betont. Dabei entstand der Begriff der Sozialbilanz, deren Ziel es war, die Sozialleistungen eines Unternehmens monetär zu messen. Im Rahmen dessen wurden die Zielberichterstattung und das Sozialindikatorenkonzept entwickelt. Diese Initiativen fanden in Form der Unternehmensinitiative der STEAG „Das Unternehmen in der Gesellschaft“ (1974) und des Arbeitskreises des Verbands der chemischen Industrie „Sozialbilanz heute“ (1975/78) Eingang in die Praxis.<sup>68</sup> Der Begriff der Nachhaltigen Entwicklung, englisch Sustainable Development, wird in den 1980er bis 1990er Jahren vor allen im Hinblick auf ökologische Belange im Rahmen der „World Conservation Strategy“ der International Union for Conservation of Nature des World Wide Fund for

---

66 Vgl. Loll (2010).

67 Vgl. Hülsmann/Müller-Christ/Haasis (2004).

68 Vgl. Haller (2013).

Nature (WWF) und des United Nations Environmental Programme (UNEP) verwendet.<sup>69</sup> In den letzten 20 Jahren erfolgte im Rahmen der Arbeit der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen die Erweiterung des Begriffs in dem Sinne, die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation zu befriedigen, ohne dabei die Fähigkeit der zukünftigen Generation zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Die ökologische Sicht wurde um eine soziale und um eine wirtschaftliche Komponente, die schon im Rahmen der vorangegangenen Epochen singular betrachtet wurden, erweitert.<sup>70</sup>

### 2.1.2 *Nachhaltigkeit in der Betriebswirtschaft*

In der betriebswirtschaftlichen Forschung findet Nachhaltigkeit sowohl in Bezug auf die Erforschung des Verhaltens der Konsumenten als auch in Bezug auf die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im Rahmen der Steuerung von Unternehmen Beachtung.

#### **Nachhaltiger Konsum**

Das Konzept des nachhaltigen Konsums setzt auf dem Konzept des ethischen Konsums auf. Ethischer Konsum betrachtet entgegen dem Konzept des so genannten ‚egoistischen‘ Konsums im Sinne der klassischen Mikroökonomie nicht nur den Nutzen für den Konsumenten selbst, sondern auch den Nutzen des eigenen Konsums für andere. Ethischer Konsum setzt sich aus den drei Bestandteilen Simplizität, ökologischer und sozialer Konsum zusammen. Simplizität steht für den bewussten Verzicht auf Konsum. Ökologischer Konsum berücksichtigt ökologische Belange im Rahmen der Produktion des Produkts und Konsumtion. Im Rahmen des sozialen Konsums geht es um Themen wie philanthropischer Konsum, Konsumieren für einen guten Zweck, fairer Konsum, Konsumieren für faire Arbeitsbedingungen oder auch der politische Konsum als Instrument zur Artikulierung von politischen Interessen, etwa durch Boykottierung von Produkten oder Anbietern.<sup>71</sup>

Alle Komponenten eines nachhaltigen Konsums drücken einen Zusatznutzen für den Konsumenten aus. Basierend darauf wird im Rahmen der Marketingforschung untersucht, inwieweit dies empirisch überprüfbar werden kann und welche Zahlungsbereitschaft Konsumenten für diesen Zusatznutzen aufweisen.<sup>72</sup>

---

69 Vgl. Hülsmann/Müller-Christ/Haasis, (2004).

70 Vgl. Balderjahn (2013).

71 Vgl. hierzu und im Folgenden den Vortrag von Balderjahn (2013).

72 Vgl. hierzu und im Folgenden den Vortrag von Balderjahn (2013).

Dabei scheint der soziale Konsum den größten Nutzen in Bezug auf die drei Komponenten des nachhaltigen Konsums darzustellen: Der Anteil derjenigen, die eine moralische Verpflichtung beim Konsum empfinden, wird mit 40% angegeben. Einen höheren Preis für Produkte des nachhaltigen Konsums im Vergleich zu ansonsten als gleichwertig betrachteten Produkten, die jedoch keine Nachhaltigkeitskomponenten aufweisen, sind demgegenüber allerdings nur fünf Prozent der Konsumenten bereit zu zahlen.

### **Kompatibilitätsbetonung vs. Konfliktbetonung**

Hinsichtlich der Betrachtung von Unternehmen und deren nachhaltigen Wirtschaftens existieren in der Literatur zwei Sichtweisen, die Kompatibilitätsbetonung oder die Konfliktbetonung. Die Kompatibilitätsbetonung betrachtet ein nachhaltiges Wirtschaften als wirtschaftlichen Inputfaktor.<sup>73</sup> Dabei stellt Nachhaltigkeit einen Erfolgsfaktor für ein Unternehmen, zum Beispiel im Sinne der Fähigkeit zur nachhaltigen Innovation, dar. Eine Aussage, dass nachhaltiges Handeln per se zum Erfolg von Unternehmen beiträgt, ist allerdings nicht möglich.<sup>74</sup> Auf Basis empirischer Studien zeigt sich eher, dass die Effekte eher im Bereich der Imagepflege von Unternehmen in Bezug auf ökologische und soziale Aspekte abstellen und weniger im Sinne eines kritischen Faktors für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg angesehen werden.<sup>75</sup>

Die Konfliktbetonung<sup>76</sup> stellt das Orientierungsdilemma des Managements von Unternehmen, die klassische mikroökonomische Effizienzrationalität mit einer Nachhaltigkeitsrationalität zu verbinden, in den Mittelpunkt der Betrachtung. Beide Formen der Rationalität unterscheiden sich danach in Zweck, Erfolgsbegriff, Medium, dem Knappheitsbegriff, dem Gestaltungsobjekt, den Handlungsmaximen, den Handlungsparametern sowie dem zeitlichen Horizont.<sup>77</sup> Um die widersprüchlichen Rationalitätsbegriffe zu vereinen, gilt es, bisher externe Effekte und den Wert von Nachhaltigkeit im Rahmen von Entscheidungen innerhalb eines Unternehmens messbar zu machen und dadurch eine Integration in die klassische mikroökonomische Effizienzrationalität zu ermöglichen.

---

73 Vgl. Schaltegger (2013).

74 Vgl. Schaltegger (2013).

75 Vgl. Hummel (2008).

76 Vgl. Hummel (2008).

77 Vgl. Hülsmann (2003).

## 2.2 Ansätze zur Förderung nachhaltigen Managements

### 2.2.1 Nachhaltigkeitsreporting

Den derzeit wohl ausgeprägtesten und umfassendsten Ansatz zur Integration von Nachhaltigkeitsrationalität und klassischer mikroökonomischer Effizienzrationalität stellt der Ansatz der Internalisierung von Nachhaltigkeit durch Berücksichtigung von Indikatoren nachhaltigen Wirtschaftens im Rahmen eines Nachhaltigkeitsreportings dar. Dabei wird die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsinformationen im Berichtswesen von Unternehmen als erster Schritt verstanden, auf dem in einem zweiten Schritt Entscheidungen der Unternehmensführung unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsinformationen aufbauen können.<sup>78</sup>

Die Legitimitätstheorie führt dabei an, dass Unternehmen Datentransparenz über ihre unternehmerische Tätigkeit herstellen, um die Beanspruchung des Unternehmens durch die der ökonomischen Effizienzrationalität entgegenstehenden Nachhaltigkeitsrationalität im Sinne der Konfliktbetonung zu erklären. Hingegen betont die Theorie der freiwilligen Berichterstattung, dass Unternehmen Investoren über ihre erreichten Leistungen in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen informieren, um sich so im Sinne der Kompatibilitätsbetonung von anderen Unternehmen positiv abzuheben. Je nach Betrachtungsweise ergeben sich unterschiedliche Hypothesen über den Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem Erfolg und Intensität eines Nachhaltigkeitsreportings. Theoretisch basierend auf der Konfliktbetonung und der Legitimitätstheorie ergibt sich ein negativer Zusammenhang zwischen wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und Intensität des Nachhaltigkeitsreportings, wird doch der Zwang zur Nachhaltigkeit und der damit nicht primär verbundenen Effizienzrationalität als Grund für einen wirtschaftlich geringeren Erfolg angesehen. Basierend auf der Kompatibilitätsbetonung und der Theorie der freiwilligen Berichterstattung würde sich ein positiver Zusammenhang zwischen wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und Intensität des Nachhaltigkeitsreportings ergeben. In diesem Fall würde die Intensität der Nachhaltigkeitsreportings anzeigen, dass es dem Unternehmen gelungen ist, Nachhaltigkeitsrationalität in mikroökonomischer Effizienzrationalität wirtschaftlich erfolgreich zu integrieren.

Die Thematik eines Nachhaltigkeitsreportings und die damit verbundenen Inhalte finden auf internationaler Ebene gesellschaftlich/politische Verankerung durch das United Nations Environment Programme (UNEP) bei den Vereinten

---

78 Vgl. KPMG (2009).

Nationen und dessen Partner der Global Reporting Initiative (GRI). Die GRI hat in Partnerschaft mit dem UNEP 79 Indikatoren erarbeitet, die zur Messung der Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen entlang von sechs Dimensionen dienen sollen. Basis für die Erarbeitung der Indikatoren ist die Überzeugung, dass am Beginn von nachhaltigen Entscheidungen und nachhaltiger Entwicklung Transparenz über den Nachhaltigkeitsbeitrag oder Nichtbeitrag eines Unternehmens stehen muss.<sup>79</sup>

- *Dimension ökonomischer Leistungsindikatoren:*  
Neben der klassischen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit werden hinsichtlich der wirtschaftlichen Leistung auch die finanziellen Folgen des Klimawandels, der Umfang an sozialen betrieblichen Zuwendungen und Zuwendungen an die öffentliche Hand berücksichtigt. Im Rahmen der Marktpräsenz wird die Spanne der Standardeintrittsgehälter zum lokalen Mindestlohn gemessen. Die Geschäftspolitik, -praktiken, -ausgaben für Zulieferer und die Einstellung von Arbeitskräften werden hinsichtlich ihrer lokalen Auswirkungen bewertet. Des Weiteren werden mittelbare Auswirkungen von Investitionen auf das öffentliche Interesse bewertet.
- *Dimension ökologischer Leistungsindikatoren*  
Den ökologischen Leistungsindikatoren für die Messung von Nachhaltigkeitsorientierung, bei denen die gesamte Wertschöpfungskette hinsichtlich der ökologischen Auswirkungen bewertet wird, weist die größte Bedeutung aus. Abgebildet werden z. B. das Gewicht und das Volumen der eingesetzten Materialien und Rohstoffe, der Anteil von Recyclingmaterial am Gesamtmaterial Einsatz, die detaillierte Aufschlüsselung des Energieverbrauchs und der genutzten Energiequellen, die Nutzung von Wasser, Biodiversität und der Schutz von Lebensräumen oder die Bewertung von Treibhausgas-, Abwasser- und Abfallemission.
- *Dimension der Arbeitspraktiken und menschenwürdigen Beschäftigung*  
Um die Nachhaltigkeit in Bezug auf Arbeitspraktiken und menschenwürdige Beschäftigung zu bewerten, wird die Beschäftigung hinsichtlich ihrer Stabilität gemessen, das Verhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber wird auf seine Machtbalance bewertet und die Einhaltung des Arbeitsschutzes geprüft. Die Investitionen in Aus- und Weiterbildung werden ebenso wie die Motivations- und Fördermechanismen zur Fortbildung erfasst. Ein weiterer Indikator bezieht sich auf die Chancengleichheit von Frau und Mann,

---

79 Vgl. hierzu und im Folgenden ausführlich GRI (2006).

insbesondere in Bezug auf den Anteil der Geschlechter in Führungsgremien und das Verhältnis der Grundgehälter von Frau und Mann.

– *Dimension der Menschenrechte*

Die Einhaltung der Menschenrechte wird hinsichtlich der Einhaltung von Menschenrechtsstandards bei Investition und Beschaffung, hinsichtlich der Gleichbehandlung und Verhinderung von Diskriminierung, in Bezug auf Kinderarbeit und auf die Einhaltung von Sicherheitsvorschriften sowie auf die Wahrung von Rechten von Ureinwohnern erfasst.

– *Gesellschaftliche Dimension*

Im Mittelpunkt der gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsindikatoren steht die Abbildung des Beitrags zum Gemeinwesen, die Bekämpfung von Korruption, der Grad der Einflussnahme auf Politiker, etwa durch Spenden bzw. Lobbyarbeit, wettbewerbswidriges Verhalten des Unternehmens sowie die Einhaltung von allgemeinen Gesetzen und Normen.

– *Dimension der Produktverantwortung*

Ein nachhaltiger Umgang mit den Produkten und Dienstleistungen drückt sich schließlich durch die Beachtung von Gesundheit und Leben der Kunden, die Intensität der Information über die Produkte, die Art Werbung zu betreiben, den Schutz von Kundendaten und die Einhaltung von Gesetzesvorschriften im Bereich der Produktverantwortung aus.

In Deutschland ist das Thema Nachhaltigkeit u. a. in Form des Rates für Nachhaltige Entwicklung bei der Bundesregierung institutionalisiert. Die hohe Relevanz des Themas drückt sich auch in der regelmäßigen Teilnahme des Bundeskanzlers bzw. der Bundeskanzlerin an den Jahreskonferenzen des Rates für Nachhaltige Entwicklung aus.<sup>80</sup>

Unternehmensbezogen zeigt sich die Bedeutung von Nachhaltigkeit in der Bereitschaft von Unternehmen, ein Nachhaltigkeitsreporting zu veröffentlichen. So stellen im Jahr 2007 erstellten 47% der 100 deutschlandweit größten Unternehmen<sup>81</sup> und sogar 80% der DAX-Unternehmen ein Nachhaltigkeitsreporting bereit.<sup>82</sup> Als Orientierung für das Nachhaltigkeitsreporting dient in der Mehrheit der DAX-Unternehmen der dargestellte GRI-Leitfaden sowie zusätzlich die

---

80 Vgl. Agenden der Jahrestagungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung bei der Bundesregierung in den Jahren 2001 bis 2014 auf <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/>.

81 Basis ist der Jahreskonzernumsatz; im Vergleich: 52% der weltweit 100 größten Unternehmen veröffentlichen ein Nachhaltigkeitsreporting.

82 Vgl. und KPMG (2009) und Smith/Haniffa/Fairbrass (2010).

jeweilige Nachhaltigkeitsstrategie. Circa ein Drittel der deutschlandweit ein Nachhaltigkeitsreporting erstellenden 100 größten Unternehmen berichtet alle GRI-Indikatoren, 50% der berichtenden Unternehmen veröffentlichen mindestens 20 Indikatoren, die verbleibenden Unternehmen zumindest zehn Indikatoren. Als Motivation zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten gaben die Unternehmen vor allem wirtschaftliche Motive und sowie Markenreputation an.<sup>83</sup>

Betrachtet man die DAX-Unternehmen, die ein Nachhaltigkeitsreporting veröffentlichen, dann bilden dort Ökologie, Mitarbeiter, gesellschaftliches Engagement und die Verantwortung über die Lieferkette die Schwerpunkte der Berichterstattung; Ein Drittel der Unternehmen bezeichnet in diesem Zusammenhang auch die Themen Ökologie, Mitarbeiter und gesellschaftliches Engagement als Bestandteil ihrer jeweiligen Nachhaltigkeitsstrategie.<sup>84</sup>

Auf Basis des von der Universität Münster jährlich veranstalteten Wettbewerbs zum besten Geschäftsbericht wurde in 2007 ein expliziter Fokus auf das Nachhaltigkeitsreporting gelegt. Für die als Best Practice auserwählten Unternehmen BMW sowie Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA) stellt der Geschäftsbericht die Verbindung von Nachhaltigkeitsindikatoren und konkreten Strategien über Initiativen zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsindikatoren her. Die bedeutsamsten Schlüsselindikatoren kamen dabei jeweils aus dem Bereich Ökologie.<sup>85</sup>

Empirische Studien versuchen, einen möglichen Zusammenhang von Nachhaltigkeitsorientierung und Unternehmenserfolg zu prüfen. So lässt sich beispielsweise zeigen, dass die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien im Rahmen der Risikoeinschätzung bei der Kreditvergabe die Prognosequalität von ‚schlechten‘ Krediten um 10% erhöht. Ein Effekt für ‚gute‘ Kredite konnte jedoch nicht nachgewiesen werden.<sup>86</sup> Andere Studien zeigen ebenfalls ein ambivalentes Bild. So können auf der einen Seite empirisch positive Zusammenhänge zwischen Intensität der Corporate-Social-Responsibility-Berichterstattung (CSR), insbesondere in Bezug auf die Umweltberichterstattung und der Profitabilität für deutsche Unternehmen<sup>87</sup>, sowie der Möglichkeit, durch eine Initiierung von CSR-Berichterstattung die Eigenkapitalkosten für US-Unternehmen zu senken<sup>88</sup>, nachgewiesen werden. Auf der anderen Seite zeigt sich ein negativer empirischer

---

83 Vgl. KPMG (2009) und Smith/Haniffa/Fairbrass (2010).

84 Vgl. Weber/Georg/Janke (2010).

85 Vgl. Baetge/Hippel (2009).

86 Vgl. Schäfer (2004).

87 Vgl. Gamerschlag/Möller/Verbeeten (2011).

88 Vgl. Dhaliwal/Zhen Li/Tsang/Yang (2011).

Zusammenhang zwischen der Nachhaltigkeitsorientierung im Sinne einer Notierung des Unternehmens im Dow Jones Sustainability Index (DJSI) und dem Börsenwert des Unternehmens.<sup>89</sup> Im Widerspruch dazu befindet sich allerdings eine weitere Studie, nach der die Renditen von Nachhaltigkeitsaktien höher als die von weniger nachhaltigen Aktien seien.<sup>90</sup> In einer umfangreichen Metastudie zur Untersuchung des empirischen Zusammenhangs zwischen wirtschaftlichem Erfolg und der Umweltperformance von Unternehmen auf Basis von unterschiedlichsten empirischen Ansätzen ergibt sich eine positive Tendenz in der Beziehung von wirtschaftlichem Erfolg und der Umweltperformance von Unternehmen, allerdings in beide Richtungen, so dass eine Kausalaussage nicht möglich ist. Des Weiteren ist der Effekt von Intensität der Umweltberichterstattung nicht signifikant.<sup>91</sup>

### 2.2.2 Weitere Ansätze

#### **Robuste Organisationen**

Die Erhöhung der Robustheit, engl. resilience, einer Organisation stellt eine weitere Möglichkeit dar, das Thema Nachhaltigkeit in ein Unternehmen zu integrieren.<sup>92</sup> Robustheit beschreibt dabei die Fähigkeit eines Unternehmens, Vorfälle, die unter Umständen im Sinne der Nachhaltigkeitsrationalität erhebliche Auswirkungen auf die unternehmensexterne Umwelt haben können, erfolgreich zu beherrschen.<sup>93</sup> Als Beispiel sei die Fähigkeit der Organisation eines Atomkraftwerkes benannt, atomare Störfälle zu verhindern.

Auf Basis der Analyse von Unternehmen, die auch unter extremen Bedingungen absolut zuverlässig arbeiten müssen, werden Prinzipien zur Beherrschung von Extremsituation abgeleitet. Dabei wird in antizipative Prinzipien und Prinzipien der Eindämmung unterschieden. Die Konzentration auf mögliche Fehler, die Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen und die Sensibilität für betriebliche Abläufe stellen antizipative Prinzipien dar. Streben nach Flexibilität und Respekt vor dem fachlichen Wissen und Können stellen Prinzipien der Eindämmung dar.<sup>94</sup>

---

89 Vgl. v. Hiller (2012).

90 Vgl. Oberndorfer/Wagner/Ziegler (2011).

91 Vgl. Günther/Hoppe/Endrikat (2011).

92 Vgl. Weick/Sutcliffe (2010).

93 Dabei werden die Auswirkungen auf die unternehmensexterne Umwelt wie bereits im Rahmen der Definition des Nachhaltigkeitsbegriffes als Reduktion der Möglichkeiten zukünftiger Generationen verstanden.

94 Vgl. Weick/Sutcliffe (2010).

## **Stakeholder-Management**

Stakeholder-Management erweitert die Perspektive des Unternehmens um weitere Gruppen außerhalb eines Unternehmens, die unter Verwendung der Nachhaltigkeitsrationalität von den Aktivitäten eines Unternehmens betroffen sind und deren Interessen demnach im Rahmen der Entscheidungsfindung im Unternehmen Berücksichtigung finden sollten.<sup>95</sup>

Corporate Shared Values stellt einen spezifischen Ansatz des Stakeholder-Managements dar, um unternehmensexterne Interessengruppen in die Entscheidungswelt eines Unternehmens zu integrieren.<sup>96</sup>

## **Risikomanagement**

Das Zusammenspiel von Nachhaltigkeit und Risikomanagement ist bisher noch wenig diskutiert und erforscht worden. Im Rahmen des Risikomanagements wird das Thema Nachhaltigkeit als das Risiko, Ressourcen zu nutzen, ohne sie irreversibel zu verbrauchen, angesehen.<sup>97</sup>

---

95 Vgl. Hummel (2008).

96 Vgl. Hai (2011).

97 Vgl. Renn (2009).

# C. Forschungsdesign

## 1. Bisher offene Forschungsfragen

### 1.1 Management Myopie

Die Betrachtung von Management Myopie in der Literatur erfolgt unter dem Aspekt der Beschreibung des theoretischen Kontexts und von betriebswirtschaftlichen Ansätzen zur Verhinderung von Management Myopie. Die empirische Forschung im Bereich der Management Myopie hat sich dabei bisher insbesondere mit dem Nachweis von Management Myopie als Phänomen an sich und der Wirkung der Ausgestaltung des Controllings (Budgetdruck und Performance Measurement Systeme) und der variablen Vergütung auf die Langfristorientierung von Managern beschäftigt.

Der Nachweis der Existenz von Management Myopie erfolgt dabei über die empirische Untersuchung der beiden management-myopischen Verhaltensarten (1) Periodenverschiebungen von Aufwänden und Erträgen bzw. Investitionen und (2) Real Activity Manipulation. Es konnte gezeigt werden, dass sowohl die Periodenverschiebung als auch die Real Activity Manipulation als Formen management-myopischer Verhaltensweisen genutzt werden. Die Auswirkung von Periodenverschiebungen auf die Unternehmensperformance konnte empirisch nicht geklärt werden. Die negative persistente Auswirkung von Real Activity Manipulation konnte für ausgewählte Samples von Unternehmen empirisch belegt werden.

Hinsichtlich der Ansätze zur Verhinderung von Management Myopie werden in der Literatur in Bezug auf die unternehmerische Praxis insbesondere die Themen Reduktion des Budgetdrucks, Performance Measurement Systeme und die Vergütung des Managements betrachtet. Eine Reduktion von Budgetdruck wirkt sich auf die Langfristorientierung von Managern positiv aus, ein Einfluss auf die Unternehmensperformance konnte nicht nachgewiesen werden. Performance Measurement Systeme verstärken, wenn vorauslaufende Indikatoren integriert werden, die Langfristorientierung von Managern. Eine Integration von langfristig orientierten Kennzahlen kann einen positiven Einfluss auf den Wert von Unternehmen haben. Die Wirkung von variabler Vergütung auf die Langfristorientierung von Managern und die Unternehmensperformance ist uneinheitlich.

### 1.2 Nachhaltigkeitsorientierung

Die Betrachtung von Nachhaltigkeit erfolgt in der Literatur bisher unter dem Blickwinkel einer Integration von Nachhaltigkeitsorientierung in die rationale

klassische mikroökonomische Entscheidungswelt eines Unternehmens. Die Forschung im Bereich des Themas Nachhaltigkeit im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre hat sich erst in den letzten Jahren begonnen zu intensivieren. Ziel ist es, durch Internalisierung von Effekten der unternehmensexternen Umwelt Nachhaltigkeit in der unternehmensinternen Entscheidungsfindung zu berücksichtigen.

Als in der Praxis derzeit dominierender Ansatz konnte die Integration von Nachhaltigkeitsindikatoren in das Unternehmensberichtswesen in Form eines Nachhaltigkeitsreportings identifiziert werden. Empirische Studien mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund untersuchen bislang vor allem die Nutzung und den Umfang eines solchen Nachhaltigkeitsreportings sowie die Verankerung von Nachhaltigkeitsthemen in der Strategie. Die Wirkung von Nachhaltigkeitsorientierung auf den Unternehmenserfolg ergibt bisher ein uneinheitliches Bild, Kausalitäten lassen sich nicht ableiten.

## 2. Integratives Forschungsdesign

### 2.1 Zielstellung

In der Literaturschau wurde gezeigt, dass Aussagen insbesondere zur Wirkung von Management Myopie und Nachhaltigkeitsorientierung auf den Erfolg von Unternehmen, wenn überhaupt, nur für Teilbereiche getroffen werden können. Die Wirkung von Management Myopie und Nachhaltigkeitsorientierung wird dabei jeweils isoliert betrachtet. Die Wirkung der Management Myopie verhindernden Designs (Reduktion von Budgetdruck, Performance Measurement Systeme und variable Vergütung) wird in der Literatur mit Schwerpunkt auf die Zeitorientierung von Managern beschrieben.

Darauf aufbauend werden im Folgenden drei Forschungslücken identifiziert:

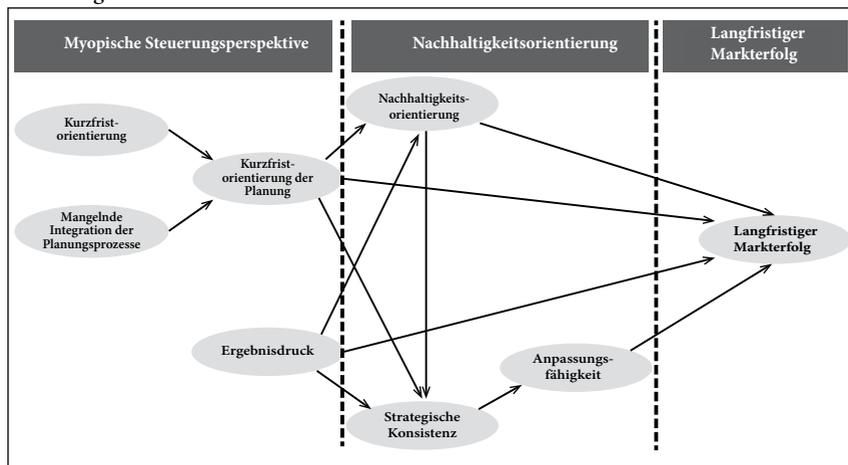
- (1) Untersuchung der Wirkung von Maßnahmen zu Verhinderung von Management Myopie und dem zufolge des damit verbundenen theoretischen Hintergrunds auf den langfristigen Markterfolg von Unternehmen,
- (2) Berücksichtigung einer indirekten Wirkung von Nachhaltigkeitsorientierung auf den *langfristigen Markterfolg* vor dem Hintergrund der ambivalenten Ergebnisse der bisherigen Untersuchungen der direkten Wirkung, sowie
- (3) Integrative Untersuchung der Wirkung von Maßnahmen zur Verhinderung von Management Myopie und Nachhaltigkeitsorientierung auf den *langfristigen Markterfolg*.

Insgesamt ist es so das Ziel dieser Arbeit, in Ergänzung zu den bestehenden Forschungssträngen Management Myopie und Nachhaltigkeitsorientierung sowie deren Wirkung auf den *langfristigen Markterfolg* von Unternehmen in einem integrativen empirischen Modell zu untersuchen und Aussagen abzuleiten.

Zur Beantwortung dieser Frage werden zunächst Konstrukte gebildet, die die interessierenden Variablen abbilden. Konstrukte verstehen sich dabei als implizit auf Basis von gruppierten Fragen, auch Items genannt, gemessene Gedankengebilde.<sup>98</sup> Die Wirkungszusammenhänge zwischen den Konstrukten werden theoriegeleitet über die Formulierung von Hypothesen in ein Strukturmodell überführt

Das im weiteren Verlauf so zu bildende Strukturmodell verfolgt den Ansatz, die Wirkung von Management Myopie in einem Unternehmen, modelliert als *Myopische Steuerungsperspektive* von Unternehmen, direkt bzw. indirekt über *Nachhaltigkeitsorientierung* auf den *Langfristigen Markterfolg* von Unternehmen zu prüfen. Dazu werden im Strukturmodell die Konstrukte *Kurzfristorientierung*, *Mangelnde Integration der Planungsprozesse*, *Kurzfristorientierung der Planung*, *Ergebnisdruck*, *Nachhaltigkeitsorientierung*, *Strategische Konsistenz*, *Anpassungsfähigkeit* und *Langfristiger Markterfolg* in einen integrativen Bezug gesetzt (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Überblick über das Strukturmodell



98 Vgl. Albers/Klapper/Konrad/Walter/Wolf (2009).

Die *Myopische Steuerungsperspektive* wird durch die Konstrukte *Kurzfristorientierung der Planung* und *Ergebnisdruck* beschrieben.

Die *Kurzfristorientierung der Planung* setzt sich als Second-Order-Konstrukt aus *Kurzfristorientierung* von Unternehmen und *Mangelnder Integration der Planungsprozesse* von Unternehmen zusammen. *Kurzfristorientierung* von Unternehmen umfasst dabei den Fokus auf Finanzkennzahlen sowie die Betonung von kurzfristigen Zielen eines Unternehmens und die mangelnde Wertschätzung von Engagement in Langfristthemen. Somit sind in diesem Konstrukt insbesondere Items enthalten, die das Thema Budgetdruck in einem Konstrukt zusammenführen. Das zweite Konstrukt des Second-Order-Konstrukts zur *Kurzfristorientierung der Planung* stellt eine Beschreibung der *Mangelnden Integration von Planungsprozessen* dar. Planung ist die Grundlage für die Umsetzung von Zielen. Ziele können dabei durchaus langfristig orientiert sein, ohne Konkretisierung der Ziele durch eine Planung ist eine Umsetzung jedoch nicht möglich. Dazu werden die Ziele an Hand von Mittelfristplanungen und Budgetierungsprozessen operationalisiert.<sup>99</sup> Sind Mittelfristplanung und Budgetprozesse nicht mit dem langfristig orientierten Strategie- und Risikomanagementprozess verbunden, besteht die Gefahr einer kurzfristigen Operationalisierung von Zielen trotz möglicher grundsätzlicher Langfristorientierung des Unternehmens. Planung sollte zudem einen Bezug zur Unternehmenswirklichkeit aufweisen. Die Konkretisierung von Planungsszenarien auf Basis der operativen Geschäftseinheiten, also dem Grad des Herunterbrechens von Szenariobetrachtungen im Rahmen der jährlichen Planungsprozesse auf operative Geschäftseinheiten bildet dafür einen Indikator. Somit sind in diesem Konstrukt insbesondere Items enthalten, die das Thema Integration von Planung als Bestandteil eines Performance Measurement Systems in einem Konstrukt zusammenführen. Das Second-Order-Konstrukt *Kurzfristorientierung der Planung* vereint somit die Themen: *Kurzfristorientierung* im Rahmen der Betrachtung von Budgetdruck sowie *Mangelnde Integration der Planung* als Art der Operationalisierung von Zielsetzungen, die Kurzfristorientierung fördert, im Sinne einer kurzfristig orientierten Planungsperspektive eines Performance Measurement Systems.

Neben der *Kurzfristorientierung der Planung* stellt *Ergebnisdruck* das zweite Konstrukt der myopischen Steuerungsperspektive dar. *Ergebnisdruck* umfasst den Anteil der variablen Vergütung von Entscheidungsträgern und die Abhängigkeit der variablen Vergütung von der Erreichung finanzieller Ziele. Die Widerspiegelung des Themas der variablen Vergütung als wesentlicher Vergütungsbestandteil

---

99 Schäffer/Weber/Mahlendorf (2012) und BearingPoint-Projekterfahrung.

von Managern auf Basis der Erreichung von Finanzgrößen im Konstrukt folgt insbesondere der intensiven Diskussion der Verkürzung des Zeithorizonts von Managern und den damit verbundenen Auswirkungen im Rahmen der Finanzkrise von 2008 und der Folgejahre.

*Nachhaltigkeitsorientierung* umfasst die Konstrukte *Nachhaltigkeitsorientierung*, *Strategische Konsistenz* und *Anpassungsfähigkeit*. Das Konstrukt *Nachhaltigkeitsorientierung* bildet die Intensität der Berücksichtigung des Themas Nachhaltigkeit im Reporting, bei der Strategiediskussion bzw.-definition und bei Investitions- und Ausgabenentscheidungen sowie die Verankerung des Themas Nachhaltigkeit bei den Mitarbeitern ab und folgt somit inhaltlich dem Ansatz des Nachhaltigkeitsreportings. *Strategische Konsistenz* steht für die Existenz einer Strategie sowie deren Konsistenz zur Unternehmenskultur, zu Führungsleitlinien, zu Entscheidungen und zu den abgeleiteten Teilaufgaben. *Nachhaltigkeitsorientierung* bildet gemeinsam mit *Strategischer Konsistenz* eine Verstärkung der Nachhaltigkeitsorientierung im Sinne eines Bezugs zur Unternehmenskultur, damit verbundenen Leitlinien sowie damit verbundenen Entscheidungen. Zusätzlich dient das Konstrukt *Anpassungsfähigkeit* als Transmission für die positive Wirkung von *Strategischer Konsistenz* auf den *Langfristigen Markterfolg*. Dabei wird unterstellt, dass *Strategische Konsistenz* erst in Verbindung mit der Fähigkeit, sich an Veränderungen anzupassen, seine positive Wirkung auf den *Langfristigen Markterfolg* entfaltet. Ohne die Berücksichtigung von *Anpassungsfähigkeit* steht *Strategische Konsistenz* in keinem dynamischen Bezug zur Veränderung des Unternehmensumfeldes. So könnte *Strategische Konsistenz* ohne Verbindung zur *Anpassungsfähigkeit* in einem sich stetig wandelnden Umfeld eines Unternehmens auch strategische Erstarrung eines Unternehmens repräsentieren. Strategische Erstarrung steht dabei für eine hohe strategische Konsistenz bei gleichzeitiger Ignoranz oder Unfähigkeit eines Unternehmens, sich auf veränderte Marktbedingungen einzustellen und an diese anzupassen.

Der *Langfristige Markterfolg* wird durch das Wachstum und die Profitabilität der letzten fünf Jahre relativ zur Branche abgebildet.

Zur Erhebung des Untersuchungsgegenstands werden im Rahmen der empirischen Untersuchung Merkmale einer Organisation erhoben. Individuelle Eigenschaften von Managern werden nicht untersucht.<sup>100</sup>

---

100 Vgl. Laverly (1996).

## 2.2 Hypothesen

Der theoretischen Fundierung folgend wird grundsätzlich angenommen, dass eine *Myopische Steuerungsperspektive* einen negativen Einfluss auf die *Nachhaltigkeitsorientierung* und den *Langfristigen Markterfolg* hat. Dabei folgen die Hypothesen der Wirkung der Konstrukte der *Myopischen Steuerungsperspektive*, *Kurzfristorientierung der Planung* und *Ergebnisdruck*, dem theoretischen Kontext myopischen Verhaltens – Informationsasymmetrie, Verlustminimierung und Per-Se-Kurzfristorientierung – und der damit verbundenen negativen Wirkung auf den *Langfristigen Markterfolg* entsprechend der im Kapitel B dargestellten Dysfunktionalitäten im Rahmen ökonomischer Entscheidungs-rationalität.

Die Konstrukte der *Nachhaltigkeitsorientierung* wirken annahmegemäß positiv auf den *Langfristigen Markterfolg*. Das Konstrukt der *Nachhaltigkeitsorientierung* wirkt dabei direkt und indirekt über *Strategische Konsistenz* und *Anpassungsfähigkeit* positiv auf den *Langfristigen Markterfolg*. Der indirekte Effekt wurde wie bereits beschrieben zusätzlich in das Modelldesign aufgenommen, um neben dem in der bisherigen Literatur ambivalenten Bild der direkten Wirkung von *Nachhaltigkeitsorientierung* auf Erfolgsparameter von Unternehmen eine weitere Perspektive zu erfassen. *Nachhaltigkeitsorientierung* kann annahmegemäß in ihrer Wirkung auf den *Langfristigen Markterfolg* durch konsistentes strategisches Verhalten im Rahmen der Unternehmens- und Entscheidungskultur unter Berücksichtigung von Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens zusätzlich positiv beeinflusst werden. Grundsätzlich liegt den Hypothesen in Bezug auf die Wirkung von *Nachhaltigkeitsorientierung* auf den *Langfristigen Unternehmenserfolg* der Ansatz der Kompatibilitätsbetonung in Verbindung mit der Theorie der freiwilligen Berichterstattung zu Grunde.

Da *Nachhaltigkeitsorientierung* hypothetisch direkt und indirekt über die *Strategische Konsistenz* und die *Anpassungsfähigkeit* einen positiven Einfluss auf den *Langfristigen Markterfolg* aufweist, die indirekten Wirkungen von *Kurzfristorientierung der Planung* und *Ergebnisdruck* über die Konstrukte *Nachhaltigkeitsorientierung* und *Strategische Konsistenz* auf den *Langfristigen Markterfolg* jedoch hypothetisch negativ sein sollten, ergeben sich für die Konstrukte *Kurzfristorientierung der Planung* und *Ergebnisdruck* auf Basis der bereits definierten Hypothesen negative Wirkungen auf die Konstrukte *Nachhaltigkeitsorientierung* und *Strategische Konsistenz*.

In der folgenden Abbildung sind die Hypothesen, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit empirisch getestet werden sollen, im Strukturmodell grafisch dargestellt:

Abbildung 2: Strukturmodell und Hypothesen

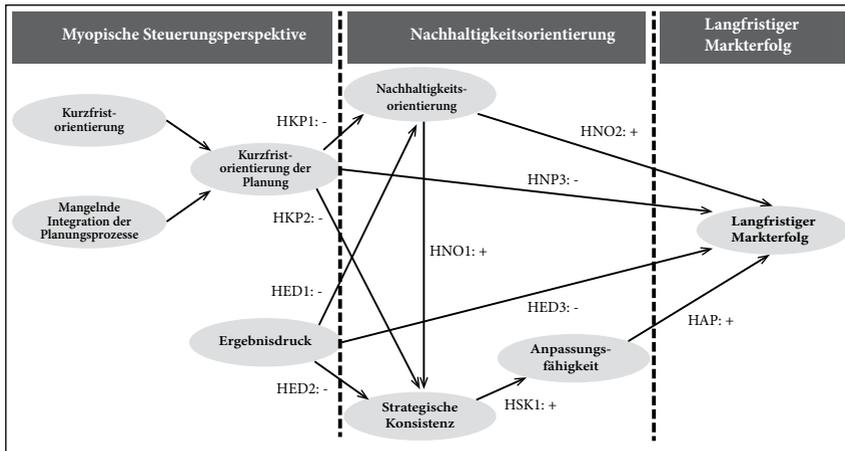


Tabelle 1 stellt die zu prüfenden Hypothesen noch einmal zusammenfassend dar.

Tabelle 1: Hypothesen

Exogenes Konstrukt-cluster	Exogenes Konstrukt	Endogenes Konstrukt-cluster	Endogenes Konstrukt	Hypothese
Myopische Steuerungs-perspektive	Kurzfrist-orientierung der Planung	Nachhaltigkeits-orientierung	Nachhaltigkeits-orientierung	HKP1 Eine kurzfristig orientierte Planung wirkt negativ auf die Nachhaltigkeitsorientierung.
			Strategische Konsistenz	HKP2 Eine kurzfristig orientierte Planung wirkt negativ auf die Strategische Konsistenz.
		Langfristiger Markterfolg	Langfristiger Markterfolg	HKP3 Eine kurzfristig orientierte Planung wirkt negativ auf den Langfristigen Markterfolg.
	Ergebnisdruck	Nachhaltigkeits-orientierung	Nachhaltigkeits-orientierung	HED1 Ergebnisdruck wirkt negativ auf die Nachhaltigkeitsorientierung.
			Strategische Konsistenz	HED2 Ergebnisdruck wirkt negativ auf die Strategische Konsistenz.
		Langfristiger Markterfolg	Langfristiger Markterfolg	HED3 Ergebnisdruck wirkt negativ auf den Langfristigen Markterfolg.
Nachhaltigkeits-orientierung	Nachhaltigkeits-orientierung	Nachhaltigkeits-orientierung	Strategische Konsistenz	HNO1 Nachhaltigkeitsorientierung wirkt positiv auf die Strategische Konsistenz.
		Langfristiger Markterfolg	Langfristiger Markterfolg	HNO2 Nachhaltigkeitsorientierung wirkt positiv auf den Langfristigen Markterfolg.
	Strategische Konsistenz	Nachhaltigkeits-orientierung	Anpassungs-fähigkeit	HSK1 Strategische Konsistenz wirkt positiv auf die Anpassungs-fähigkeit.
	Anpassungs-fähigkeit	Langfristiger Markterfolg	Langfristiger Markterfolg	HAP1 Anpassungs-fähigkeit wirkt positiv auf den langfristigen Markterfolg.

## 3. Statistische Methodik

### 3.1 Auswahl der statistischen Analysemethode

#### 3.1.1 Ansatz der Kausalanalyse

Die Kausalanalyse dient vor allem der konfirmatorischen Analyse von Wirkungszusammenhängen. Dabei werden Strukturgleichungsmodelle verwendet, die die statistische Methodik zur Analyse der Zusammenhänge beinhalten.<sup>101</sup> Strukturgleichungsmodelle erlauben es, Konstrukte zu messen und die Wirkungen der Konstrukte aufeinander zu schätzen. Konstrukte repräsentieren dabei i.d.R. nicht direkt messbare gedankliche Aggregate, wie zum Beispiel Intelligenz eines Individuums oder Lebensqualität einer Region.

Dazu gliedern sich Strukturgleichungsmodelle in zwei Teilmodelle: Zum einen in das Messmodell, auch Äußeres Modell genannt, zum anderen in das Strukturmodell, auch als Inneres Modell bezeichnet.

Im Rahmen des Messmodells erfolgt die Spezifikation der Messgrößen für das Konstrukt. Dazu werden dem Konstrukt Fragen, d. h. Items in Form beobachtbarer Größen, zugeordnet, die in einem stochastischen Zusammenhang mit dem jeweiligen Konstrukt stehen. Die Stärke des Zusammenhangs zwischen Items und Konstrukt wird pro Item im Messmodell geschätzt. Da die Konstrukte selbst nicht beobachtbar sind, wird es auch als latente Variable bezeichnet. Im Folgenden werden ausschließlich reflektiv gemessene Konstrukte verwendet, d. h. es wird unterstellt, dass ein großer Teil der Varianz in der Ausprägung der Items durch die dahinter stehende latente Variable im Sinne eines gemeinsamen Faktors erklärt wird (vgl. hierzu ausführlich Abschnitt C.3.1.2). Umgekehrt bedeutet dies, dass alle Items als stochastische Ausprägungen der nicht beobachtbaren latenten Variable zu verstehen sind.

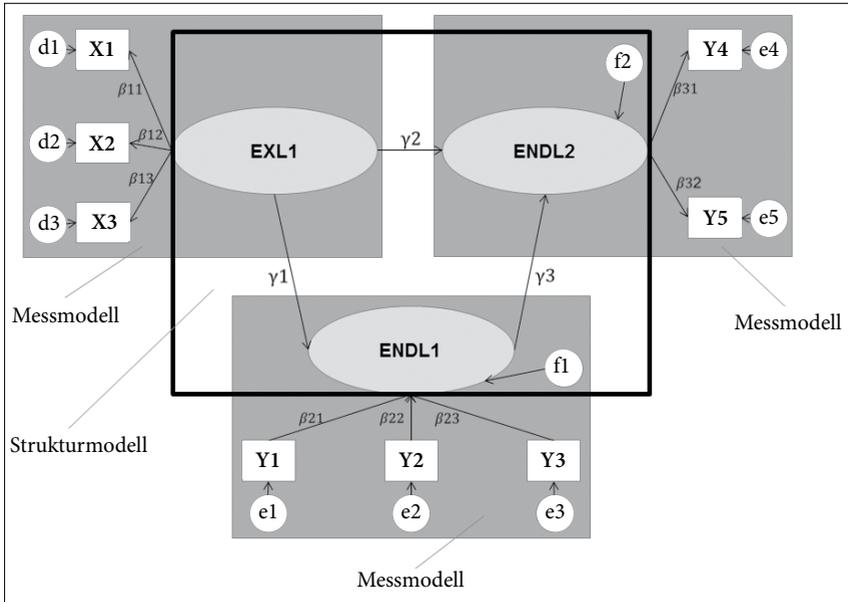
Das Strukturmodell dient der Schätzung der Zusammenhänge zwischen den Konstrukten. Dabei werden im Rahmen des Strukturmodells Konstrukte, auf die kein weiteres Konstrukt wirkt, als *exogen* bezeichnet. Konstrukte, auf die andere Konstrukte wirken, als *endogen*. Die Schätzung der Zusammenhänge im Rahmen des Messmodells und des Strukturmodells kann dabei je nach Wahl der spezifischen Methodik zur Schätzung des Strukturgleichungsmodells sukzessive oder simultan erfolgen.

In der folgenden Grafik sind die Bestandteile eines Strukturgleichungsmodells dargestellt.

---

101 Vgl. hierzu und im Folgenden ausführlich Homburg/Klarman (2006), Homburg (1992).

Abbildung 3: Bestandteile eines Strukturgleichungsmodells



Die Abbildung stellt ein Strukturgleichungsmodell mit drei Konstrukten dar, nämlich einer exogenen latenten Variablen und zwei endogenen latenten Variablen. Für jede der latenten Variablen existiert ein Messmodell. Die Beziehung zwischen den latenten Variablen bildet das Strukturmodell. Die verwandten Symbole seien wie folgt erklärt:

*Messmodell:*

- X1, X2, X3      *Items zur Messung von EXL1*
- Y1, Y2, Y3      *Items zur Messung von ENDL1*
- Y4, Y5            *Items zur Messung von ENDL2*
- $\beta_{11}, \beta_{12}, \beta_{13}$     *Ladung der Items auf EXL1*
- $\beta_{21}, \beta_{22}, \beta_{23}$     *Ladung der Items auf ENDL1*
- $\beta_{31}, \beta_{32}$             *Ladung der Items auf die latente Variable ENDL2*
- d1, d2, d3        *Fehlerterm pro Item bei Ladung auf EXL1*
- e1, e2, e3        *Fehlerterm pro Item bei Ladung auf ENDL1*
- e4, e5             *Fehlerterm pro Item bei Ladung auf ENDL2*

*Strukturmodell:*

- EXL1 *exogene latente Variable*
- ENDL1 *endogene latente Variable mit Wirkung auf eine zweite endogene latente Variable*
- ENDL2 *endogene latente Variable*
- $\gamma_1$  *Ladung von EXL1 auf ENDL1*
- $\gamma_2$  *Ladung von EXL1 auf ENDL2*
- $\gamma_3$  *Ladung von ENDL1 auf ENDL2*
- $f_1$  *Fehlerterm auf die latente Variable ENDL1*
- $f_2$  *Fehlerterm pro Item der latenten Variable ENDL2*

Zur Analyse von Daten mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen wird zunächst das Messmodell analysiert und bewertet. Im zweiten Schritt werden dann die eigentlich interessierenden Ladungen – hier  $\gamma_1$  und  $\gamma_2$  ermittelt.<sup>102</sup>

### 3.1.2 *Reflektive versus formative Konstruktmessung*

Neben der oben schon kurz angesprochenen reflektiven Messung latenter Variablen besteht grundsätzlich auch die Option, Konstrukte über eine formative Messung aus den Items abzuleiten.

Eine reflektive Messung unterstellt grundsätzlich, dass die Items, mit denen das Konstrukt gemessen wird, eine Erscheinung sind, die mit dem Konstrukt in kausalem Zusammenhang stehen, den gemessenen Zustand des Konstrukts jedoch nicht verursachen. Im Falle einer formativen Messung hingegen stehen die Items in kausalem Zusammenhang mit dem Konstrukt und eine Veränderung der Items führt ursächlich zu einer Veränderung des gemessenen Zustandes des Konstrukts.<sup>103</sup>

Beispielhaft wird häufig die Messung des Alkoholgehalts im Blut im Rahmen einer Verkehrskontrolle angeführt. So kann der Alkoholgehalt approximativ in Form verschiedener Übungen festgestellt werden. Die Items würden dabei die Übungen darstellen, deren korrekte Erfüllung durch den kontrollierenden Beamten bewertet würde. Items könnten in diesem Fall sein: (1) Gelingt es der Person, für die der Grad des Alkoholgehalts im Blut festgestellt werden soll, zehn Meter auf einer Linie geradeaus zu laufen, ohne von der Linie abzuweichen? (2) Gelingt es der Person, den Zeigefinger problemlos zur Nasenspitze zu führen und (3) Riecht der Atem der zu kontrollierenden Person nach Alkohol?

---

102 Vgl. Homburg/Giering (1996).

103 Vgl. Eberl (2006), Jarvis/Mackenzie/Podsakoff (2003), Diamantopolous/Winklhofer (2001), Diamantopolous (1999).

Würde der Alkoholgehalt des Blutes hingegen formativ gemessen, so müsste die Menge verschiedener alkoholischer Getränke und die seit dem Alkoholkonsum vergangene Zeit erhoben werden. Unabhängig von der reflektiven vs. formativen Messung wird in beiden Fällen der Alkoholgehalt im Blut nicht explizit als manifeste Variable gemessen werden. Es verbleiben Störgrößen, wie zu Beispiel im Fall der reflektiven Messung gesundheitlich bedingter Gleichgewichtsprobleme oder im Fall der formativen Messung etwa das Körpergewicht, das bei einer gleichen Menge zu sich genommener alkoholischer Getränke den Alkoholgehalt des Bluts ebenfalls beeinflusst.<sup>104</sup>

In der nachfolgenden Übersicht sind die wesentlichen Unterschiede zwischen reflektiven und formativen Messmodellen dargestellt, die für die konkrete Auswahl des Messmodells heranzuziehen sind.<sup>105</sup>

---

104 Vgl. Ringle/Boysen/Wende/Will (2006).

105 Vgl. Wolf (2011), Eberl (2006), Jarvis/Mackenzie/Podsakoff (2003).

Table 2: *Reflexives versus formatives Messmodell*

Thema (den Teilnehmer nicht benannt)	Reflexive Messung	Formative Messung
<b>Richtung der Kausalität zwischen Konstrukt und dessen Items (Indikatoren)</b>		
Ist die Richtung der Kausalität vom Konstrukt zu den Items oder von den Items zum Konstrukt?	vom Konstrukt zum Item	vom Item zum Konstrukt
Sind die Items Eigenschaften oder Manifestationen des Konstrukts?	Manifestation	Eigenschaft
Verursachen Veränderungen der Items eine Veränderungen des Konstrukts?	nein	ja
Verursachen Veränderungen des Konstrukts eine Veränderungen der Items?	ja	nein
<b>Vollständigkeit von Indikatoren</b>		
Verändert der Austausch bzw. die Nichtberücksichtigung von Items die Konstruktmessung?	i. d. R. nicht	Eine Nichtberücksichtigung eines Indicators kann zur Veränderung des Konstrukts führen
<b>Existenz von Kovarianzen zwischen den Indikatoren</b>		
Wird eine Veränderung eines Items assoziiert mit einer Veränderung eines weiteren Items?	ja	nicht notwendiger Weise

Abschließend ist zu betonen, dass ein Konstrukt nur vollständig reflektiv oder formativ gemessen werden kann. Eine Kombination von reflektiver und formativer Messung für ein Konstrukt ist nicht möglich.<sup>106</sup> Im Rahmen eines Strukturgleichungsmodells können jedoch grundsätzlich sowohl reflektiv als auch formativ gemessene Konstrukte verwendet werden.<sup>107</sup>

### 3.1.3 Kovarianz- vs. varianzbasiertes Strukturgleichungsmodell

Grundsätzlich stehen zur Analyse von Strukturgleichungsmodellen zwei statistische Ansätze zur Verfügung, nämlich kovarianzbasierte und varianzbasierte Verfahren.<sup>108</sup> Methodisch unterscheiden sich beide Ansätze wie folgt:

- Kovarianzbasiert: Die Schätzung der Ladungen im Messmodell und im Strukturmodell erfolgt für alle Variablen des Modells simultan. Die Modellparameter, d. h. die Ladungen im Messmodell und im Strukturmodell werden gerade so bestimmt, dass der Unterschied zwischen der empirischen der im Modell erzeugten theoretischen Kovarianzmatrix minimiert wird. Auf diese Weise lässt sich über die Abweichung beider Kovarianzmatrizen auch die Modellgüte („Fit“) insgesamt bestimmen. Softwarepakete für die Arbeit mit kovarianzbasierten Verfahren sind u. a. AMOS oder LISREL.<sup>109</sup>
- Varianzbasiert: Die Schätzung der Ladungen für das Messmodell und das Strukturmodell erfolgt sukzessive. Dabei werden zunächst die Ladungen des Messmodells über eine lineare Regression und Linearkombination der jeweiligen Items geschätzt. Der Algorithmus wird dabei iterativ durchlaufen, wobei die regressierten Werte immer wieder Eingang in eine neue Linearkombination finden. Diese Iteration wird so oft wiederholt, bis die Änderungen der berechneten Ladungen des Messmodells zwischen zwei Iterationen geringer sind als eine zu definierende Grenze, i. d. R. der absolute Wert 0,001. Anschließend erfolgt die Schätzung der Ladungen für das Strukturmodell auf Basis einer weiteren linearen Regression zwischen den Konstrukten. Aufgrund dieses Vorgehens gibt es keine Gütekriterien für die Beurteilung der Modellierung insgesamt in Relation zu den empirischen Daten. Für die varianzbasierte Strukturgleichungsmodellierung wird häufig das Software-Paket SmartPLS

---

106 Vgl. Diamantopolous/Winklhofer (2001).

107 Vgl. Fornell/Bookstein (1982).

108 Vgl. Homburg/Klarmann (2006).

109 Vgl. Homburg/Klarmann (2006) und Scholderer/Balderjahn (2006).

(Partial Least Squares) verwendet.<sup>110</sup> Der Mechanismus wird im nächsten Kapitel detaillierter beschrieben.

Hinsichtlich der Auswahl der Methoden für eine konkrete Fragestellung sind die in der folgenden Tabelle dargestellten Kriterien zu beachten.<sup>111</sup>

Tabelle 3: Kovarianz- versus Varianzbasiert

Kriterium	Kovarianzbasiert	Varianzbasiert
Verteilungsanforderung an die Daten	normalverteilt	keine
Größe der Stichprobe	200 bis 800 Datensätze	ab 30 Datensätze
Forschungsziel	eher konfirmatorisch, theoriebasiert	eher explorativ, vorhersageorientiert

Aufgrund der unbekanntenen Verteilung der Daten, der Existenz von 172 Datensätzen in der Stichprobe sowie der mit dem Strukturmodell verbundenen Anzahl von latenten Variablen und Wirkungsmechanismen wurde als Methode zur Analyse der Daten im Rahmen dieser Arbeit PLS gewählt.<sup>112</sup> Die Analysen erfolgten für PLS mit dem Softwareprogramm SmartPLS. Die Auswahl von SmartPLS<sup>113</sup> erfolgte auf Grund seiner benutzerfreundlichen Bedienbarkeit. Die Ergebnisse wurden mit einem zweiten PLS-Softwareprogramm XLSTAT<sup>114</sup> validiert.

### 3.1.4 PLS

PLS ist ein rekursiv-iterativer Mechanismus, der Regression über die Kleinsten Quadrate Methode und Linearkombination nutzt, um die Ladungen des Mess- und Strukturmodells zu bestimmen. Auf Basis der Konnotation der folgenden Abbildung werden die einzelnen Schritte des Mechanismus dargestellt. Zur vereinfachten Darstellung wurde ein Modell mit nur einer exogenen und einer endogenen latenten Variablen, Konstrukt, angenommen. Grundsätzlich gilt alles Weitere auch für komplexere Modelle mit mehreren Variablen und Wirkbeziehungen. Voraussetzung ist lediglich, dass es innerhalb des Strukturmodells keine rekursiven Kausalbezüge, d. h. Zirkelbezüge zwischen latenten Variablen, gibt.

110 Vgl. Henseler (2005).

111 Vgl. Wolff (2010), Chin/Newsted (1999).

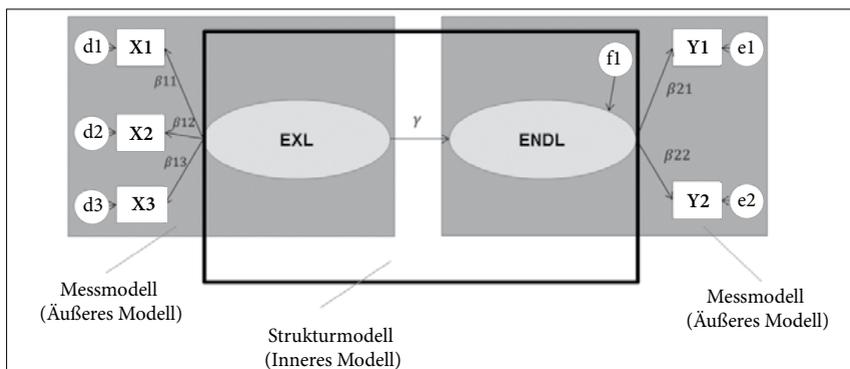
112 Vgl. Reinartz/Heanlein/Henseler (2009).

113 Vgl. Temme/Kreis/Hildebrandt (2006) und [www.smartpls.de](http://www.smartpls.de).

114 Vgl. [www.xlstat.com](http://www.xlstat.com).

Das Vorgehen ist unabhängig davon, ob latente Variablen reflektiv oder formativ gemessen werden.

Abbildung 4: Schritte des PLS-Algorithmus



Die verwandten Symbole seien wie folgt erklärt:

*Messmodell:*

- $X_1, X_2, X_3$  Item zur Messung von  $EXL$
- $Y_1, Y_2$  Item zur Messung von  $ENDL$
- $\beta_{11}, \beta_{12}, \beta_{13}$  Ladung der Items auf  $EXL$
- $\beta_{21}, \beta_{22}$  Ladung der Items auf  $ENDL$
- $d_1, d_2, d_3$  Fehlerterm pro Item der latenten Variable  $EXL$
- $e_1, e_2$  Fehlerterm pro Item der latenten Variable  $ENDL$

*Strukturmodell:*

- $EXL$  exogene latente Variable
- $ENDL$  endogene latente Variable
- $\gamma$  Ladung von  $EXL$  auf  $ENDL$
- $f_1$  Fehlerterm auf die latente Variable  $ENDL$

Die Ermittlung der Modellparameter, d. h. insbesondere der Faktorladungen – hier interessiert im Wesentlichen  $\gamma$ , aus den vorliegenden empirischen Daten vollzieht sich nun wie folgt. Im ersten Schritt erfolgt die Berechnung von  $\beta_{11}$ ,  $\beta_{12}$ ,  $\beta_{13}$  auf Basis einer Regression der Beobachtungen für  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  und  $ENDL$ . Da zum Startzeitpunkt des Algorithmus  $ENDL$  unbekannt ist, wird für  $ENDL$  ein Startwert definiert, der  $Y_1$  oder  $Y_2$  sein kann. Die Regression zwischen  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  und  $ENDL$  zur Bestimmung von  $\beta_{11}$ ,  $\beta_{12}$ ,  $\beta_{13}$  impliziert für  $\gamma$  einen Startwert von eins.

Im zweiten Schritt erfolgt auf Basis der im Schritt 1 regressierten  $\beta_{11}$ ,  $\beta_{12}$ ,  $\beta_{13}$  die Bestimmung von EXL durch Linearkombination von  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  und  $\beta_{11}$ ,  $\beta_{12}$ ,  $\beta_{13}$ . In Schritt drei werden  $\beta_{21}$ ,  $\beta_{22}$  auf Basis einer Regression der Beobachtungen für  $Y_1$ ,  $Y_2$  und der in Schritt zwei berechneten Werte für die exogene latente Variable EXL bestimmt. Auf dieser Basis kann im Schritt vier ENDL neu auf Basis einer Linearkombination von  $Y_1$ ,  $Y_2$  und  $\beta_{21}$ ,  $\beta_{22}$  berechnet werden.

Dieser Mechanismus wird iterativ wiederholt bis die Änderungen für  $\beta_{11}$ ,  $\beta_{12}$ ,  $\beta_{13}$ ,  $\beta_{21}$ ,  $\beta_{22}$  nach einer weiteren Iteration kleiner als ein vorgegebenes Abbruchkriterium sind. In einem letzten und fünften Schritt erfolgt auf Basis der in den Schritten eins bis vier iterativ ermittelten Werte für  $\beta_{11}$ ,  $\beta_{12}$ ,  $\beta_{13}$ ,  $\beta_{21}$ ,  $\beta_{22}$  und den Beobachtungen für  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $Y_1$ ,  $Y_2$  sowie den sich daraus rechnerisch ergebenden Werten für EXL und ENDL die Bestimmung von  $\gamma$ , somit die Bestimmung des Messmodells durch eine Regression.

Voraussetzung der PLS-Methodik ist die Konvergenz bei der Berechnung der Ladungen des Messmodells im Rahmen der Iterationen, d.h. die Änderungen der im Rahmen der Schritte eins bis vier berechneten Werte für das Messmodell müssen mit jeder weiteren Iteration kleiner werden und gegen Null streben. Dies ist allerdings bei nahezu allen Anwendungsfällen von PLS der Fall.<sup>115</sup>

## 3.2 Statistische Gütemaße

### 3.2.1 Messmodell

#### Reflektive Messmodelle

Im Rahmen des reflektiven Messmodells werden zunächst Items definiert, aus denen ein Konstrukt auf Basis von konkreter empirischer Messungen abgeleitet wird. Die Items eines Messpunkts, z. B. eines einzelnen Antwortsatzes in einer fragebogengestützten Survey, reflektieren dabei den jeweiligen Zustand des Konstrukts in diesem Antwortsatz.

Um die Qualität der Messung zu prüfen, ist zunächst festzustellen, ob die Items, die einem Konstrukt zugeordnet sind, dieses Konstrukt tatsächlich konsistent messen.

Als Qualitätskriterium wird hierzu häufig Cronbach's Alpha herangezogen<sup>116</sup>. Es drückt die durchschnittliche Korrelation der Items aus. Wenn Cronbach's

---

115 Im Rahmen der Forschung von Henseler konnten bisher nur sechs Samples identifiziert werden, die nicht konvergieren, vgl. Henseler (2010).

116 Vgl. Cronbach (1951).

Alpha größer als 0,7 ist, kann unterstellt werden, dass die Items – wenn auch messfehlerbehaftet – jeweils das gleiche Konstrukt messen.<sup>117</sup> Alternativ bzw. ergänzend ist die Konstrukt Reliabilität (teilweise auch als Composite Reliability bezeichnet) zu prüfen, die die Relation aller quadrierten Faktorladungen durch die Summe der quadrierten Gesamtabweichungen beinhaltet.<sup>118</sup> Die Konstrukt Reliabilität sollte mindestens 0,6 betragen und berücksichtigt, dass – anders als im Verständnis von Cronbach's Alpha – der Zusammenhang zwischen den Items und der dahinter stehenden latenten Variable unterschiedlich stark sein kann.<sup>119</sup>

Im nächsten Schritt werden Gütemaße herangezogen, mit denen beurteilt werden kann, inwieweit ein Konstrukt durch die ihm zugeordneten Items valide gemessen wird. Mithilfe der durchschnittlich erfassten Varianz (DEV oder englisch AVE – *Average Variance Extracted*) wird evaluiert werden, wie hoch der durch die latente Variable erklärte Varianzanteil in Relation zum Messfehler ist.<sup>120</sup> Eine durchschnittlich erfasste Varianz von 0,5 gilt als ausreichend.<sup>121</sup> Man spricht dann von einer hinreichend hohen Konvergenzvalidität. Daneben gilt es, die Abgrenzung der Messung eines Konstrukts zu anderen latenten Variablen im Sinne von Diskriminanzvalidität zu prüfen. Der Erklärungszusammenhang zwischen den Items, die einem Konstrukt zugeordnet sind, sollte nämlich deutlich größer sein als der mögliche Zusammenhang zu anderen Konstrukten. Dazu wird wiederum die DEV betrachtet, diese sollte für ein Konstrukt stets größer sein als jede quadrierte Korrelation dieses Konstrukts mit jedem anderen Konstrukt des Strukturmodells. Dies wird als Fornell-Larcker-Kriterium bezeichnet.<sup>122</sup> Als weiteres Kriterium zur Prüfung der Abgrenzung der im Rahmen eines Strukturmodells verwendeten Konstrukte gelten die Cross Loadings. Dabei sollten die Items des jeweiligen Konstrukts stärker auf jedes Item des eigenen Konstrukts laden als auf alle anderen Items der weiteren im Strukturmodell enthaltenen Konstrukte.<sup>123</sup>

Folgende Tabelle stellt die statistischen Qualitätsmaße des Messmodells im Überblick dar.

---

117 Vgl. Nunnally/Bernstein (1994).

118 Vgl. Werts/Linn/Jöreskog (1974).

119 Vgl. Hensler/Ringl/ Sinkovic (2009), Ringle/Spreen (1997) und Bagozzi/Yi (1988).

120 Vgl. Fornell/Larcker (1981).

121 Vgl. Götz/Liehr-Gobbers/Krafft (2009).

122 Vgl. Fornell/Larcker (1981).

123 Vgl. Chin (1998) und Götz/Liehr-Gobbers/Krafft (2009).

*Tabelle 4: Statistische Qualitätskriterien reflektiver Messmodelle*

Ziel der Qualitätsprüfung	Teilarbeitsschritte	Qualitätskriterium	Bedingung für die Güte
Betrachtung der einzelnen Faktoren	Gleichläufigkeit der Messung des Konstrukts durch die Items	Cronbach's Alpha	> 0,7
	Wie gut wird ein Konstrukt durch die ihm zugeordneten Items gemessen	Konstruktreliabilität	> 0,6
Betrachtung mehrerer Konstrukte	Beitrag zur Erklärung des Konstrukts	Durchschnittliche erklärte Varianz des Konstrukts (DEV)	> 0,5
	Abgrenzung der Konstrukte und Items von anderen Konstrukten	Fornell-Larcker-Kriterium	(AVE) des Konstrukts > als alle quadrierten Korrelationen zu anderen Konstrukten
		Cross-Loadings	Items des jeweiligen Konstrukts sollten stärker auf Items des eigenen Konstrukts, laden, als auf Items anderer Konstrukte

## Formative Messmodelle

Im Rahmen formativer Messmodelle werden Items definiert, die den Zustand des Konstrukts direkt beeinflussen, d. h. den Zustand des Konstrukts formieren. Die Qualitätsmaße eines formativen Messmodells unterscheiden sich deshalb von den Qualitätsmaßen eines reflektiven Messmodells.<sup>124</sup>

Ziel der Gütemessung eines formativen Messmodells ist die Beurteilung der inhaltlichen Validität, des Beitrags der Items zur Erklärung des Konstrukts und die Nichtexistenz von Multikollinearität.

Die inhaltliche Validität eines formativen Konstrukts ist zunächst hinsichtlich der theoretischen Fundierung auf Basis der Literatur und der Diskussion mit Experten zu prüfen.<sup>125</sup> Die äußeren Gewichte der formativen Items auf das Konstrukt sollten wesentlich und signifikant sein. Die Effekte auf andere Konstrukte sollten im Rahmen des Strukturmodells ebenfalls wesentlich und signifikant sein. Der Beitrag eines formativen Items zur Erklärung des Konstrukts kann geschätzt werden, indem ein formatives Item aus dem Gesamtkonstrukt herausgelöst wird. Die Wirkung, welche das aus dem Konstrukt herausgelöste Item hat, wird mittels einer PLS-Schätzung ermittelt. Die Ladung des formativen Items auf das reflektiv gemessene Konstrukt sollte wesentlich und signifikant<sup>126</sup> sein. Die Prozedur wird für jedes formative Item einzeln wiederholt.<sup>127</sup>

Inwieweit das Messmodell Multikollinearität aufweist, zeigt der Varianz-Inflationsfaktor (VIF) an. Multikollinearität versteht sich dabei als Möglichkeit ein Item über eine lineare Kombination anderer Items des Konstrukts abzuleiten. In diesem Falle wäre das linear abgeleitete Item vollständig durch andere Items des Konstrukts erklärt und somit zur Messung des Konstrukts überflüssig.<sup>128</sup> Auch der VIF wird für jedes Item formativer Konstrukte einzeln berechnet. Es wird wiederum eine Regression von einem Item auf alle anderen Items des Konstrukts durchgeführt. Das dabei pro Item resultierende Bestimmtheitsmaß  $R^2$  wird genutzt, um den VIF für die betrachteten Items durch die Formel  $VIF = 1/(1-R^2)$  zu berechnen.<sup>129</sup>

Folgende Tabelle fasst die Qualitätskriterien eines formativen Messmodells zusammen.

---

124 Vgl. Bollen (1989) und Bagozzi (1994).

125 Vgl. Rossiter (2002).

126 Auf die Vorgehensweise zur Durchführung von Signifikanztests im Rahmen von PLS-Modellen wird im Kapitel 3.2.2 eingegangen.

127 Vgl. Hensler/Ringle/Sinkovic (2009).

128 Vgl. Diamantopoulos (1999), Diamantopoulos/Winklhofer (2001), Cassel/Hackl/Westlund (2000) und Grewal/Cote/Baumgartner (2004).

129 Vgl. Engelen (2007).

Table 5: Statistische Qualitätskriterien formativer Messmodelle

Ziel der Qualitätsprüfung	Teilarbeitsschritte	Qualitätskriterium	Bedingung für die Güte
inhaltliche Validität	inhaltliche Validierung über Theorie, Literatur und Expertengespräche	inhaltliche Plausibilität und Logik	in Expertendiskussion geprüft
	Ladungen der formativen Items auf das Konstrukt sollten wesentlich und signifikant sein	Stärke der Ladung	wesentlich und signifikant
Beitrag eines formativen Items zur Erklärung des Konstrukts	Effekte auf andere Konstrukte sollten im Rahmen des Strukturmodells wesentlich und signifikant sein	Stärke der Ladung	wesentlich und signifikant
	Ladung durch Regression von einem formativen Item (für jedes Item einzeln) auf alle anderen Items des Konstrukts, reflektiv gemessen	Stärke der Ladung	wesentlich und signifikant
	Varianzinflationsfaktor	Multikollinearität	VIF < 10

### 3.2.2 Strukturmodell

Das Strukturmodell bildet die eigentliche Hypothese des Wirkungszusammenhangs zwischen den Konstrukten ab. Ziel von Gütemaßen in einem varianzbasierten Verfahren ist es, die Stärke von Zusammenhängen, den Erklärungsbeitrag der Wirkung der exogenen Konstrukte im Rahmen des Modells auf endogene Konstrukte und die Übertragbarkeit der Erkenntnis auf die Allgemeinheit zu bewerten.

Die Stärke der Wirkungszusammenhänge zeigt sich in den Werten der Pfadkoeffizienten, d. h. der Wirkungen (Ladungen) der exogenen auf die endogenen Konstrukte, und der jeweiligen Effektstärke ( $f^2$ )<sup>130</sup>. Den Beitrag zur Erklärung endogener Variablen zeigt das Bestimmtheitsmaß ( $R^2$ )<sup>131</sup>. Die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die Allgemeinheit repräsentieren der Test auf Signifikanz<sup>132</sup> und die prognostische Relevanz, das Stone-Geisser-Kriterium ( $Q^2$ )<sup>133</sup>.

Die Pfadkoeffizienten sind die bereits eingangs beschriebenen Regressionskoeffizienten, die bei der varianzbasierten Schätzung des Strukturmodells ermittelt werden. Die Effektstärken werden kalkuliert, um den tatsächlichen Einfluss eines exogenen auf ein endogenes Konstrukt zu ermitteln. Trotz eines hohen Pfadkoeffizienten kann nämlich die eigentliche Effektstärke niedrig sein. Die Effektstärke wird dabei aus der Veränderung der Bestimmtheitsmaße ( $R^2$ ) bei einem endogenen Konstrukt abgeleitet, die sich ergibt, wenn das interessierende exogene Konstrukt weggelassen wird. Je höher diese Veränderung, umso höher ist auch die Effektstärke.<sup>134</sup>

Da PLS keine normalverteilten Daten in der Grundgesamtheit voraussetzt, ist ein parametrischer Signifikanztest nicht möglich. Um trotzdem Signifikanztests zu ermöglichen, findet im Rahmen von PLS-Modellen das Bootstrapping-Verfahren Anwendung. Dieses Verfahren basiert auf der Schaffung einer Grundgesamtheit aus der Stichprobe selbst heraus. Für diese erschaffene Grundgesamtheit wird eine Verteilung festgestellt, so dass nun ein Signifikanztest erfolgen kann.

Um die Grundgesamtheit bereitzustellen, werden dazu aus dem vorliegenden Datensatz Stichproben mit Zurücklegen gezogen, die alle Items des Datensatzes beinhalten. Auf diese Weise werden i.d.R. 500 Stichproben gezogen, die in

---

130 Vgl. Cohen (1988).

131 Vgl. Chin (1998).

132 Vgl. Ringle/Spreen (2007).

133 Vgl. Stone (1974), Geisser (1975).

134 Vgl. Wolf (2011).

ihrer Gesamtheit eine Grundgesamtheit repräsentieren.<sup>135</sup> Theoretisch ist die Menge der möglichen ziehbaren Stichproben begrenzt, praktisch ist die Menge von 500 einzelnen Stichproben wahrscheinlich immer erfüllt, wie folgendes Beispiel zeigt: Sind in einem Datensatz 100 Antworten für zehn Fragen mit nur zwei Antwortkategorien (ja/nein) enthalten, so ergeben sich theoretisch bereits 2.000 ( $100 \times 10 \times 2$ ) mögliche Stichproben. Auf Grund der multiplikativen Verknüpfung wächst die Anzahl der möglichen Stichproben exponentiell mit der Anzahl der Antworten, der Anzahl der Fragen und der Anzahl der möglichen Antwortkategorien. Folgende Abbildung enthält einen Auszug der T-Wertetabelle zur einseitigen Prüfung des Signifikanzniveaus (90 bis 99,9%) für 90 bis zu unendlich vielen Datensätzen in einer Stichprobe.

Abbildung 5: T-Werte im Rahmen des Signifikanztests<sup>136</sup>

v	Statistische Sicherheit 1- $\alpha$						v
	0,90	0,95	0,975	0,99	0,995	0,999	
90	1.291	1.662	1.987	2.368	2.632	3.183	90
100	1.290	1.660	1.984	2.364	2.626	3.174	100
200	1.286	1.652	1.972	2.345	2.601	3.131	200
500	1.283	1.648	1.965	2.334	2.586	3.107	500
$\infty$	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.090	$\infty$

Um die Aussagekraft des Modells zusätzlich zum Signifikanztest auf Basis des Bootstrappings zu prüfen, steht das Stone-Geisser-Kriterium zur Verfügung. Das Kriterium prüft, inwieweit der Datensatz und das Modell in der Lage sind, sich selbst zu reproduzieren. Dazu findet ein Blindfolding-Verfahren Anwendung. Blindfolding heißt dabei, einen Teil der Daten des Datensatzes zu eliminieren, zum Beispiel jeden siebenten Datensatz. Anschließend wird geprüft, inwieweit das Modell in Verbindung mit den verbleibenden Daten in der Lage ist, die eliminierten Datensätze wieder zu repräsentieren. Das Stone-Geisser-Kriterium in Verbindung mit dem Blindfolding-Verfahren ermöglicht also eine Aussage zur Fähigkeit des Modells, die eliminierten Datensätze zu prognostizieren. Es kann positive und negative Werte annehmen – aber nur im Fall eines positiven Werts gilt die Prognoserelevanz als erfüllt.<sup>137</sup>

In der folgenden Tabelle sind die Kriterien zur Prüfung des Strukturmodells zusammenfassend dargestellt.

135 Vgl. Ringle/Spreen (2007).

136 Vgl. T-Werte-Tabelle, zum Beispiel vgl. Field (2009).

137 Vgl. Tenenhaus (2005).

Tabelle 6: Statistische Qualitätskriterien von Strukturmodellen auf Basis von PLS

Ziel der Qualitätsprüfung	Teilarbeitsschritte	Qualitätskriterium	Bedingung für die Güte
Beitrag des Modells zur Erklärung von endogenen latenten Variablen	Anteil der durch das Modell erklärten Varianz der endogenen latenten Variable	Bestimmtheitsmaß	$r^2 > 0,67 \Rightarrow$ stark
			$r^2 > 0,33 \Rightarrow$ moderat
			$r^2 > 0,19 \Rightarrow$ schwach
	Stärke der einzelnen Wirkungszusammenhänge zwischen latenten Variablen	Pfadkoeffizienten	(1) Repräsentation der unterstellten Richtung der Wirkung
			(2) Prüfung auf Signifikanz
	Gesamtstärke des Einflusses des Modells auf die Veränderung latenter Variablen	Effektstärke	$f^2 > 0,35$ stark
$f^2 > 0,15$ moderat			
$f^2 > 0,02$ schwach			
Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die Allgemeinheit	Test der Signifikanz der Pfadkoeffizienten	Signifikanztests mit Hilfe des Bootstrappingverfahrens	t-Wert < 1,283 $\Rightarrow$ nicht signifikant
			t-Wert > 1,283 $\Rightarrow$ 90% signifikant
			t-Wert > 1,648 $\Rightarrow$ 95% signifikant
			t-Wert > 2,334 $\Rightarrow$ 99% signifikant
			t-Wert > 2,586 $\Rightarrow$ 99,5% signifikant
			t-Wert > 3,107 $\Rightarrow$ 99,9% signifikant
	Prognoserelevanz, Reproduktionsfähigkeit der Datensätze der Stichprobe mit Hilfe des geschätzten Strukturmodells	Stone-Geißer-Kriterium in Verbindung mit dem Blindfolding-Verfahren	$q^2 > 0,35$ stark
			$q^2 > 0,15$ moderat
			$q^2 > 0,02$ schwach

# D. Datenerhebung und Messmodell

## 1. Fragebogen

Ziel des Fragebogens ist es, alle für die Untersuchung relevanten Konstrukte, mögliche moderierende Größen und die Stichprobe beschreibende Größen über einen Fragebogen zu erheben.

Zielgruppe der im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführten Befragung waren Entscheidungsträger und Fachreferenten im Controlling von Unternehmen sowie Geschäftsführer/Vorstände/Bereichsleiter von Unternehmen bzw. Unternehmensteilen. Dabei sind organisationale Merkmale festzustellen. Persönliche Merkmale oder Eigenschaften des Antwortenden sind nur im Sinne seiner hierarchischen Stellung (Level) innerhalb der Organisation Bestandteil des Fragebogens.

Um eine hohe Validität der Antworten zu gewährleisten, wurde den Teilnehmern der Umfrage volle Vertraulichkeit im Umgang mit ihren Daten zugesichert. Die Fragen wurden weiterhin thematisch gruppiert.<sup>138</sup> Auf die Darstellung eines inhaltlichen Leitfadens, die Nutzung einer kausalen Reihenfolge von Themengruppen sowie eine übergreifende Benennung von Fragegruppen wurde bewusst verzichtet, um ein strategisch gesteuertes Antwortverhalten zu verhindern. Lediglich am Beginn des Fragebogens erfolgte eine kurze Einleitung in das Untersuchungsziel der Umfrage.

Um den Einstieg in den Fragebogen zu erleichtern, wurden Fragen, die die Zielgruppe des Fragebogens eher einfach und schnell beantworten kann, an den Anfang des Fragebogens gestellt. Um für mögliche moderierende Einflüsse wahrheitsgemäße Antworten zu erhalten, erfolgte keine Abgrenzung oder Benennung der Fragegruppen hinsichtlich ihres möglichen moderierenden Einflusses.

Um die Übersichtlichkeit zu wahren, umfasst eine Seite des Fragebogens nicht mehr als acht Fragen. Zu einzelnen Fragen wurden kurze Erläuterungen unterhalb des Frageblocks gegeben.

In der Regel wurden geschlossene Fragen verwendet. Freie Einträge im Sinne der Frage waren lediglich hinsichtlich der Ergänzung der Mitgliedschaft in Börsenindizes und hinsichtlich der genutzten Rechnungslegungsstandards möglich. Freie Darstellungen waren ausschließlich im Rahmen der abschließenden Frage nach Kommentierungen bzw. ergänzenden Äußerungen möglich. Diese

---

138 Vgl. Porst (2008).

Möglichkeit wurde von den Befragten in nur sehr geringem Maße genutzt und geht nicht in die Analyse der Daten ein.

Insofern die Fragen ordinal zu bewerten waren (z. B. „trifft zu“ vs. „trifft nicht zu“), gibt der Fragebogen eine jeweils sechsgliedrige Skalierung vor. Um Verzerrungen im Antwortverhalten zu verringern, ist die Skalierung vollständig verbalisiert und unidirektional. Um dem Antwortenden keinen Fluchtpunkt zu geben, wurde auf eine Mittelkategorie verzichtet.<sup>139</sup>

Auf Grund der Überzeugung, dass alle Fragen grundsätzlich von allen Personen der Zielgruppe beantwortet werden können, wurde auf eine Kategorie „nicht anwendbar“ verzichtet. Dieser Ansatz fand im Rahmen eines Tests mit fünf Praktikern aus dem Bereich der Zielgruppe und 20 Studenten einer Finance Master Class im Vorfeld der Durchführung der Befragung Bestätigung.

Der Fragebogen wurde per E-Mail sowohl als Link auf eine Internetseite des Umfrageanbieters UNIPARK<sup>140</sup> als auch in Form einer PDF-Datei an die potenziellen Teilnehmer versandt.<sup>141</sup> Die Umfrage stand den Teilnehmern vom 23.05.2011 bis zum 15.08.2011 online zur Verfügung. Ein Vorblättern des Online-Fragebogens war nur möglich, wenn alle Fragen der betreffenden vorhergehenden Seite vollständig beantwortet worden waren. Ein Zurückblättern war in jedem Fall von Seite zu Seite möglich.

Fragebögen auf Basis der PDF-Datei wurden in ausgedruckter Form ausgefüllt und als eingescannte Datei per E-Mail oder in Papierform per Post zurückgeschickt. Im Falle nicht vollständig ausgefüllter Fragebögen wurde per E-Mail oder telefonisch um vollständige Beantwortung aller Fragen gebeten. In die Analyse der Daten sind ausschließlich vollständig ausgefüllte Fragebögen eingegangen. In der überwiegenden Mehrzahl wurden die Fragebögen online ausgefüllt, rund 11% der Fragebögen wurden als Hardcopy ausgefüllt.

## 2. Grundgesamtheit und Vorgehensweise zur Datenerhebung

Insgesamt wurde der Fragebogen an 2.368 Personen versandt. Basis für die Grundgesamtheit bildeten die Adressdatenbank der Professur für *BWL IV – Controlling und integrierte Rechnungslegung* an der *Justus-Liebig-Universität Gießen* hinsichtlich der 1.500 größten Unternehmen Deutschlands, die Kundendatenbank

---

139 Vgl. Porst (2008).

140 UNIPARK ist ein Anbieter von Onlineumfragesoftware, die sich an Studenten, Dozenten oder Mitarbeiter von Forschungseinrichtungen richtet, siehe auch [www.unipark.de](http://www.unipark.de).

141 Der Fragebogen ist im Anhang dieser Arbeit enthalten.

des Unternehmens *BearingPoint GmbH* mit Ansprechpartnern im Controlling von Unternehmen sowie zusätzlich einzelne private Kontakte des Autors. Neben der Inkludierung der 1.500 größten Unternehmen Deutschlands wurde sichergestellt, dass alle Unternehmen der wichtigsten deutschen Börsenindizes DAX, MDAX, TecDAX und SDAX in der Grundgesamtheit enthalten sind.

Um einen hohen absoluten Rücklauf von Beginn an abzusichern, wurden schweizerische und österreichische Großunternehmen in die Grundgesamtheit aufgenommen. Um den Rücklauf zu maximieren, wurden teilweise mehrere Personen in einem Unternehmen angeschrieben. Wenn mehrere Zielpersonen eines Unternehmens geantwortet hatten, wurden diese Datensätze durch Bildung von Mittelwerten für alle Antworten eines Unternehmens konsolidiert.

Eine Identifizierung war durch die Verwendung von personalisierten Links zum Onlinefragebogen möglich. Eine Identifizierung von per E-Mail zurückgesandten Fragebögen erfolgte auf Basis der E-Mail. Eine Identifizierung der per Post zurückgesandten Fragebögen erfolgte auf Basis der für den Versand der Ergebnisse eingetragenen E-Mail-Adressen. Eine Auswertung von personalisierten Daten erfolgte zu keiner Zeit und ist in keiner Weise Bestandteil dieser Arbeit.

Um den Rücklauf der Antworten zu erhöhen, wurde den Teilnehmern der kostenlose Versand eines Benchmarking-Berichts im Anschluss an die Fertigstellung der Arbeit vor angekündigt. Dazu hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, ihre E-Mail-Adresse für den Versand des Berichts anzugeben. Von dieser Möglichkeit haben 84% der Teilnehmer der Umfrage Gebrauch gemacht.

### **3. Deskription der Stichprobe**

#### **3.1 Reduktion der Stichprobe**

Insgesamt haben 238 der insgesamt 2.368 angeschriebenen Personen den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Die Rücklaufquote liegt somit bei rund 10%. Dank des guten Rücklaufs konnte die Stichprobe zur Schärfung der Aussagekraft und Repräsentativität auf deutsche Unternehmen beschränkt werden, Antworten von österreichischen und schweizerischen Unternehmen wurden aus der Stichprobe ausgeschlossen. Des Weiteren wurden Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern ausgeschlossen, so dass keine Verzerrung durch allzu kleine Unternehmen möglich ist. Nach Konsolidierung der Mehrfachantworten pro Unternehmen verbleiben in der Stichprobe 172 Datensätze. Diese 172 Datensätze stellen den Ausgangspunkt für alle weiteren Analysen dar. Die folgende Tabelle stellt die Reduktion der Stichprobe nach Reduktionskategorien quantitativ dar:

Tabelle 7: Stichprobe – Reduktion der Daten

	Reduktion bzw. Konsolidierung der Stichprobe	Umfang der Stichprobe
<b>Stichprobenrücklauf insgesamt</b>		<b>238</b>
Ausschluss von Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern	-16	
Ausschluss von österreichischen und schweizerischen Unternehmen	-14	
<b>Stichprobenumfang nach Reduktion vor Konsolidierung</b>		<b>208</b>
Reduktion auf Grund von Mehrfachantworten für ein Unternehmen	-57	
Konsolidierte Mehrfachantworten pro Unternehmen	21	
<b>Stichprobenumfang nach Reduktion und Konsolidierung</b>		<b>172</b>

### 3.2 Repräsentativität der Branchenverteilung

Um die Branchenverteilung hinsichtlich ihrer Repräsentanz zu testen, wurden die von den Teilnehmern der Umfrage im Fragebogen angegebenen Branchen auf Basis der SIC Code Division<sup>142</sup> zusammengefasst. Folgende Tabelle stellt das Mapping dar.

---

142 United States Department of Labor (2012).

Tabelle 8: Branchen – Mapping auf SIC Code Divisions

SIC CODE Divisions	benannte Industrie in der Umfrage
Agriculture, Forestry, Fishing	kein Datensatz vorhanden
Mining	Bergbau
Construction	Baugewerbe
Manufacturing	Automotive
	Chemie und Pharma
	Maschinen- und Anlagebau
	Wehrtechnische Industrie
	Zulieferindustrie
Transportation, Communications, Electric, Gas and Sanitary Services	Bahnen und öffentlicher Nahverkehr
	Energieversorger
	Fluglinien, Flughäfen, Flugsicherung
	Hochtechnologie/Hard- und Software
	Informationstechnologie
	Luft- und Raumfahrt
	Medien
	Post und Logistik
	Schifffahrt
	Telekommunikation
Wholesale Trade	Grosshandel
Retail Trade	Einzelhandel
Finance, Insurance and Real Estate	Banken
	Immobilien-, Mietwesen und Leasing
Services	Allgemeine Dienstleistungen
	Gesundheitsindustrie/Krankenhäuser
	Tourismus/Gastgewerbe
	Unternehmensdienstleistungen
Public Administration	kein Datensatz vorhanden

Im Falle, dass der Teilnehmer hinsichtlich der Branche die Auswahl „sonstige“ getroffen hat, wurde das Unternehmen über die Zuordnung des personalisierten Links bzw. über die angegebene Versandadresse zum Erhalt des Benchmarking-Berichts identifiziert und einer SIC Code Division auf Basis von Internetrecherchen zugeordnet. Dies war bei 27 Unternehmen (rund 16% der Stichprobe) der Fall. Die folgende Tabelle zeigt die Zuordnung der hinsichtlich der Branchenzuordnung mit „sonstige“ gekennzeichneten Datensätze zu SIC Code Divisions.

Tabelle 9: Branchen – Zuordnung „Sonstige“ zu SIC Code Divisions

SIC CODE Divisions	Anzahl hinsichtlich der Branche mit "sonstige" eingeordneten Datensätze
Construction	2
Manufacturing	14
Retail Trade	2
Services	6
Transportation, Communications, Electric, Gas and Sanitary Services	2
Wholesale Trade	1

Die Repräsentanz der Stichprobe hinsichtlich der Branchenverteilung wurde auf Basis der Branchenverteilung der Unternehmen und der Summe der Indizes<sup>143</sup> DAX, MDAX, TecDAX und SDAX geprüft<sup>144</sup>. Die Indizes wurden ausgewählt, da diese die Industrieverteilung für wichtige und namhafte Unternehmen Deutschlands anzeigen. Die Zuordnung der Branchen zu den Unternehmen

143 Vgl. Deutsche Börse AG (2008).

144 Vgl. Deutsche Börse AG (2008). Die Prüfung erfolgte auf Basis der per 04. Januar 2012 in den Indizes DAX, MDAX, TecDAX und SDAX gelisteten Unternehmen.

erfolgte auf Basis der SIC Code Division. Ein Chi-Quadrat-Test ergab, dass es signifikante Unterschiede zwischen der Branchenverteilung in der Stichprobe und der Branchenverteilung der Summe der Unternehmen des DAX, MDAX, TecDAX und SDAX gibt. Da das Fünfer-Kriterium<sup>145</sup> im Rahmen der Prüfung der Branchenverteilung nicht vollständig eingehalten werden konnte, verdeutlichen die Hochrechnung der Branchenverteilung der Summe der Unternehmen von DAX, MDAX, TecDAX und SDAX auf 172 Datensätze (Anzahl der in der Stichprobe enthaltenen Datensätze) und die Differenz zur Anzahl der im Datensatz der Umfrage pro Branche enthaltenen Unternehmen die Abweichungen in den Verteilungen.

---

145 Das Fünfer-Kriterium erfordert für die hinsichtlich der Verteilung zu prüfenden beiden Datenmengen in jeder der beiden Datenmengen und jeder möglichen Ausprägung eine Mindestanzahl von fünf Datensätzen, vgl. Bellgardt (2004).

Tabelle 10: Branchenverteilung – Vergleich Summe DAX, MDAX, TecDAX und SDAX versus Datensatz

Branchen	DAX+MDAX+TecDAX+SDAX		Bezogen auf den Datensatz der Umfrage		(d) - (c) Differenz
	(a) absolute Anzahl	(b) relativer Anteil	(c) Relative Anteile DAX+MDAX+ TecDAX+SDAX hochgerechnet auf 172 Datensätze als absolute Anzahl	(d) Verteilung der 172 Datensätze der Umfrage als absolute Anzahl	
Agriculture, Forestry, Fishing	1	1%	1	0	-1
Mining	2	1%	2	2	0
Construction	4	3%	4	4	0
Manufacturing	64	40%	69	70	1
Transportation, Communications, Electric, Gas and Sanitary Services	28	18%	30	49	19
Wholesale Trade	2	1%	2	7	5
Retail Trade	15	9%	16	11	-5
Finance, Insurance and Real Estate	23	14%	25	8	-17
Services	21	13%	23	21	-2
Public Administration (nicht relevant)	0	0%	0	0	0
TOTAL	160	100%	172	172	0

Auffällig sind die Unterschiede der Branchenverteilung im Bereich der Netzwerkindustrien (Transportation, Communication, Electric, Gas und Sanitary Services) sowie der Finanzindustrie (Finance, Insurance and Real Estate). Die Ursache liegt in beiden Fällen neben dem subjektiven nicht beeinflussbaren Antwortverhalten der Umfrageteilnehmer an dem relativen Übergewicht von Unternehmen im Transport- und Energiesektor und relativen Untergewicht der Finanzindustrie in der Grundgesamtheit der angeschriebenen potenziellen Teilnehmer der Umfrage. Das Untergewicht der Finanzindustrie ist vor allem der Industrielastigkeit der Grundgesamtheit durch die Verwendung der Datenbank der Professur *BWL IV – Controlling und integrierte Rechnungslegung* der *Justus-Liebig-Universität Gießen* über die 1.500 größten Unternehmen geschuldet. Der hohe Anteil des Transport- und Energiesektors an der Grundgesamtheit ist in der Verwendung einer Adressdatenbank der Firma *BearingPoint* mit Schwerpunkt auf den Transport- und Energiesektor, die einen wesentlichen Anteil der Grundgesamtheit einnimmt, zu vermuten.

Wird von der Verzerrung im Bereich der Netzwerk- und Finanzindustrien abgesehen, und fasst man Groß- und Einzelhandel zum Segment-Handel zusammen, so weist die Stichprobe eine hinreichend gute Repräsentanz der Branchenverteilung der Summe der Unternehmen von DAX, MDAX, TecDAX und SDAX auf.

### 3.3 Existenz eines Antwort-Bias

Um festzustellen, ob an der Befragung eher am Thema der Umfrage interessierte Personen oder auch weniger interessierte Personen teilgenommen haben, wurde der Gesamtdatensatz (238 Antworten) geteilt. Der Gesamtdatensatz vor Reduktion und Konsolidierung wird verwendet, um das Fünfer-Kriterium nach Möglichkeit zu erfüllen.<sup>146</sup> Basis für die Teilung in je 119 Datensätze war der Median hinsichtlich des Zeitpunktes des Eingangs des beantworteten Fragebogens. Es wird unterstellt, dass die eher schnell antwortenden Personen ein höheres Interesse am Thema der Umfrage aufweisen, eher spät antwortende Teilnehmer ein geringeres Interesse und somit nicht antwortenden Personen, die wenig oder gar kein Interesse an der Umfrage haben, am ähnlichsten sind.<sup>147</sup>

Ein Chi-Quadrat-Test zeigt, dass ein Unterschied in den Verteilungen der Antworten der frühzeitig Antwortenden im Vergleich zu den spät Antwortenden nicht ausgeschlossen werden kann. Berücksichtigt wurden die Antworten

---

146 Vgl. Bellgardt (2004).

147 Vgl. Armstrong/Overton(1977).

von Fragen/Items, die ordinal zu bewerten waren und in späteren Analysen im Rahmen von Strukturgleichungsmodellen verwendet wurden. Auf Grund der Restriktion durch das Fünfer-Kriterium konnte der Test lediglich für ein Item im Bereich der myopischen Steuerungsperspektive<sup>148</sup> und für ein Item im Bereich der Nachhaltigkeitsorientierung<sup>149</sup> durchgeführt werden. Der Test wurde für die Verteilung aller Items im Bereich des Konstrukts *Nachhaltigkeitsorientierung* in Summe ohne Beachtung des Fünfer-Kriteriums für jedes der vier Items des Konstrukts *Nachhaltigkeitsorientierung* wiederholt. Die Items des Konstrukts *Nachhaltigkeitsorientierung* wurden ausgewählt, da im Anschreiben zur Umfrage explizit der Nachhaltigkeitsbegriff verwendet wurde. Auch in diesem Fall ergibt der Test, dass ein Unterschied in den Verteilungen der Antworten hinsichtlich der ersten Hälfte der Antwortenden im Vergleich zur zweiten Hälfte der Antwortenden nicht ausgeschlossen werden kann. Insofern sind die Antworten der Umfrage tendenziell als Antworten von am Thema interessierten Personen zu bewerten.

### 3.4 Weitere deskriptive Merkmale zur Relevanz der Stichprobe

Basis für die Stichprobe für deutsche Unternehmen sind 172 Datensätze von 172 Unternehmen. Vor Konsolidierung der Antworten für Personen, die demselben Unternehmen angehören, umfasste der Datensatz 208 personenbezogene Antworten.

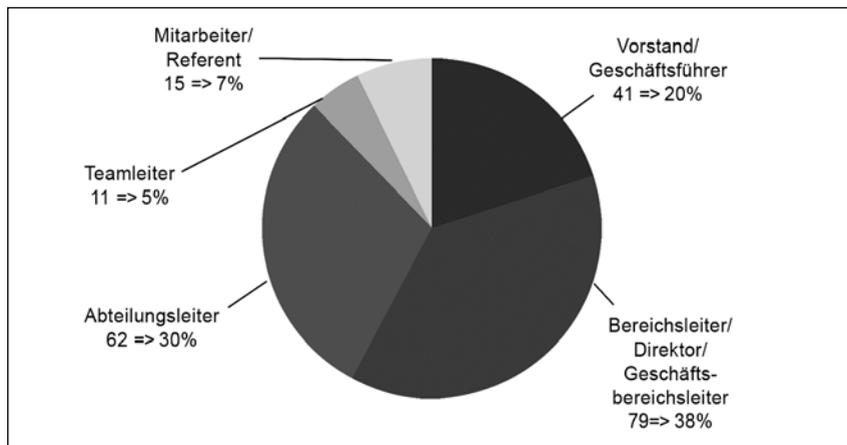
Die Hierarchieebenen für die 208 personenbezogenen Antworten verdeutlichen die Relevanz des Datensatzes. 88% der Teilnehmer besetzen eine wesentliche leitende Funktion in ihrem Unternehmen (Abteilungsleiter, Bereichsleiter oder Vorstand), davon arbeiten 38% auf der zweiten Führungsebene ihres Unternehmens (Bereichsleiter und Direktoren) und 20% sind Vorstand oder Geschäftsführer. Die Präsenz des hohen Hierarchielevels deutet auf ein hohes Maß an Erfahrungen bei der Bewertung des Fragebogens hin.

---

148 Betrifft das Item *Szenario-Betrachtungen im Rahmen der jährlichen Planungsprozesse werden auf operative Geschäftseinheiten heruntergebrochen* im Konstrukt *Managende Integration der Planung*.

149 Betrifft das Item *Das Thema Nachhaltigkeit ist Bestandteil der Berichterstattung* im Konstrukt *Nachhaltigkeitsorientierung*.

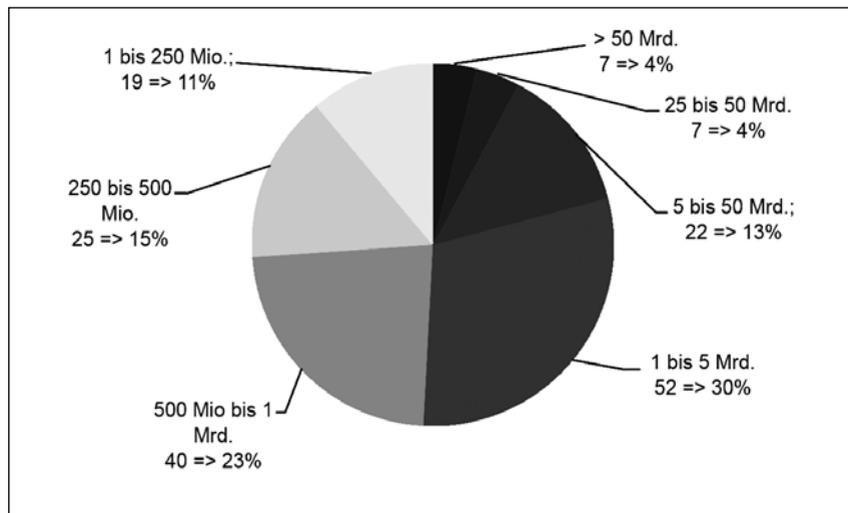
Abbildung 6: Verteilung der teilnehmenden Personen in der Stichprobe nach Hierarchieebenen



Fast drei Viertel (128 Unternehmen, rund 74%) aller teilnehmenden Unternehmen weisen einen Umsatz von jährlich mehr als 500 Mio. Euro aus. Mehr als die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen (88 Unternehmen, rund 51%) hat einen Jahresumsatz von mindestens einer Milliarde Euro und immerhin gut ein Fünftel der Unternehmen (rund 21%) weist mehr als fünf Milliarden Euro Umsatz pro Geschäftsjahr aus. Die folgende Grafik gibt einen Überblick über die Verteilung der teilnehmenden Unternehmen nach Umsatz in Euro pro Geschäftsjahr<sup>150</sup>.

150 Die Angaben basieren auf den Antworten der teilnehmenden Personen.

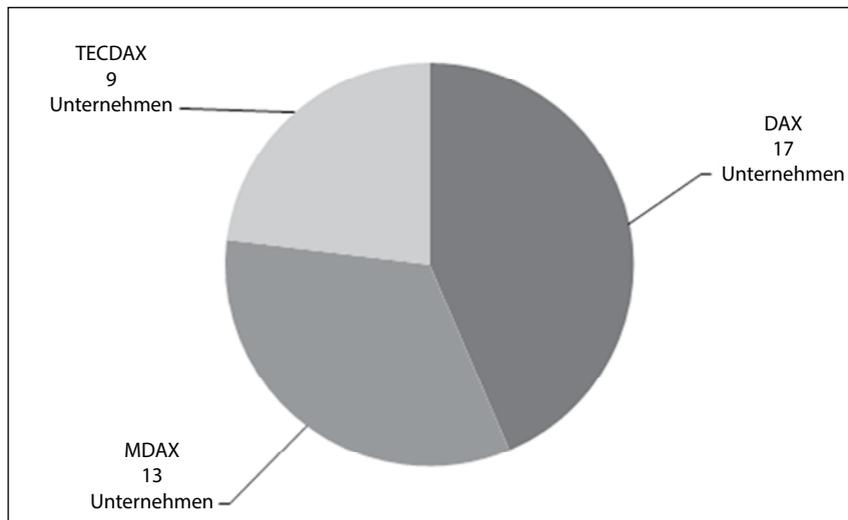
Abbildung 7: Verteilung der Unternehmen der Stichprobe nach Jahresumsatz in Euro



Die Höhe des Umsatzes in Euro pro Geschäftsjahr der 172 in der Stichprobe enthaltenen deutschen Unternehmen unterstreicht somit die Wesentlichkeit und Relevanz der an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen.

Fast ein Viertel der in der Stichprobe enthaltenen Unternehmen (39 Unternehmen, 23%) sind in einem der deutschen Top-Börsenindizes verzeichnet. Von 30 im höchsten Standard der Deutschen Börse, dem DAX, gelisteten Unternehmen sind mehr als die Hälfte, 17 Unternehmen, in der Stichprobe enthalten. Dies zeigt, dass vor dem Hintergrund der umfangreichen Anforderungen für eine Listung in einem dieser Börsenindizes Unternehmen mit besonders hohem Professionalisierungsgrad in wesentlichem Umfang in die Stichprobe eingegangen sind.

Abbildung 8: Verteilung der Unternehmen der Stichprobe nach Börsenindex-Notierung



## 4. Das Messmodell

### 4.1 Vorbereitung: Kardinalisierung der Daten

Grundsätzlich wurden alle ordinalen Bewertungen pro Frage/Item in eine kardinale Skala von eins bis sechs überführt. Die Entsprechungen sind in der folgenden Tabelle abgebildet.

Tabelle 11: Kardinalisierung der Daten / Invertierung von Daten

Ordinalskalen im Fragebogen					Kardinalisierung
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
trifft nicht zu	gelingt nicht/ ungenügend	sehr gering	sehr selten	bis 6 Monate	1
trifft eher weniger zu	mangelhaft	gering	selten	bis 1 Jahr	2
trifft teilweise zu	ausreichend	eher etwas geringer	eher selten	bis 3 Jahre	3
trifft eher häufiger zu	befriedigend	eher etwas höher	eher häufiger	bis 5 Jahre	4
trifft zum überwiegenden Teil zu	gut	hoch	häufig	bis 10 Jahre	5
trifft zu	sehr gut	sehr hoch	sehr häufig	mehr als 10 Jahre	6

Bevor die Daten im Rahmen der Analysen genutzt werden, wurden alle Fragen/Items, die negativ auf ein potenzielles Konstrukt laden würden, invertiert, so dass alle Items gleichgerichtet positiv auf ein potenzielles Konstrukt laden. Die folgende Tabelle zeigt die Invertierung. Im Fragebogen wurde von einer einheitlichen Gleichrichtung bei der Bewertung von Fragen abgesehen, um stereotypes Antwortverhalten zu verhindern. Invertierte Items werden im Rahmen des folgenden Kapitels 4.2 *Konstrukte des Messmodells* benannt.

Tabelle 12: Invertierung von Bewertungen

Bewertung vor der Invertierung	Bewertung nach der Invertierung
1	6
2	5
3	4
4	3
5	2
6	1

## 4.2 Konstrukte des Messmodells

### 4.2.1 Kurzfristorientierung der Planung/Kurzfristorientierung

Das Konstrukt *Kurzfristorientierung* stellt einen Bestandteil des Second-Order-Konstrukts *Kurzfristorientierung der Planung* dar. Die Items des Konstrukts basieren auf Fragen zur Bewertung der Fähigkeit zur Langfristorientierung einer Organisation, bestehend aus vier reflektiven Items<sup>151</sup> und bilden insbesondere Items, die eine Bewertung des Budgetdrucks anzeigen, ab.

Damit das auf das Second-Order-Konstrukt zur Abbildung von *Kurzfristorientierung der Planung* ladende Konstrukt und die mit dem Konstrukt verbundenen Items positiv laden, wurden die im Konstrukt verwandten Items hinsichtlich der Bewertung invertiert. Die mit dem Konstrukt verbundenen Fragen sind im Vergleich zum Fragebogen als verneinend formuliert zu interpretieren (siehe Worte und Zeichen in Klammern in der Tabelle zur Deskription und zu Qualitätsmaßen).

Die deskriptive Betrachtung zeigt eine leichte Linksverschiebung des Mittelwerts, also insgesamt eine eher geringe Kurzfristorientierung. Die Bewertung der Würdigung von *Engagement in Langfristthemen durch Entscheidungsträger* (KFO1) fällt zurückhaltender aus als die Bewertung der *Mehrbetonung der langfristigen Ergebnisse gegenüber kurzfristigen Ergebnissen* (KFO1) und der *Bewertung der Balance zwischen Kurz- und Langfristzielen* (KFO2).

Die statistischen Qualitätsmaße zur Homogenität reflektiv gemessener Konstrukte (Cronbach's Alpha, Konstrukt Reliabilität und durchschnittlich erklärte Varianz) sind in sehr guter Weise erfüllt.

---

151 Das Konstrukt basiert auf dem Konstrukt zur Bewertung der Fähigkeit zur Langfristplanung im Rahmen der seit 2010 einmal jährlich durchgeführten Mitarbeiterbefragung der Firma *BearingPoint*. Das Konstrukt beinhaltet ursprünglich fünf Items. Das Item „*Wir wissen, was wir strategisch erreichen wollen*“ wurde auf Grund der inhaltlichen Nähe zum Konstrukt *Strategische Konsistenz* nicht verwendet.

Tabelle 13: Konstrukt Kurzfristorientierung – Deskriptive Statistik und Qualitätsmaße

Konstrukt	Kürzel	Item	Invertierung der Daten	Mittelwert	Standardabweichung	Faktorladung	Verteilung der Bewertung (relativ von 172)					
							1	2	3	4	5	6
Kurzfristorientierung	KFO1	Wir betonen den langfristigen Erfolg (nicht) mehr als kurzfristige Ergebnisse.	x	2,77	1,21	0,87	9%	41%	23%	16%	8%	3%
	KFO2	Uns gelingt (k)eine Balance zwischen kurz- und langfristigen Zielen.	x	2,75	1,06	0,85	7%	41%	28%	17%	5%	1%
	KFO3	Wir diskutieren (selten) den Fortschritt in der Erreichung unserer strategischen Ziele, (leher) nur die Finanzkennzahlen.	x	2,91	1,14	0,80	8%	31%	33%	17%	11%	1%
	KFO4	Engagement in langfristige Themen wird bei der Bewertung der Erreichung der vereinbarten Ziele von Entscheidungsträgern (wenig) gewürdigt.	x	3,23	1,33	0,66	10%	20%	26%	24%	14%	5%

Cronbach's Alpha	0,81
Konstrukt Reliabilität	0,88
Durchschnittlich erklärte Varianz	0,64

#### 4.2.2 Kurzfristorientierung der Planung/Mangelnde Integration der Planungsprozesse

Das Konstrukt *Mangelnde Integration von Planungsprozessen* stellt einen weiteren Bestandteil des Second-Order-Konstrukts *Kurzfristorientierung der Planung* dar. Bei diesem Konstrukt handelt es sich um ein selbstentwickeltes Konstrukt. Es besteht aus vier reflektiven Indikatoren basierend auf Fragen zur Bewertung der Integration des Planungsanlasses *Mittelfristplanung* mit den Langfristprozessen *Strategie*<sup>152</sup> und *Risikomanagement*<sup>153</sup>, der Integration der Planungsanlässe *Mittelfristplanung* und *Budget* untereinander sowie der *Integration von operativen Geschäftseinheiten bei der Entwicklung von Szenarien*. Das Konstrukt bildet somit insbesondere die Items ab, die unter der Idee des integrativen Ansatzes von Performance Measurement Systemen insbesondere die Fähigkeit zur Integration von Unternehmensplanung widerspiegeln.

152 Vgl. de Wit/Meyer (2003).

153 Vgl. Kölle (2008).

Damit die auf das Second-Order-Konstrukt zur Abbildung von *Kurzfristorientierung der Planung* ladenden Konstrukte und die damit verbundenen Items hypothetisch positiv laden, wurden die im Konstrukt verwandten Items hinsichtlich der Bewertung invertiert. Die mit dem Konstrukt verbundenen Fragen sind im Vergleich zum Fragebogen als verneinend formuliert zu interpretieren (siehe Worte in Klammern in der Abbildung zur Deskription und zu Qualitätsmaßen).

Die deskriptive Betrachtung zeigt eine leichte Linksverschiebung der Mittelwerte. Die *Integration zwischen Mittelfristplanung und Budget* (MP2) ist deutlich stärker ausgeprägt als die *Integration der Mittelfristplanung mit dem Strategie-* (MP1) oder *dem Risikomanagementprozess* (MP3). Auch die *Durchführung von Szenariobetrachtungen* (MP4) ist vergleichsweise zur *Integration zwischen Mittelfristplanung und Budget* (MP2) wenig ausgeprägt.

Die statistischen Qualitätsmaße zur Homogenität reflektiv gemessener Konstrukte (Cronbach's Alpha, Konstrukt Reliabilität und durchschnittlich erklärte Varianz) sind auch hier durchgängig in sehr guter Weise erfüllt.

Tabelle 14: Konstrukt Mangelnde Integration der Planungsprozesse – Deskriptive Statistik und Qualitätsmaße

Konstrukt	Kürzel	Item	Invertierung der Daten	Mittelwert	Standardabweichung	Faktorenladung	Verteilung der Bewertung (relativ von 172)					
							1	2	3	4	5	6
Konstrukt Mangelnde Integration der Planung	MIP1	Die Mittelfristplanung und der Strategieprozess sind (nicht) miteinander verbunden.	x	2,70	1,12	0,84	10%	41%	24%	17%	8%	1%
	MIP2	Die Mittelfristplanung und der jährliche Budget-Prozess sind (nicht) miteinander verbunden.	x	2,31	1,07	0,57	21%	45%	17%	13%	4%	0%
	MIP3	Die Mittelfristplanung und der Risiko Management Prozess sind (nicht) miteinander verbunden.	x	3,03	1,18	0,83	9%	28%	27%	24%	11%	1%
	MIP4	Szenario-Betrachtungen im Rahmen der jährlichen Planungsprozesse werden (nicht) auf operative Geschäftseinheiten heruntergebrochen.	x	2,98	1,28	0,77	10%	31%	24%	20%	12%	3%

Cronbach's Alpha	0,81
Konstrukt Reliabilität	0,88
Durchschnittlich erklärte Varianz	0,58

### 4.2.3 Ergebnisdruk

Das Konstrukt *Ergebnisdruk* besteht aus drei reflektiven Indikatoren. Das Konstrukt stellt ein selbstentwickeltes Konstrukt dar. Die Items des Konstrukts basieren auf der Art der variablen Vergütung des Managements.<sup>154</sup> Das Konstrukt spiegelt somit die Idee des kurzfristigen Charakters von variabler Vergütung bei Konzentration auf finanzielle Größen wieder.

Die Teilnehmer der Umfrage weisen eine relativ hohe Tendenz zur Nutzung variabler Vergütungsinstrumente der Entscheidungsträger auf.

Die statistischen Qualitätsmaße zur Homogenität reflektiv gemessener Konstrukte (Cronbach's Alpha, Konstrukt Reliabilität und durchschnittlich erklärte Varianz) sind wiederum in sehr guter Weise erfüllt.

Tabelle 15: Konstrukt *Ergebnisdruk* – Deskriptive Statistik und Qualitätsmaße

Konstrukt	Kürzel	Item	Invertierung der Daten	Mittelwert	Standardabweichung	Faktorladung	Verteilung der Bewertung (relativ von 172)					
							1	2	3	4	5	6
Konstrukt Ergebnisdruk (Vergütung)	ED1	Die variable Vergütung stellt einen wesentlichen Teil der Vergütung der Entscheidungsträger dar.		4,75	1,37	0,88	2%	5%	15%	12%	23%	43%
	ED2	Finanzielle Größen stehen im Mittelpunkt der Bewertung der Zielerreichung von Entscheidungsträgern.		4,66	1,17	0,71	2%	3%	11%	17%	41%	26%
	ED3	Das Nichterreichen von vereinbarten Zielen der Entscheidungsträger wirkt sich direkt auf deren variable Vergütung aus.		4,88	1,40	0,79	3%	6%	11%	8%	24%	48%

Cronbach's Alpha	0,72
Konstrukt Reliabilität	0,84
Durchschnittlich erklärte Varianz	0,64

### 4.2.4 Nachhaltigkeitsorientierung

Das Konstrukt *Nachhaltigkeitsorientierung* besteht aus vier reflektiven Indikatoren. Das Konstrukt stellt ein selbstentwickeltes Konstrukt dar. Die Items basieren auf der Intensität der Nachhaltigkeitsorientierung in Bezug zum Nachhaltigkeitsreporting und der Verankerung von Nachhaltigkeit in der Strategie. Um die Aussagekraft des Konstrukts zu stärken, wurden die Themen Verankerung der Nachhaltigkeit bei den Mitarbeitern und bei operativen Entscheidungen mit einbezogen.

154 Vgl. Healy (1985), Gaver/Gaver (1993), Cheng/Warfield (2005), Bergstresser/Philippon (2006).

Die deskriptive Betrachtung zeigt eine Rechtsverschiebung des Mittelwerts. 3% der Teilnehmer bewerten die *Nachhaltigkeitsorientierung* mit gut bis sehr gut, circa 47% der Teilnehmer bewerten die *Nachhaltigkeitsorientierung* mit ausreichend bis befriedigend, 14% der Teilnehmer bewerten die *Nachhaltigkeitsorientierung* als mangelhaft bis nicht existent. *Nachhaltigkeit als Anliegen eines jeden Mitarbeiters* (NO3) sowie als *Bestandteil der Strategiediskussion* (NO2) wird deutlich höher eingeschätzt als der Ausgangspunkt der Internalisierung der Nachhaltigkeitsorientierung, das *Nachhaltigkeitsreporting* (NO1).

Die statistischen Qualitätsmaße zur Homogenität reflektiv gemessener Konstrukte (Cronbach's Alpha, Konstrukt Reliabilität und durchschnittlich erklärte Varianz) sind durchgängig in sehr guter Weise erfüllt.

Tabelle 16: Konstrukt Nachhaltigkeitsorientierung – Deskriptive Statistik und Qualitätsmaße

Konstrukt	Kürzel	Item	Invertierung der Daten	Mittelwert	Standardabweichung	Faktorladung	Verteilung der Bewertung (relativ von 172)					
							1	2	3	4	5	6
Konstrukt Nachhaltigkeitsorientierung	NO1	Das Thema Nachhaltigkeit ist Bestandteil der Berichterstattung.		3,80	1,34	0,86	5%	16%	13%	30%	27%	8%
	NO2	Nachhaltigkeit ist ein Bestandteil der Strategiediskussion und -definition.		4,21	1,31	0,90	5%	7%	13%	26%	34%	15%
	NO3	Nachhaltigkeit ist ein Anliegen eines jeden Mitarbeiters.		4,68	0,97	0,86	0%	3%	8%	23%	48%	18%
	NO4	Bei Investitions- und Ausgabenentscheidungen findet die Bewertung nachhaltiger Themenstellungen Berücksichtigung.		3,96	1,20	0,87	3%	9%	18%	32%	31%	7%

Cronbach's Alpha	0,90
Konstrukt Reliabilität	0,93
Durchschnittlich erklärte Varianz	0,76

#### 4.2.5 Strategische Konsistenz

Das Konstrukt *Strategische Konsistenz* besteht aus fünf reflektiven Indikatoren. Das Konstrukt stellt ein selbstentwickeltes Konstrukt dar. Es beinhaltet zunächst die Frage nach der Existenz einer Strategie überhaupt.<sup>155</sup> Danach folgen Fragen,

155 Vgl. Lingle/Schieman (1996).

inwieweit Entscheidungen<sup>156</sup>, die Unternehmenskultur<sup>157</sup> und die Führungsleitlinien<sup>158</sup> einen Bezug zur Strategie des Unternehmens aufweisen. Schließlich erfolgt die Einbeziehung der Transparenz von Strategie.<sup>159</sup>

Insgesamt ist der Mittelwert der *Strategischen Konsistenz* etwas nach rechts verschoben. Die Bewertung der *klaren Definition der Strategie* (SK1) fällt positiver aus als die Bewertung der *Strategie, die in geeigneter Form in Teilaufgaben für die Mitarbeiter heruntergebrochen wird* (SK5).

Die statistischen Qualitätsmaße für die Homogenität reflektiv gemessener Konstrukte (Cronbach's Alpha, Konstrukt Reliabilität und durchschnittlich erklärte Varianz) sind durchgängig in sehr guter Weise erfüllt.

Tabelle 17: Konstrukt Strategische Konsistenz – Deskriptive Statistik und Qualitätsmaße

Konstrukt	Kürzel	Item	Invertierung der Daten	Mittelwert	Standardabweichung	Faktorladung	Verteilung der Bewertung (relativ von 172)					
							1	2	3	4	5	6
Konstrukt Strategische Konsistenz	SK1	Die Strategie ist klar definiert.		4,68	0,97	0,85	0%	3%	8%	23%	48%	18%
	SK2	Entscheidungen weisen einen klar nachvollziehbaren Bezug zur Strategie auf.		4,34	0,94	0,88	0%	4%	13%	33%	42%	8%
	SK3	Die Unternehmenskultur spiegelt die Strategie des Unternehmens wieder.		4,34	1,02	0,85	1%	5%	12%	33%	40%	10%
	SK4	Die Führungsleitlinien sind an der Strategie ausgerichtet.		4,52	0,99	0,87	0%	6%	8%	23%	52%	11%
	SK5	Die Strategie wird in geeigneter Form in für alle Mitarbeiter umsetzbare Teilaufgaben heruntergebrochen.		3,97	1,08	0,87	1%	9%	20%	33%	31%	5%

Cronbach's Alpha	0,91
Konstrukt Reliabilität	0,94
Durchschnittlich erklärte Varianz	0,75

156 Vgl. Richter/Schmidt (2005).

157 Vgl. Sackmann (2006).

158 Vgl. Govindrajana/Fisher (1990).

159 Van der Stede/Chow/Lin (2006) untersuchen insbesondere die Abhängigkeit des Unternehmenserfolgs von strategiespezifischen Erfolgsmaßen. Dies setzt eine Zuordnung von Erfolgsmaßen zu Mitarbeitern und eine dementsprechende Aufgabenzuordnung voraus.

#### 4.2.6 Anpassungsfähigkeit

Das Konstrukt *Anpassungsfähigkeit* basiert auf einem Item zur Bewertung der Fähigkeit eines Unternehmens, sich an unvorhergesehene Ereignisse anzupassen.

Die *Anpassungsfähigkeit* wird von 80% der Umfrageteilnehmer als eher hoch bis sehr hoch eingeschätzt. Etwa 20% schätzen die *Anpassungsfähigkeit* höchstens eher geringer ein. Die Qualitätsmaße zur Beurteilung der Homogenität von Konstrukten sind in diesem Fall nicht relevant, da das Konstrukt über nur ein Item gemessen wird.

Tabelle 18: Konstrukt *Anpassungsfähigkeit* – Deskriptive Statistik und Qualitätsmaße

Konstrukt	Kürzel	Item	Invertierung der Daten	Mittelwert	Standardabweichung	Faktorladung	Verteilung der Bewertung (relativ von 172)					
							1	2	3	4	5	6
Konstrukt Anpassungsfähigkeit	APFO	Die Fähigkeit sich an unvorhergesehene Ereignisse anzupassen ist...		4,25	0,94	1,00	1%	1%	17%	37%	35%	8%

#### 4.2.7 Langfristiger Markterfolg

Das Konstrukt *Langfristiger Markterfolg* besteht aus zwei reflektiven Indikatoren. Das Konstrukt stellt ein selbstentwickeltes Konstrukt dar. Dazu wurden Wachstum und Profitabilität als wesentliche Indikatoren des Markterfolgs verwendet. Um den Einfluss branchenspezifischer Marktentwicklungen zu neutralisieren, beschreiben die Items eine relative Bewertung des Unternehmens in Relation zu seiner Branche. Um den langfristigen Charakter des Erfolgs zu berücksichtigen, beziehen sich die Items auf die letzten fünf Jahre.

Die deskriptive Betrachtung des Konstrukts zeigt, dass zwei Drittel der Umfrageteilnehmer ihr Wachstum und ihre Profitabilität relativ zur Branche eher etwas geringer oder eher etwas höher einschätzen. Etwa ein Viertel der Teilnehmer bewertet Wachstum und Profitabilität im Vergleich zur Branche als hoch. Die beiden Items des Konstrukts sind sehr gleichförmig bewertet worden.

Die statistischen Qualitätsmaße für die Homogenität reflektiv gemessener Konstrukte (Cronbach's Alpha, Konstrukt Reliabilität und durchschnittlich erklärte Varianz) sind wiederum in sehr guter Weise erfüllt.

Tabelle 19: Konstrukt Langfristiger Markterfolg – Deskriptive Statistik und Qualitätsmaße

Konstrukt	Kürzel	Item	Invertierung der Daten	Mittelwert	Standardabweichung	Faktorladung	Verteilung der Bewertung (relativ von 172)					
							1	2	3	4	5	6
Konstrukt Langfristiger Markterfolg	LME1	Das Wachstum im Vergleich zum Wachstum Ihrer Branche war in den letzten fünf Jahren ...		4,08	0,92	0,91	2%	2%	14%	52%	26%	5%
	LME2	Die Profitabilität im Vergleich zur Profitabilität Ihrer Branche war in den letzten fünf Jahren ...		4,04	1,00	0,84	2%	3%	21%	45%	22%	8%

Cronbach's Alpha	0,70
Konstrukt Reliabilität	0,87
Durchschnittlich erklärte Varianz	0,77

Die Korrelationsmatrizen der Konstrukte sind im Anhang beigefügt.

### 4.3 Diskriminanzvalidität der Konstrukte

Die Abgrenzung der Konstrukte im Bereich der Messung von *Kurzfristorientierung, Mangelnder Integration der Planung, Ergebnisdruck, Nachhaltigkeitsorientierung, Strategischer Konsistenz, Anpassungsfähigkeit* und *Langfristigem Markterfolg* wird über das Fornell-Larcker-Kriterium geprüft. Dabei muss die durchschnittlich erklärte Varianz des Konstrukts (DEV) stets größer sein als die quadrierte Korrelation eines Konstrukts mit allen anderen Konstrukten. Das Kriterium ist für alle Konstrukte, wie in der folgenden Abbildung dargestellt, erfüllt.

Tabelle 20: Abgrenzung der Konstrukte – Fornell-Larcker-Kriterium

	Mangelnde Integration der Planungsprozesse	Ergebnisdruck (Vergütung)	Kurzfristorientierung	Nachhaltigkeitsorientierung	Strategische Konsistenz	Anpassungsfähigkeit	Langfristiger Markterfolg	Mittelwert Kommunalitäten (AVE)
Mangelnde Integration der Planungsprozesse	1	0,031	0,227	0,202	0,376	0,043	0,055	0,640
Ergebnisdruck (Vergütung)	0,031	1	0,003	0,006	0,012	0,002	0,022	0,618
Kurzfristorientierung	0,227	0,003	1	0,245	0,501	0,091	0,082	0,642
Nachhaltigkeitsorientierung	0,202	0,006	0,245	1	0,276	0,033	0,030	0,762
Strategische Konsistenz	0,376	0,012	0,501	0,276	1	0,103	0,076	0,745
Anpassungsfähigkeit	0,043	0,002	0,091	0,033	0,103	1	0,121	1,000
Langfristiger Markterfolg	0,055	0,022	0,082	0,030	0,076	0,121	1	0,770
Mittelwert Kommunalitäten (AVE)	0,640	0,618	0,642	0,762	0,745	1,000	0,770	0

Das zweite Kriterium zur Abgrenzung der Konstrukte sind die Cross Loadings. Im Rahmen dessen müssen die Items des jeweiligen Konstrukts stärker auf die Items des eigenen Konstrukts laden als auf alle Items anderer Konstrukte. Auch dieses Kriterium ist, wie folgende Abbildung zeigt, erfüllt.

Table 21: Abgrenzung der Konstrukte – Cross Loadings

	Mangelnde Integration der Planungsprozesse	Nachhaltigkeits-orientierung	Langfristiger Markterfolg	Anpassungs-fähigkeit	Strategische Konsistenz	Ergebnisdruck (Vergütung)	Kurzfrist-orientierung
MIP1	<b>0,852</b>	-0,365	-0,246	-0,213	-0,587	-0,150	0,459
MIP2	<b>0,790</b>	-0,201	-0,185	-0,152	-0,412	-0,186	0,317
MIP3	<b>0,825</b>	-0,448	-0,171	-0,109	-0,490	-0,112	0,417
MIP4	<b>0,729</b>	-0,387	-0,142	-0,186	-0,445	-0,128	0,303
NO1	-0,385	<b>0,856</b>	0,077	0,084	0,419	-0,045	-0,354
NO2	-0,441	<b>0,900</b>	0,126	0,187	0,537	-0,049	-0,540
NO3	-0,377	<b>0,865</b>	0,220	0,197	0,456	-0,094	-0,406
NO4	-0,355	<b>0,870</b>	0,186	0,148	0,401	-0,091	-0,401
LME1	-0,192	0,215	<b>0,898</b>	0,312	0,263	0,105	-0,304
LME2	-0,224	0,081	<b>0,856</b>	0,299	0,217	0,162	-0,190
APF0	-0,207	0,180	0,348	<b>1,000</b>	0,322	0,039	-0,301
SK1	-0,532	0,384	0,172	0,270	<b>0,885</b>	0,082	-0,561
SK2	-0,617	0,446	0,343	0,297	<b>0,882</b>	0,116	-0,668
SK3	-0,434	0,466	0,244	0,259	<b>0,844</b>	0,068	-0,621
SK4	-0,419	0,513	0,195	0,301	<b>0,863</b>	0,017	-0,590
SK5	-0,619	0,457	0,220	0,262	<b>0,871</b>	0,167	-0,607
ED1	-0,189	-0,091	0,121	0,037	0,100	<b>0,859</b>	-0,044
ED2	-0,115	-0,060	0,086	-0,021	0,017	<b>0,555</b>	0,018
ED3	-0,129	-0,052	0,139	0,042	0,101	<b>0,918</b>	-0,056
KFO1	0,305	-0,413	-0,260	-0,288	-0,575	0,025	<b>0,871</b>
KFO2	0,360	-0,368	-0,324	-0,376	-0,583	0,065	<b>0,835</b>
KFO3	0,343	-0,345	-0,158	-0,093	-0,427	-0,122	<b>0,703</b>
KFO4	0,517	-0,449	-0,183	-0,220	-0,675	-0,120	<b>0,785</b>



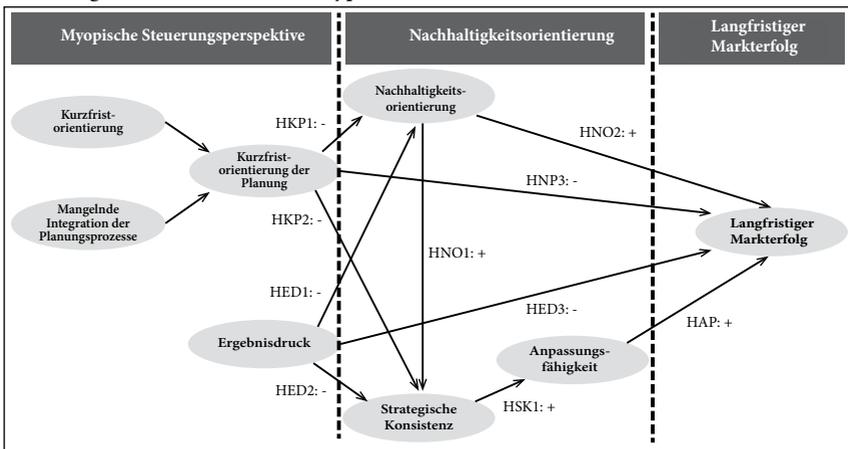
# E. Analyse des Modells

## 1. Evaluation des Strukturmodells

### 1.1 Evaluation der Hypothesen

Das Strukturmodell setzt die Konstrukte *Kurzfristorientierung der Planung*, *Ergebnisdruck*, *Nachhaltigkeitsorientierung*, *Strategische Konsistenz*, *Anpassungsfähigkeit* und *Langfristiger Markterfolg* in Bezug. Der Auswertung vorangestellt seien an dieser Stelle noch einmal die hypothetischen Wirkungen der Konstrukte. Grundsätzlich unterstellt das Strukturmodell eine hypothetisch negative Wirkung der Konstrukte der *Myopischen Steuerungsperspektive* direkt oder indirekt über die Konstrukte der *Nachhaltigkeitsorientierung* auf den *Langfristigen Markterfolg* eines Unternehmens. Die Wirkung der Konstrukte der *Nachhaltigkeitsorientierung* auf den *Langfristigen Markterfolg* ist hypothetisch positiv. *Nachhaltigkeitsorientierung* sollte sich direkt und indirekt über *Strategische Konsistenz* und *Anpassungsfähigkeit* positiv auf den *Langfristigen Markterfolg* auswirken. Diese Hypothesen implizieren eine negative Wirkung von *Kurzfristorientierung der Planung* und *Ergebnisdruck* auf die Konstrukte *Nachhaltigkeitsorientierung* und *Strategische Konsistenz*.

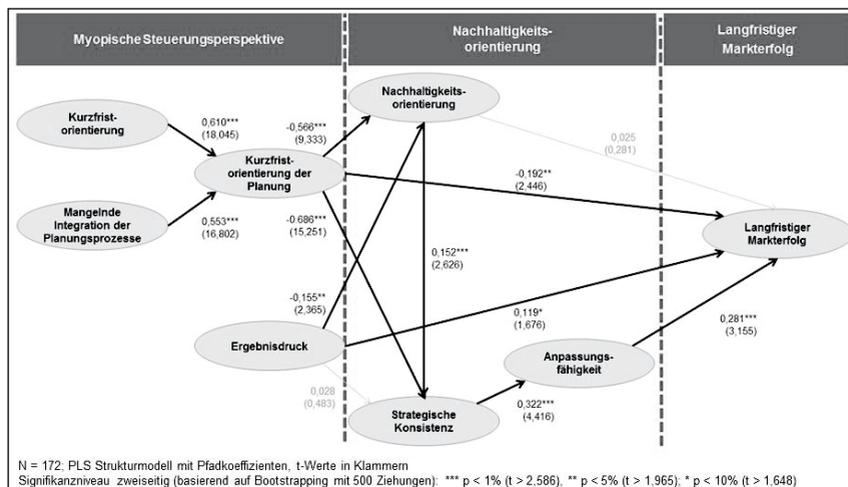
Abbildung 9: Strukturmodell und Hypothesen



Im Modell sind **hochsignifikante starke oder moderate, signifikante moderate sowie schwach signifikante geringe Wirkungen** zu erkennen. Als

hochsignifikant gelten Wirkungen, deren statistische Irrtumswahrscheinlichkeit kleiner 1% ist. Als signifikant gelten Wirkungen, deren statistische Irrtumswahrscheinlichkeit unter 5% liegt, als schwach signifikant gelten Wirkungen, deren statistische Irrtumswahrscheinlichkeit unter 10% liegt. Abbildung 10 zeigt die Ergebnisse für die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte empirische Erhebung.

Abbildung 10: Ergebnisse des Strukturmodells



*Kurzfristorientierung der Planung* wirkt hochsignifikant stark negativ auf die *Nachhaltigkeitsorientierung* (-0,566\*\*\*, t = 9,333) und die *Strategische Konsistenz* (-0,686\*\*\*, t = 15,251). *Strategische Konsistenz* wirkt hochsignifikant moderat positiv auf die *Anpassungsfähigkeit* (0,322\*\*\*, t = 4,416) und die *Anpassungsfähigkeit* wirkt hochsignifikant moderat positiv auf den *Langfristigen Markterfolg* (0,281\*\*\*, t = 3,155). Die *Nachhaltigkeitsorientierung* wirkt hoch signifikant moderat positiv auf die *Strategische Konsistenz* (0,152\*\*\*, t = 2,626).

*Kurzfristorientierung der Planung* hat einen signifikanten moderat negativen direkten Einfluss auf den *Langfristigen Markterfolg* (-0,192\*\*, t = 2,446). *Ergebnisdruck* wirkt signifikant moderat negativ auf die *Nachhaltigkeitsorientierung* (-0,155\*\*, t = 2,365).

*Ergebnisdruck* beeinflusst den *Langfristigen Markterfolg* schwach signifikant moderat positiv (0,119\*, t = 1,676).

Die Wirkungen von *Ergebnisdruck* auf die *Strategische Konsistenz* (t = 0,483) und von *Nachhaltigkeitsorientierung* (t = 0,281) auf den *Langfristigen Markterfolg* sind nicht signifikant.

Die Gesamtwirkung der exogenen Konstrukte auf endogene Konstrukte kann anhand der Gesamteffekte als Summe aller direkten und indirekten Effekte bestimmt werden. *Kurzfristorientierung der Planung* weist einen sehr hohen negativen Effekt auf die beiden Konstrukte *Nachhaltigkeitsorientierung* und die *Strategische Konsistenz* auf. Der Gesamteffekt von *Kurzfristorientierung der Planung* auf den *Langfristigen Markterfolg* ist moderat negativ.

*Ergebnisdruck* hat einen moderat negativen Gesamteffekt auf die *Nachhaltigkeitsorientierung* und geringe negative Effekte auf die *Strategische Konsistenz*. Grund für den geringen Effekt auf die *Strategische Konsistenz* ist insbesondere die fehlende Signifikanz einer direkten Wirkung. Somit kann der Effekt von *Ergebnisdruck* auf die Konstrukte *Nachhaltigkeitsorientierung* und *Strategische Konsistenz* als schwach bis moderat negativ beschrieben werden. Der Effekt von *Ergebnisdruck* auf den *Langfristigen Markterfolg* beschränkt sich auf die direkte Wirkung und ist moderat positiv. Die indirekten Effekte sind nicht vorhanden (null).

Der Effekt von *Nachhaltigkeitsorientierung* auf *Strategische Konsistenz* ist moderat positiv. Der Effekt von *Nachhaltigkeitsorientierung* auf die *Anpassungsfähigkeit* und den *Langfristigen Markterfolg* ist sehr schwach. *Strategische Konsistenz* hat einen starken positiven Effekt auf die *Anpassungsfähigkeit*. Der Effekt der *Strategischen Konsistenz* auf den *Langfristigen Markterfolg* ist eher schwach. Somit ist der Einfluss von *Nachhaltigkeitsorientierung* auf den *Langfristigen Markterfolg* tendenziell mit eher schwachen Effekten verbunden, die ausschließlich auf der indirekten Wirkung von *Nachhaltigkeitsorientierung* über *Strategische Konsistenz* und *Anpassungsfähigkeit* basieren.

Tabelle 22: Strukturmodell, Gesamteffekte

Gesamteffekte (direkte + indirekte Effekte)					
	Kurzfristorientierung der Planung	Ergebnisdruck	Nachhaltigkeitsorientierung	Strategische Konsistenz	Anpassungsfähigkeit
Nachhaltigkeitsorientierung	-0,566*** (9,333)	-0,155** (2,365)			
Strategische Konsistenz	-0,772*** (2,626)	-0,024** (2,365)	0,152*** (2,626)		
Anpassungsfähigkeit	-0,249*** (2,626)	-0,007** (2,365)	0,049*** (2,626)	0,322*** (4,416)	
Langfristiger Markterfolg	-0,261** (2,446)	0,117* (1,676)	0,014*** (2,626)	0,090*** (3,155)	0,281*** (3,155)

Signifikanz: \*\*\* (1%), \*\* (5%), \* (10%); t-Werte in Klammern

Zusätzlich zu den direkten Effekten von (1) *Kurzfristorientierung der Planung* auf die *Strategische Konsistenz* und den *Langfristigen Markterfolg* und von (2) *Ergebnisdruck* auf den *Langfristigen Markterfolg* wirken indirekte Effekte. Die indirekten Effekte von *Kurzfristorientierung der Planung* tragen dabei in moderatem Maße (auf *Strategische Konsistenz* mit 11,0% bzw. auf *Langfristigen Markterfolg*

mit 24,6%) zum Gesamteffekt bei. Der indirekte Effekt von *Ergebnisdruck* auf den *Langfristigen Markterfolg* ist negativ, dem direkten Effekt entgegengesetzt. Relativ mindert der indirekte Effekt den positiven direkten Effekt jedoch nur um 1,7% und ist somit relativ zum Gesamteffekt vernachlässigbar.

Tabelle 23: Strukturmodell, direkte und indirekte Effekte

davon direkte Effekte					
	Kurzfristorientierung der Planung	Ergebnisdruck	Nachhaltigkeitsorientierung	Strategische Konsistenz	Anpassungsfähigkeit
Nachhaltigkeitsorientierung	-0,566*** (9,333)	-0,155** (2,365)			
Strategische Konsistenz	-0,686*** (15,251)	-	0,152*** (2,626)		
Anpassungsfähigkeit				0,322*** (4,416)	
Langfristiger Markterfolg	-0,192** (2,446)	0,119* (1,676)	-		0,281*** (3,155)

davon indirekte Effekte					
	Kurzfristorientierung der Planung	Ergebnisdruck	Nachhaltigkeitsorientierung	Strategische Konsistenz	Anpassungsfähigkeit
Nachhaltigkeitsorientierung					
Strategische Konsistenz	-0,086*** (2,626)	-0,024** (2,365)			
Anpassungsfähigkeit	-0,249*** (2,626)	-0,007** (2,365)	0,049*** (2,626)		
Langfristiger Markterfolg	-0,069*** (2,626)	-0,002** (2,365)	0,014*** (2,626)	0,09*** (3,155)	

Signifikanz: \*\*\* (1%), \*\* (5%), \* (10%); t-Werte in Klammern

Die Hypothesen in Bezug auf die *Kurzfristorientierung der Planung* konnten durch die Effekte, wenn auch auf unterschiedlichen Signifikanzniveaus, bestätigt werden. Die hypothetisch unterstellten negativen Wirkungen bzw. der negative Gesamteffekt der *Kurzfristorientierung der Planung* auf den *Langfristigen Markterfolg* entspricht den im Modell beobachteten Effekten. Alle hypothetisch unterstellten direkten und indirekten Wirkungen bzw. Effekte über die *Nachhaltigkeitsorientierung*, die *Strategische Konsistenz* und *Anpassungsfähigkeit* sind signifikant nachweisbar.

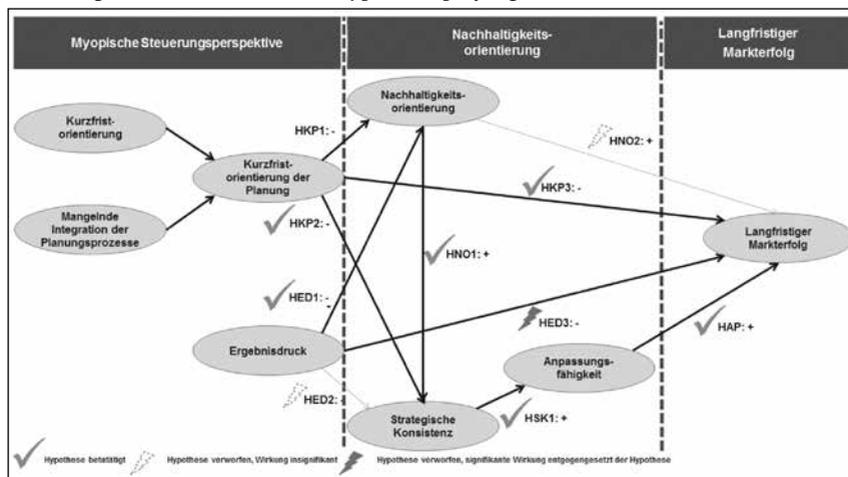
Die unterstellte Hypothese negativer Wirkung und eines negativen Gesamteffekts von *Ergebnisdruck* auf den *Langfristigen Markterfolg* wurde nicht bestätigt. Die Wirkung bzw. der Gesamteffekt ist der Hypothese entgegengesetzt, schwach signifikant und moderat positiv. Ein negativer Effekt von *Ergebnisdruck* auf *Langfristigen Markterfolg* konnte nur über die indirekte Wirkung über die *Nachhaltigkeitsorientierung* und *Strategische Konsistenz* in sehr geringem Ausmaß nachgewiesen werden. Im Vergleich zum Gesamteffekt ist dieser jedoch vernachlässigbar.

Die mit den Effekten verbundene Hypothese ausgehend vom Konstrukt der *Nachhaltigkeitsorientierung* konnte zum Teil nachgewiesen werden. Die unterstellte positive Wirkung der *Nachhaltigkeitsorientierung* auf den *Langfristigen Markterfolg* konnte nur in sehr geringem Maße auf Basis der indirekten Wirkung über die *Strategische Konsistenz* und die *Anpassungsfähigkeit* nachgewiesen werden. Die direkte Wirkung von *Nachhaltigkeitsorientierung* auf den *Langfristigen Markterfolg* ist insignifikant.

Die Hypothesen der negativen Wirkung der *Kurzfristorientierung der Planung* auf die *Nachhaltigkeitsorientierung* und die *Strategische Konsistenz* konnten verbunden mit starken Effekten als hochsignifikant identifiziert werden. Die Hypothese der negativen Wirkung von *Ergebnisdruck* auf die *Nachhaltigkeitsorientierung* konnte mit moderater Signifikanz und moderaten Effekten identifiziert werden. Die Hypothese der negativen Wirkung von *Ergebnisdruck* auf die *Strategische Konsistenz* konnte auf Grund von nichtsignifikanten Effekten nicht bestätigt werden.

In der folgenden Abbildung ist die Bestätigung bzw. die Ablehnung der Hypothesen im Strukturmodell dargestellt.

Abbildung 11: Strukturmodell und Hypothesenprüfung



Die Ergebnisse der Hypothesenprüfung sind in der folgenden Tabelle noch einmal zusammengefasst.

Tabelle 24: Ergebnis der Hypothesenprüfung

Exogenes Konstrukt-cluster	Exogenes Konstrukt	Endogenes Konstrukt-cluster	Endogenes Konstrukt	Hypothese	Ergebnis der Hypothesenprüfung	Signifikanz
Myopische Steuerungs-perspektive	Kurzfrist-orientierung der Planung	Nachhaltigkeits-orientierung	Nachhaltigkeits-orientierung	HKP1 Eine kurzfristig orientierte Planung wirkt negativ auf die Nachhaltigkeitsorientierung.	angenommen	1%
			Strategische Konsistenz	HKP2 Eine kurzfristig orientierte Planung wirkt negativ auf die Strategische Konsistenz.	angenommen	1%
		Langfristiger Markterfolg	Langfristiger Markterfolg	HKP3 Eine kurzfristig orientierte Planung wirkt negativ auf den Langfristigen Markterfolg.	angenommen	5%
	Ergebnisdruck	Nachhaltigkeits-orientierung	Nachhaltigkeits-orientierung	HED1 Ergebnisdruck wirkt negativ auf die Nachhaltigkeitsorientierung.	angenommen	5%
			Strategische Konsistenz	HED2 Ergebnisdruck wirkt negativ auf die Strategische Konsistenz.	nicht signifikant	-
		Langfristiger Markterfolg	Langfristiger Markterfolg	HED3 Ergebnisdruck wirkt negativ auf den Langfristigen Markterfolg.	verworfen	10%
Nachhaltigkeits-orientierung	Nachhaltigkeits-orientierung	Nachhaltigkeits-orientierung	Strategische Konsistenz	HNO1 Nachhaltigkeitsorientierung wirkt positiv auf die Strategische Konsistenz.	angenommen	1%
			Langfristiger Markterfolg	Langfristiger Markterfolg	HNO2 Nachhaltigkeitsorientierung wirkt positiv auf den Langfristigen Markterfolg.	nicht signifikant
	Strategische Konsistenz	Nachhaltigkeits-orientierung	Anpassungs-fähigkeit	HSK1 Strategische Konsistenz wirkt positiv auf die Anpassungsfähigkeit.	angenommen	1%
	Anpassungs-fähigkeit	Langfristiger Markterfolg	Langfristiger Markterfolg	HAP1 Anpassungsfähigkeit wirkt positiv auf den langfristigen Markterfolg.	angenommen	1%

## 1.2 Evaluation der Modellgüte

Um den Erklärungsbeitrag der exogenen latenten Variablen auf die endogenen latenten Variablen des Modells im Falle signifikanter Wirkungen zu bewerten, wird ein weiteres Gütekriterium für das Strukturmodell, nämlich das Bestimmtheitsmaß  $R^2$  der endogenen latenten Variablen, betrachtet. Das Bestimmtheitsmaß beschreibt den Anteil der Varianz des endogenen Konstrukts, der durch die auf das endogene Konstrukt wirkenden exogenen Konstrukte erklärt wird.

Tabelle 25: Strukturmodell, Bestimmtheitsmaß

endogene latente Variable	Bestimmtheitsmaß
Strategische Konsistenz	0,61
Nachhaltigkeitsorientierung	0,32
Langfristiger Markterfolg	0,18
Anpassungsfähigkeit	0,10

Die Konstrukte *Ergebnisdruck*, *Kurzfristorientierung der Planung* und *Nachhaltigkeitsorientierung* leisten zur Erklärung der Varianz des Konstrukts *Strategische Konsistenz* mit einem hohen Bestimmtheitsmaß einen starken Beitrag. Das Bestimmtheitsmaß für die *Nachhaltigkeitsorientierung* steht für einen moderaten Beitrag der exogenen latenten Variablen *Ergebnisdruck* und *Kurzfristorientierung der Planung*. Die Konstrukte *Kurzfristorientierung der Planung*, *Ergebnisdruck*, *Nachhaltigkeitsorientierung* und *Anpassungsfähigkeit* leisten zur Erklärung der Varianz des Konstrukts *Langfristiger Markterfolg* einen geringen bis leicht moderaten Beitrag. Das Konstrukt *Strategische Konsistenz* leistet zur Erklärung der Varianz der *Anpassungsfähigkeit* einen geringen Beitrag.

Um in der weiteren differenzierten Betrachtung des Erklärungsbeitrags der exogenen Variablen hinsichtlich des Einflusses einzelner exogener latenter Variablen auf den Anteil der erklärten Varianz der endogenen Variablen relativ zu allen anderen Variablen im Modell zu prüfen, bietet sich die Effektstärke als Kriterium an. Die Betrachtung der Effektstärken bietet ein differenziertes Bild.

Tabelle 26: Strukturmodell, Effektstärke

Effektstärke	Kurzfristorientierung der Planung	Ergebnisdruck	Nachhaltigkeitsorientierung	Strategische Konsistenz	Anpassungsfähigkeit
Nachhaltigkeitsorientierung	0,465	0,034			
Strategische Konsistenz	0,814	0,003	0,039		
Anpassungsfähigkeit	-	-	-	0,116	
Langfristiger Markterfolg	0,028	0,028	-	-	0,088

Hohe Effektstärken liegen für den Einfluss der *Kurzfristorientierung der Planung* auf die *Nachhaltigkeitsorientierung* und die *Strategische Konsistenz* vor. Somit ist der relative Einfluss der *Kurzfristorientierung der Planung* relativ zu allen anderen latenten Variablen sehr stark. Eine moderate Effektstärke wird für den Einfluss von *Strategischer Konsistenz* auf die *Anpassungsfähigkeit* ausgewiesen. Die *Strategische Konsistenz* stellt allerdings auch die einzige exogene latente Variable mit Wirkung auf die *Anpassungsfähigkeit* dar, so dass die Effektstärke dem Bestimmtheitsmaß der endogenen latenten Variablen entspricht. Geringe Effektstärken liegen für die Einflüsse (1) der *Kurzfristorientierung der Planung* auf den *Langfristigen Markterfolg*, (2) des *Ergebnisdrucks* auf die *Nachhaltigkeitsorientierung*, (3) der *Nachhaltigkeitsorientierung* auf die *Strategische Konsistenz* und (4) der *Anpassungsfähigkeit* auf den *Langfristigen Markterfolg* vor. Der relativ im Modell isolierte Einfluss der jeweiligen exogenen Variablen auf die jeweilige endogene Variable ist somit eher gering, aber deutlich existent. Sehr geringe Effektstärken bzw. Effektstärken von Null liegen für die relativen, im Modell isolierten Effekte von (1) *Kurzfristorientierung der Planung* auf die *Anpassungsfähigkeit*, (2) *Ergebnisdruck* auf die *Strategische Konsistenz*, die *Anpassungsfähigkeit* und den *Langfristigen Markterfolg*, (3) *Nachhaltigkeitsorientierung* auf die *Anpassungsfähigkeit* und den *Langfristigen Markterfolg* und (4) von *Strategischer Konsistenz* auf den *Langfristigen Markterfolg* vor.

Als weiteres Kriterium zur Bewertung des Strukturmodells wird das Redundanz-basierte Stone-Geisser-Kriterium als Kriterium für die Prognosegüte für die endogenen latenten Variablen verwendet. Das Stone-Geisser-Kriterium ist für alle endogenen Variablen deutlich größer als null. Das Modell weist somit Prognoserelevanz auf. In Hinblick auf die einzelnen endogenen Konstrukte ist zwischen starker und moderater Prognoserelevanz zu unterscheiden.

Tabelle 27: Stone-Geisser-Kriterium

	<b>Stone-Geißer-Kriterium (Redundanz-basiert für das Strukturmodell)</b>
<b>Strategische Konsistenz</b>	0,448
<b>Nachhaltigkeitsorientierung</b>	0,242
<b>Langfristiger Markterfolg</b>	0,110
<b>Anpassungsfähigkeit</b>	0,102

Die Prognoserelevanz des Modells hinsichtlich der *Strategischen Konsistenz* ist sehr groß. Die Prognoserelevanz für die *Nachhaltigkeitsorientierung* ist moderat mit einer Tendenz zu hoher Prognoserelevanz. Die Konstrukte *Anpassungsfähigkeit* und *Langfristiger Markterfolg* weisen eine moderate bis geringe Prognoserelevanz auf.

Im Ergebnis der Betrachtung der Bewertung der Signifikanz der Wirkungen und Effekte im Strukturmodell, der Bestimmtheitsmaße, der Effektstärken und der Prognosegüte können hinsichtlich der Wirkung auf den *Langfristigen Markterfolg* folgende Hauptaussagen abgeleitet werden:

- Die direkten Wirkungen von *Kurzfristorientierung der Planung* und *Ergebnisdruck* auf den *Langfristigen Markterfolg* dominieren die indirekten Wirkungen über die Konstrukte *Nachhaltigkeitsorientierung*, *Strategische Konsistenz* und *Anpassungsfähigkeit* deutlich. Wesentlicher Grund für die deutlich geringeren indirekten Wirkungen ist die nichtexistente positive Wirkung von *Nachhaltigkeitsorientierung* auf den *Langfristigen Markterfolg*.
- *Kurzfristorientierung der Planung* wirkt dabei wie hypothetisch unterstellt signifikant (moderat) negativ auf den *Langfristigen Markterfolg*. *Ergebnisdruck* wirkt entgegen der Hypothese schwach signifikant (moderat) positiv auf den *Langfristigen Markterfolg*.
- Der Beitrag zur Erklärung der Varianz des Konstrukts *Langfristiger Markterfolg* ist im Hinblick auf die geringen Effektstärken jedoch eher gering.

Bezüglich der Wirkung von *Nachhaltigkeitsorientierung* ergeben sich die Hauptaussagen:

- *Nachhaltigkeitsorientierung* wirkt sich nur indirekt über die *Strategische Konsistenz* und die *Anpassungsfähigkeit* auf den *Langfristigen Markterfolg* entsprechend der Hypothese in nur geringem Maße positiv, allerdings hoch signifikant, aus.
- Eine hypothetisch direkte positive Wirkung von *Nachhaltigkeitsorientierung* auf den *Langfristigen Markterfolg* kann nicht signifikant nachgewiesen werden.
- Ein Beitrag von *Nachhaltigkeitsorientierung* zur Erklärung der Varianz des Konstrukts *Langfristiger Markterfolg* ist im Hinblick auf die Effektstärke nicht vorhanden.

Hinsichtlich der Hypothesen der Wirkung von *Kurzfristorientierung der Planung* und von *Ergebnisdruck* auf *Nachhaltigkeitsorientierung* und *Strategische Konsistenz* können folgende weitere Hauptaussagen formuliert werden:

- Die Wirkungen der *Kurzfristorientierung der Planung* auf die *Nachhaltigkeitsorientierung* und die *Strategische Konsistenz* sind hoch signifikant und stark negativ.
- Die *Kurzfristorientierung der Planung* liefert zur Erklärung der Varianz der Konstrukte *Nachhaltigkeitsorientierung* und *Strategische Konsistenz* einen sehr hohen Beitrag.
- *Ergebnisdruck* wirkt signifikant moderat negativ auf die *Nachhaltigkeitsorientierung*. Eine Wirkung auf die *Strategische Konsistenz* besteht nicht.
- Der Beitrag des *Ergebnisdrucks* zur Erklärung der Varianz der beiden Konstrukte ist eher gering.

## 2. Robustheit des Strukturmodells

### 2.1 Grundsätzliches Vorgehen

Vor dem Hintergrund der geringen Signifikanz der Wirkung von *Ergebnisdruck* auf den *Langfristigen Markterfolg* und des eher geringen Erklärungsbeitrags der *Kurzfristorientierung der Planung* und des *Ergebnisdrucks* in Bezug auf die Varianz des *Langfristigen Markterfolgs* sowie der Effektstärke von *Nachhaltigkeitsorientierung* auf den *Langfristigen Markterfolg* von Null gilt es, die Robustheit der Ergebnisse zu prüfen.

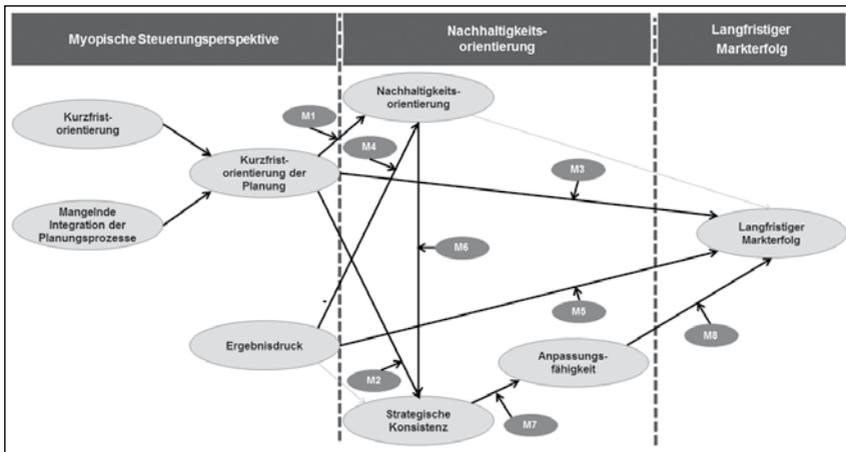
Um das Strukturmodell in seiner Gesamtheit zu prüfen, werden dazu alle signifikanten Wirkungen des Strukturmodells auf mögliche Moderationen getestet:

- *Kurzfristorientierung der Planung* auf die *Nachhaltigkeitsorientierung* (M1),
- *Kurzfristorientierung der Planung* auf die *Strategische Konsistenz* (M2),

- *Kurzfristorientierung der Planung* auf den *Langfristigen Markterfolg* (M3),
- *Ergebnisdruck* auf die *Nachhaltigkeitsorientierung* (M4),
- *Ergebnisdruck* auf den *Langfristigen Markterfolg* (M5),
- *Nachhaltigkeitsorientierung* auf die *Strategische Konsistenz* (M6),
- *Strategische Konsistenz* auf *Anpassungsfähigkeit* (M7) und
- *Anpassungsfähigkeit* auf den *Langfristigen Markterfolg* (M8).

Das Modell zur Untersuchung der Robustheit der signifikanten Wirkung ist in der folgenden Abbildung 12 visualisiert.

Abbildung 12: Modell zur Prüfung der Robustheit der Ergebnisse des Strukturmodells



Als potenziell moderierende Einflüsse werden Parameter getestet, die die Dynamik von Märkten und Unternehmen beschreiben. Des Weiteren wird getestet, ob die Verwendung unterschiedlicher Rechnungslegungsstandards, insbesondere die Nutzung von marktwertbezogener Rechnungslegung und damit einhergehender größerer Volatilität von Standards und Bewertungsgrundlagen, Einfluss auf die Ergebnisse haben. Die Parameter dienen somit einer differenzierteren Betrachtung der Varianz im Modell. Im Falle robuster Wirkungen im Strukturmodell sollten die Parameter keinen moderierenden Einfluss besitzen. Kann dies bestätigt werden, sind die Erklärungsbeiträge der *Kurzfristorientierung der Planung* und von *Ergebnisdruck* an der Varianz des *Langfristigen Markterfolgs* zwar eher gering, aber doch in Bezug auf unterschiedliche dynamische Gegebenheiten robust und somit als relevant anzusehen.

Grundsätzlich stehen zum Test von moderierenden Einflüssen a) die Modellierung als Produktterm oder b) der Gruppenvergleich zur Verfügung. Im Rahmen der Abbildung der Moderation über einen Produktterm wird zusätzlich zur Wirkung einer exogenen latenten Variable auf eine endogene latente Variable die Wirkung des Produkts der latenten exogenen Variable und der Moderatorvariable (Produktterm) auf die endogene latente Variable im Rahmen des Strukturmodells berechnet. Eine Moderation liegt vor, wenn die multiplikative Wirkung von exogener latenter Variable und Moderatorvariable auf die endogene latente Variable signifikant ist. Im Rahmen des Gruppenvergleichs wird die Wirkung der endogenen latenten Variable auf die exogene latente Variable in getrennten Samples separat berechnet. Eine Teilung des Datensatzes erfolgt auf Basis der Ausprägung eines Merkmals des Datensatzes unter Verwendung des Median oder des Mittelwerts. Ein signifikanter Unterschied der Wirkungen in den jeweiligen Samples stellt den moderierenden Effekt dar.

Im Rahmen der folgenden Untersuchung wird zunächst die Modellierung der Moderation als Produktterm genutzt. Dazu wird die jeweilige Moderatorvariable als kategorisierte Variablen (Dummy-Variablen) mit den Ausprägungen Null und Eins (geringe Dynamik und hohe Dynamik) modelliert. Im Falle einer signifikanten Moderation durch die Dummy-Variable wird in einem zweiten Schritt der Datensatz auf Basis der Ausprägung der Dummy-Variable in zwei separate Datensätze getrennt. Für diese zwei getrennten Datensätze werden die Strukturmodelle im Sinne der Modellierung von Moderation als Gruppenvergleich für beide Datensätze zusätzlich getrennt berechnet. Anschließend wird die Wirkung der endogenen latenten Variable auf die exogene latente Variable für die getrennt berechneten Strukturmodelle auf Signifikanz getestet. Im Falle von signifikant unterschiedlichen Wirkungen bzw. signifikant entgegengesetzten Wirkungen in den für die zwei Datensätze getrennt berechneten Strukturmodellen gilt der Einfluss der Dummy-Variable als moderierend.<sup>160</sup>

## 2.2 Unternehmensexterne Dynamik: Marktdynamik

### 2.2.1 Ansatz

Um die Robustheit der Ergebnisse in Bezug auf die unternehmensexterne Marktdynamik zu testen, wurden die Teilnehmer der Studie aufgefordert, die Häufigkeit von Veränderungen hinsichtlich der folgenden Marktcharakteristika auf einer Sechserkala (sehr selten = 1, selten = 2, eher selten = 3, eher häufiger = 4,

---

160 Vgl. Henseler/Fasscott (2010).

häufig = 5, sehr häufig = 6) einzuschätzen. Die Bewertung der Häufigkeit von Veränderungen erfolgte in Bezug auf folgende, die unternehmensexterne Marktdynamik repräsentierenden, Kategorien/Items:

- A) Kundenanforderungen hinsichtlich des Preis-Leistungsverhältnisses,
- B) Wettbewerber,
- C) Bedrohung der eigenen Produkte oder Services durch Substitute,
- D) Preise der bezogenen Rohstoffe oder Vorprodukte,
- E) Technologie zur Herstellung der eigenen Produkte bzw. Services und
- F) Politische und rechtliche Rahmenbedingungen des Marktes.

Theoretisch orientieren sich die Kriterien A) bis D) an der Five-Forces-Analyse von Porter.<sup>161</sup> Dazu wurden die fünf Kräfte der Branchenstrukturanalyse abgebildet. Die beiden Kräfte der aktuellen und der potenziellen Wettbewerber wurden auf Grund der Zielstellung, Dynamik zu beschreiben, in einem Item zur Bewertung der Veränderung der Wettbewerber zusammengefasst. Zusätzlich zu Porter werden zwei Items zum technologischen und politischen/rechtlichen Rahmen des Marktes in Anlehnung an die PEST-Analyse betrachtet.<sup>162</sup>

Hinsichtlich der Bewertung der Kategorien/Items wird unterstellt: Je häufiger diese von Veränderungen betroffen sind, desto volatiler ist der Markt, desto dynamischer ist der Markt. Es gilt demnach zu prüfen, inwieweit die im Strukturmodell signifikanten Wirkungen auch im Falle von höherer Volatilität weiterhin gelten.

Für die konkrete Umsetzung der Prüfung wurden die 172 Datensätze in zwei Gruppen geteilt. Um die Teilung vorzunehmen, wurde pro Kriterium der Mittelwert für die Beurteilung der Häufigkeit von Veränderungen hinsichtlich des jeweiligen Kriteriums gebildet. Alle Bewertungen oberhalb des Mittelwerts wurden mit Eins bewertet. Alle Bewertungen unterhalb des Mittelwerts wurden mit Null bewertet. Die so entstandenen Gruppen wurden jeweils als exogene latente (Dummy-)Variable modelliert. Mit Hilfe eines t-Tests wird geprüft, ob der moderierende Einfluss der jeweiligen latenten Variablen auf die Wirkungen im Modell (M1 bis M8, siehe auch Abbildung 13) signifikant ist. Der Split auf Basis des Mittelwerts wurde einem Mediansplit vorgezogen, da dieser im Rahmen der Berücksichtigung der diskreten Verteilung im Falle des Mediansplits zu einer deutlich ausgeglicheneren Gruppenverteilung für die Items A) *Kundenanforderungen hinsichtlich des Preis-Leistungsverhältnisses* und E) *Technologie zur Herstellung der eigenen Produkte bzw. Services* führt. Für die Items B) *Wettbewerber* und C) *Bedrohung der eigenen Produkte oder Services durch Substitute*

---

161 Vgl. Porter (1980).

162 Vgl. Welge/Al-Laham (2005).

führen Mittelwert und Median zu einer exakt gleichen Aufteilung der Gruppen. Im Falle der Items D) *Preise der bezogenen Rohstoffe oder Vorprodukte* und F) *Politische und rechtliche Rahmenbedingungen des Marktes* führt die Verwendung des Mittelwerts im Vergleich zum Median allerdings zu einer geringfügig größeren Ungleichheit der Gruppen. Aus Konsistenzgründen wurde aufgrund der deutlich höheren Gleichheit der Gruppen bei Verwendung des Mittelwerts für die Items A) und E) sowie der nur geringfügigen größeren Ungleichheit bei der Gruppenbildung für die Items D) und F) durchgängig der Mittelwert als Kriterium zu Gruppenbildung verwendet.

Tabelle 28: Gruppenbildung: Median vs. Mittelwert

Moderator	Median			Mittelwert		
	Median	Anzahl Werte kleiner gleich dem Median	Anzahl Werte größer dem Median	Mittelwert der Bewertung	Anzahl Bewertungen kleiner als der Mittelwert	Anzahl Bewertungen größer als der Mittelwert
Kundenanforderungen hinsichtlich des Preis-Leistungsverhältnisses	4	133	39	3,7	72	100
Wettbewerber	3	103	69	3,2	103	69
Bedrohung der eigenen Produkte oder Services durch Substitute	3	105	67	3,1	105	67
Preise der bezogenen Rohstoffe oder Vorprodukte	4	102	70	2,8	108	64
Technologie zur Herstellung der eigenen Produkte bzw. Services	3	133	39	4,1	65	107
politische und rechtliche Rahmenbedingungen des Marktes	3	97	75	2,8	101	71

### 2.2.2 Statistische Evaluation

Ein signifikanter Einfluss konnte für nur vier von insgesamt 48 potenziellen Moderationen nachgewiesen werden (M4, M5 und M8). Alle weiteren Kriterien besitzen für keine der signifikanten Wirkungen im Strukturmodell einen moderierenden Einfluss.

Bei diesen vier signifikanten Moderationen liegen in drei Fällen Moderationen vor (Signifikanz mindestens 10 Prozent), bei denen die Wirkung in einer der Gruppen nicht existent ist:

- (1) M4: Wirkung von *Ergebnisdruck* auf die *Nachhaltigkeitsorientierung* durch die *Preise der bezogenen Rohstoffe oder Vorprodukte*,
- (2) M5: Wirkung von *Ergebnisdruck* auf den *Langfristigen Markterfolg* durch die *Technologie zur Herstellung der eigenen Produkte bzw. Services* und
- (3) M8: Wirkung von *Anpassungsfähigkeit* auf den *Langfristigen Markterfolg* durch *Politische und rechtliche Rahmenbedingungen des Marktes*

Für diese drei Moderationen wurde das Strukturmodell zusätzlich jeweils gruppenweise berechnet. Dazu wurde der Gesamtdatensatz (172 Datensätze) für die Moderation durch (1) die *Preise der bezogenen Rohstoffe oder Vorprodukte*, (2) die *Technologie zur Herstellung der eigenen Produkte bzw. Services* und (3) *Politische und rechtliche Rahmenbedingungen des Marktes* wieder jeweils in je zwei Datensätze geteilt. Dabei enthält der eine Datensatz alle Datensätze, die kleiner als der Mittelwert, der andere Datensatz die Datensätze, die größer als der Mittelwert der jeweiligen Moderationsvariablen sind. Die Berechnungen zeigen, dass die jeweilige Wirkung in einer Gruppe deutlich insignifikant und in der anderen Gruppe ganz deutlich signifikant ist.

Dabei ist die signifikante Wirkung in die gleiche Richtung gerichtet wie im Modell ohne Moderation unter Verwendung des gesamten Datensatzes. Die Ladungen sind dabei jeweils höher als im Modell ohne Moderation und unter Verwendung des gesamten Datensatzes. Die t-Werte der signifikanten Wirkungen sind höher als die t-Werte im Modell ohne Moderation unter Verwendung des gesamten Datensatzes. In den Modellen mit Moderation setzt sich die hochsignifikante Wirkung mit hoher Ladung durch und die direkte Wirkung wird insignifikant.

Tabelle 29: Robustheitstest des Modells bezüglich der Marktdynamik

Moderator	Coding	Mittelwert der Bewertung	Anzahl Bewertungen kleiner als der Mittelwert	Anzahl Bewertungen größer als der Mittelwert	M1 (t-Werte)	M2 (t-Werte)	M3 (t-Werte)	M4 (t-Werte)	M5 (t-Werte)	M6 (t-Werte)	M7 (t-Werte)	M8 (t-Werte)
Kundenanforderungen hinsichtlich des Preis-Leistungsverhältnisses	MD1	3,7	72	100	1,438	1,196	0,943	0,476	0,815	0,821	0,745	1,630
Wettbewerber	MD2	3,2	103	69	0,273	0,326	0,388	1,474	0,840	0,288	0,708	4,070***
Bedrohung der eigenen Produkte oder Services durch Substitute	MD4	3,1	105	67	0,330	0,717	1,384	0,680	1,183	1,008	0,833	1,155
Preise der bezogenen Rohstoffe oder Vorprodukte	MD6	2,8	108	64	0,708	0,036	0,513	1,784 (I)*	0,592	1,318	0,012	0,810
Technologie zur Herstellung der eigenen Produkte bzw. Services	MD7	4,1	65	107	0,508	0,544	0,534	0,054	1,735 (I)*	0,634	0,627	1,199
politische und rechtliche Rahmenbedingungen des Marktes	MD8	2,8	101	71	0,159	0,154	0,248	0,926	0,804	1,213	0,181	2,385 (I)**

(I) - Moderation, bei der die Wirkung in einer der Gruppen nicht existiert ist \*\*\* signifikant auf 1% Niveau; \*\* - signifikant auf 5% - Niveau; \* - signifikant auf 10%-Niveau

Tabelle 30: Robustheitstest bezüglich der Marktdynamik – Pfadkoeffizienten

Moderator	Coding	Mittelwert der Bewertung	genutzter Datensatz	M4: Ergebnisdruck => Nachhaltigkeitsorientierung		M5: Ergebnisdruck => Langfristiger Markterfolg		M8: Anpassungsfähigkeit => Langfristiger Markterfolg	
				Ladung direkte Wirkung	t-Wert	Ladung direkte Wirkung	t-Wert	Ladung direkte Wirkung	t-Wert
				kleiner als der Mittelwert	größer als der Mittelwert	kleiner als der Mittelwert	größer als der Mittelwert	kleiner als der Mittelwert	größer als der Mittelwert
Preise der bezogenen Rohstoffe oder Vorprodukte	MD6	2,8	kleiner als der Mittelwert	-0,036	0,489	-	-	-	-
			größer als der Mittelwert	-0,288***	6,017	-	-	-	-
Technologie zur Herstellung der eigenen Produkte bzw. Services	MD7	4,1	kleiner als der Mittelwert	-	-	-0,016	0,159	-	-
			größer als der Mittelwert	-	-	0,229***	4,205	-	-
politische und rechtliche Rahmenbedingungen des Marktes	MD8	2,8	kleiner als der Mittelwert	-	-	-	-	0,408***	4,980
			größer als der Mittelwert	-	-	-	-	0,060	0,664

\*\*\* signifikant auf 1% Niveau; \*\* - signifikant auf 5% - Niveau; \* - signifikant auf 10%-Niveau

### 2.2.3 Ergebnis und Interpretation

Insgesamt werden nur drei Wirkungen des Strukturmodells durch Items im Bereich Marktdynamik moderiert, so dass die Wirkung in einer Gruppe insignifikant ist.

(M4) Im Falle von häufigen *Veränderungen der Preise von bezogenen Rohstoffen oder Vorprodukten* wirkt sich *Ergebnisdruck* negativ auf die *Nachhaltigkeitsorientierung* aus, während im Fall eher stabiler Preise der bezogenen Rohstoffe oder Vorprodukte eine negative Wirkung nicht nachgewiesen werden kann. Kosten für Rohstoffe und Vorprodukte können einen erheblichen Teil der Gesamtkosten eines Produkts oder des Services ausmachen. Sind die Preise sehr volatil, ist somit unter Umständen ein erheblicher Teil der Gesamtkosten volatil. In Erwartung steigender Gesamtkosten erscheint es als schwierig und unwahrscheinlich, in einem Wettbewerbsmarkt gestiegene Gesamtkosten an den Kunden in Form von Preisauflägen zeitnah weiterzugeben. Es kann also ein ganz erheblicher Druck auf Unternehmen lasten, volatile Preise für Rohstoffe

und Vorprodukte auszugleichen oder noch besser Rohstoffe und Vorprodukte dann einzukaufen, wenn diese billig sind. In einem solchen Umfeld scheint es möglich, dass insbesondere, wenn die variable Vergütung des Managements mit einer Gewinngröße gekoppelt ist, eine Generierung von Vorteilen im Einkauf von Rohstoffen und Vorprodukten zu einer Vernachlässigung von Nachhaltigkeitsorientierung führen kann.

(M5) Ein häufiger *Wechsel von Technologien zur Herstellung der eigenen Produkte bzw. Services* führt dazu, dass sich *Ergebnisdruck* deutlich positiv auf den *Langfristigen Markterfolg* auswirkt, während im Falle von stabilen Technologien zur Herstellung der eigenen Produkte bzw. Services keine signifikante Wirkung auf den *Langfristigen Markterfolg* nachgewiesen werden kann. Ein wesentlicher Grund von häufigen Technologiewechsel ist Innovation. Je höher die Innovationsgeschwindigkeit ist, desto häufiger wechseln Technologien. In solch einem Kontext könnte *Ergebnisdruck* dazu führen, Innovationen in einem Unternehmen zu fördern, um mit der Innovationsgeschwindigkeit eines Marktes mitzuhalten oder diese sogar zu übertreffen. Dies wäre somit eine Basis für eine dauerhaft gute Positionierung am Markt, durch innovationsbedingtes, innerhalb der Branche relativ höheres Wachstum und für damit verbundenen *Langfristigen Markterfolg*.

Interessanterweise kann eine Moderation für die Wirkung von *Anpassungsfähigkeit* auf den *Langfristigen Markterfolg* nicht nachgewiesen werden. Insofern scheinen die Teilnehmer der Studie eine hohe Innovationsgeschwindigkeit nicht als Bestandteil der *Anpassungsfähigkeit* betrachtet zu haben. *Anpassungsfähigkeit* beschreibt somit wohl eher die Möglichkeit der Gestaltung flexibler Ressourceneinsätze auf Basis bestehender Technologien.

(M8) Ein häufiger *Wechsel der politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen des Marktes* führt dazu, dass sich *Anpassungsfähigkeit* nicht signifikant auf den *Langfristigen Markterfolg* auswirkt, während im Falle eher stabiler politischer und rechtlicher Rahmenbedingungen *Anpassungsfähigkeit* eine stark positive Wirkung auf den *Langfristigen Markterfolg* aufweist. Wie bereits beschrieben, scheinen die Teilnehmer der Studie *Anpassungsfähigkeit* im Sinne der flexiblen Gestaltung des Ressourceneinsatzes interpretiert zu haben. Wechseln politische und rechtliche Rahmenbedingungen eines Marktes, so wechseln grundlegende Charakteristika eines Marktes und somit auch die Bedingungen, unter denen ein *Langfristiger Markterfolg* möglich ist. Eine flexible Gestaltung des Ressourceneinsatzes im Sinne des Items scheint eine solche grundlegende Änderung des Marktes nicht auffangen zu können, eher scheinen dazu grundlegendere strategische Veränderungen etwa in Bezug auf die Positionierung des Unternehmens im Markt notwendig zu sein, die im Item nicht abgebildet sind.

Neben den gerade betrachteten drei signifikanten Moderationen sind von den verbleibenden 45 möglichen Moderationen 44 Moderationen insignifikant, eine Moderation ist signifikant (im Bereich von M8), die Wirkung ist allerdings in beiden Gruppen vorhanden. Dies deutet auf insgesamt robuste Wirkbeziehungen im Rahmen des Strukturmodells, weitgehend unabhängig von der Marktdynamik, hin. Die Ergebnisse des Strukturmodells sind somit im Wesentlichen auch im Falle unterschiedlicher unternehmensexterner Marktdynamiken stabil.

## 2.3 Unternehmensinterne Dynamik: Produktlebenszyklus

### 2.3.1 *Ansatz*

Um die Robustheit der Ergebnisse in Bezug auf die unternehmensinterne Dynamik zu testen, wurden die Teilnehmer der Studie weiterhin aufgefordert, für die von ihrem Unternehmen angebotenen Produkte bzw. Services die Dauer von verschiedenen Stadien entlang des Produktlebenszyklus<sup>163</sup> einzuschätzen. Sie erhielten dazu eine Sechsserskala (1 = bis sechs Monate, 2 = bis zu einem Jahr, 3 = bis zu drei Jahren, 4 = bis zu fünf Jahren, 5 = bis zu 10 Jahren und 6 = mehr als 10 Jahre) hinsichtlich der folgenden Kategorien/Items:

- A) Dauer der Entwicklung von wesentlichen Produkten bzw. Services,
- B) Dauer des Aufbaus der Delivery-Fähigkeit (Lieferfähigkeit),
- C) Dauer der Markteinführung und
- D) Länge des Zeitraums der Nachfrage von Produkten bzw. Services.

Die Kriterien folgen dabei der Idee des Produktlebenszyklus und seiner Funktion als Indikator für die Input-Output-Verzögerung: Je kürzer die Phasen des Produktlebenszyklus und somit der Zeitraum, für den ein Produkt bzw. Service eines Unternehmens nachgefragt werden, desto häufiger wechseln die Produkte bzw. Services in einem Unternehmen, desto dynamischer agiert ein Unternehmen.

Für die Auswertung wurden die 172 Datensätze auf Basis der Mittelwerte pro Item wiederum in zwei Gruppen geteilt. Alle Bewertungen oberhalb des Mittelwerts wurden mit Eins bewertet. Alle Bewertungen unterhalb des Mittelwerts wurden mit Null bewertet. Die so entstandenen Gruppen wurden jeweils als exogene latente (Dummy-)Variable modelliert. Mit Hilfe eines t-Tests wird geprüft, ob der moderierende Einfluss der jeweiligen latenten Variablen auf die Wirkungen im Modell (M1 bis M8, siehe auch Abbildung 13) signifikant ist. Der

---

163 Vgl. Wöhe (1996).

Split auf Basis des Mittelwerts wurde auch hier wiederum einem Mediansplit vorgezogen, da dieser im Rahmen der Berücksichtigung der diskreten Verteilung im Falle des Mediansplits zu einer deutlich ausgeglicheneren Gruppenverteilung für das Item D) *Länge des Zeitraums der Nachfrage von Produkten bzw. Services* führt. Für die Items A) bis C) ist die Gruppenverteilung durch Verwendung des Mittelwerts in sehr geringem Maße ungleicher als im Vergleich zur Verwendung des Median.<sup>164</sup> Aus Konsistenzgründen wurde in allen Fällen der Mittelwert-Split gewählt.

Tabelle 31: Gruppenbildung Moderation durch PLZ – Median vs. Mittelwert

Moderator	Median			Mittelwert		
	Median	Anzahl Werte kleiner gleich dem Median	Anzahl Werte größer dem Median	Mittelwert der Bewertung	Anzahl Bewertungen kleiner als der Mittelwert	Anzahl Bewertungen größer als der Mittelwert
Dauer der Entwicklung von wesentlichen Produkten/ Services	2,5	87	85	2,63	86	86
Dauer des Aufbaus der Delivery-Fähigkeit	2	96	76	2,38	98	74
Dauer der Markteinführung	2	99	73	2,31	100	72
Länge des Zeitraums der Nachfrage von Produkten/ Services	5	112	60	4,48	79	93

### 2.3.2 Statistische Evaluation

Ein signifikanter Einfluss konnte für nur fünf von insgesamt 32 potenziellen Moderationen nachgewiesen werden (M2 und M8). Alle weiteren Kriterien besitzen für keine der signifikanten Wirkungen im Strukturmodell einen signifikant moderierenden Einfluss.

164 Obwohl eine ganzzahlige Sechskkala verwendet wurde, ist der Median für das Item A) *Dauer der Entwicklung von wesentlichen Produkten/Services* nicht ganzzahlig. Der Grund dafür liegt in der Mittelwertbildung für einige wenige Datensätze von Unternehmen, für die mehrere Vertreter an der Umfrage teilgenommen und Bewertungen vorgenommen haben, näher beschrieben wurde der Sachverhalt im Kapitel D.3.1.

Von fünf signifikanten Moderationen liegen zwei Moderationen (Signifikanz mindestens 10 Prozent) vor, bei denen die Wirkung in einer der Gruppen nicht existent ist:

- (1) M8: Wirkung von *Anpassungsfähigkeit* auf den *Langfristigen Markterfolg* durch die *Dauer der Entwicklung von wesentlichen Produkten bzw. Services* und
- (2) M8: Wirkung von *Anpassungsfähigkeit* auf den *Langfristigen Markterfolg* durch die *Dauer des Aufbaus der Delivery-Fähigkeiten*

Für diese zwei Moderationen wurde das Modell gruppenweise berechnet. Dazu wurde der Gesamtdatensatz (172 Datensätze) für die Moderation durch (1) *Dauer der Entwicklung von wesentlichen Produkten bzw. Services* und durch (2) *Dauer des Aufbaus der Delivery-Fähigkeit* in jeweils zwei Datensätze geteilt. Dabei enthält der eine Datensatz alle Datensätze, die kleiner als der Mittelwert, der andere Datensatz die Datensätze, die größer als der Mittelwert der jeweiligen Moderatoren sind. Die Berechnungen zeigen, dass die jeweiligen Wirkungen in einer Gruppe deutlich insignifikant, in der anderen Gruppe ganz deutlich signifikant sind. Dabei ist die signifikante Wirkung in die gleiche Richtung gerichtet wie im Modell ohne Moderation unter Verwendung des gesamten Datensatzes. Die Ladungen sind dabei jeweils höher als im Modell ohne Moderation unter Verwendung des gesamten Datensatzes. Die t-Werte der signifikanten Wirkung sind höher als die t-Werte im Modell ohne Moderation unter Verwendung des gesamten Datensatzes. In den Modellen mit Moderation setzt sich die hochsignifikante Wirkung mit hoher Ladung durch und die direkte Wirkung wird insignifikant.

Tabelle 32: Robustheit Produktlebenszyklus

Moderator	Coding	Anzahl Bewertungen kleiner als der Mittelwert	Anzahl Bewertungen größer als der Mittelwert	M1 (t-Werte)	M2 (t-Werte)	M3 (t-Werte)	M4 (t-Werte)	M5 (t-Werte)	M6 (t-Werte)	M7 (t-Werte)	M8 (t-Werte)
Dauer der Entwicklung von wesentlichen Produkten/ Services	PLZ1	86	86	1,006	2,448**	0,936	1,404	0,938	1,588	0,383	2,466 (l)**
Dauer des Aufbaus der Delivery-Fähigkeit	PLZ2	98	74	1,177	2,173**	1,594	0,478	0,844	0,538	-0,016	2,767 (l)**
Dauer der Markteinführung	PLZ3	100	72	1,177	0,423	1,186	0,486	0,227	0,485	0,633	0,714
Länge des Zeitraums der Nachfrage von Produkten/ Services	PLZ4	79	93	1,315	0,929	0,007	0,530	0,490	0,916	0,786	1,784*

(l) - Moderation, bei der die Wirkung in einer der Gruppen nicht existent ist      \*\*\* signifikant auf 1% Niveau; \*\* - signifikant auf 5% - Niveau; \* - signifikant auf 10%-Niveau

Tabelle 33: Robustheitstest bezüglich der PLZ – Pfadkoeffizienten

Moderator	Coding	Mittelwert der Bewertung	genutzter Datensatz	M8: Anpassungsfähigkeit => Langfristiger Markterfolg	
				Ladung direkte Wirkung	t-Wert
Dauer der Entwicklung von wesentlichen Produkten/ Services	PLZ1	2,63	kleiner als der Mittelwert	0,016	0,142
			größer als der Mittelwert	0,443***	6,320
Dauer des Aufbaus der Delivery-Fähigkeit	PLZ2	2,38	kleiner als der Mittelwert	0,076	0,666
			größer als der Mittelwert	0,495***	7,663

\*\*\* signifikant auf 1% Niveau; \*\* - signifikant auf 5% - Niveau; \* - signifikant auf 10%-Niveau

### 2.3.3 Ergebnis und Interpretation

Insgesamt wird nur eine Wirkung des Strukturmodells (M8) durch zwei Items im Bereich der unternehmensinternen Dynamik, repräsentiert durch den Produktlebenszyklus, moderiert, so dass die Wirkung in einer Gruppe insignifikant ist.

Für Unternehmen mit einer langen *Dauer der Produkt- bzw. Serviceentwicklung* und/oder langer *Dauer des Aufbaus der Delivery-Fähigkeit für Produkte bzw. Services* hat *Anpassungsfähigkeit* einen deutlich positiven Einfluss auf den *Langfristigen Markterfolg*, während dieser Einfluss für Unternehmen, die eine vergleichsweise geringere *Dauer der Produkt- bzw. Serviceentwicklung* sowie des *Aufbaus der Delivery-Fähigkeit für Produkte bzw. Services* aufweisen, nicht nachgewiesen werden kann. Die Produkt- bzw. Serviceentwicklung und der Aufbau der Delivery-Fähigkeit stellen einen mitunter großen Anteil der Fixkosten/ Strukturkosten eines Unternehmens dar. Je länger die Produkt- bzw. Serviceentwicklung und/oder der Aufbau der Delivery-Fähigkeit dauern, desto höher sind die Fixkosten bzw. Strukturkosten. Wie bereits beschrieben, wurde *Anpassungsfähigkeit* von den Teilnehmern der Umfrage im Sinne der Anpassung von Ressourceneinsätzen interpretiert. Die Fähigkeit zum Einsatz variabler Ressourcen im Sinne variabler Kosten ist per Definition gegeben. So scheint insbesondere die Anpassung der Fixkosten bzw. Strukturkosten an veränderte Nachfragegegebenheiten des Marktes als Herausforderung bestehen zu bleiben. Fixkosten bzw. Strukturkosten sind jedoch im Falle einer eher längeren *Dauer der Produkt- bzw. Serviceentwicklung* und/oder der *Dauer des Aufbaus der Delivery-Fähigkeit* vergleichsweise hoch, so dass die *Anpassungsfähigkeit* in Bezug auf die durch die Produkt- bzw. Serviceentwicklung bzw. den Aufbau der Delivery-Fähigkeit verursachten Fixkosten/Strukturkosten besonders wichtig ist. Je eher die mit

der Kapazität zur Produkt- bzw. Serviceentwicklung und/oder zum Aufbau der Delivery-Fähigkeit verbundenen Fixkosten bzw. Strukturkosten im Falle eines Nachfragerückgangs reduziert bzw. im Falle eines Nachfrageschubes angepasst werden können, desto geringer sind Kostenremanenzen bzw. können Marktpotenziale schneller erschlossen werden. Dies trägt somit zum langfristigen Markterfolg eines Unternehmens bei. Insofern kann die *Anpassungsfähigkeit* im Rahmen dieser Umfrage wohl insbesondere als Anpassungsfähigkeit von Ressourceneinsätzen im Bereich der Fixkosten bzw. Strukturkosten gedeutet werden. Somit scheint insbesondere die Anpassungsfähigkeit von Fixkosten bzw. Strukturkosten einen wesentlichen Einfluss auf den *Langfristigen Markterfolg* zu besitzen.

Von den verbleibenden 30 möglichen Moderationen sind 27 Moderationen insignifikant, drei weitere Moderationen (im Bereich von M2 und M8) sind signifikant, die Wirkungen sind allerdings in jeweils beiden Gruppen vorhanden. Dies deutet auf insgesamt robuste Wirkbeziehungen im Rahmen des Strukturmodells weitgehend unabhängig von der Länge des Produktlebenszyklus hin. Die Ergebnisse des Strukturmodells sind somit im Wesentlichen auch im Falle unternehmensinterner Dynamik im Sinne unterschiedlich langer Produktlebenszyklen stabil.

## 2.4 Unterschiedliche Dynamik von Rechnungslegungsstandards

### 2.4.1 Ansatz

Abschließend wird eine Moderation der Ergebnisse des Strukturmodells durch die Art des primär genutzten Rechnungslegungsstandards geprüft. Dabei wird unterstellt, dass die Marktwertorientierung und die tendenziell damit verbundenen Schwankungen der Bewertungsgrundlagen sowie durchaus vorhandene Ermessensspielräume<sup>165</sup> auch aufgrund überarbeiteter oder neuer Standards zu einer stärkeren Volatilität bzw. Dynamik im Rechnungslegungswerk eines Unternehmens führen als im Umfeld der Rechnungslegung nach dem eher bestandswertorientiertem HGB.<sup>166</sup>

Um zu prüfen, ob der primär durch das Unternehmen genutzte Rechnungslegungsstandard und die damit verbundene Dynamik moderierende Einflüsse besitzen, wurden die Teilnehmer gebeten, den primär durch das Unternehmen genutzten Rechnungslegungsstandard anzugeben. Zur Auswahl standen dazu

---

165 Vgl. Dobler (2008) und Ballwieser (2008).

166 Vgl. Dobler (2008).

HGB (wurde für 56 Unternehmen benannt), IFRS (wurde für 109 Unternehmen benannt) oder US-GAAP (wurde für sieben Unternehmen benannt). Um die Daten quantitativ auswerten zu können, erfolgte eine Gruppenbildung. Unternehmen, die einen der beiden marktwertorientierten Rechnungslegungsstandards IFRS und US-GAAP verwendeten, wurden als gemeinsame Gruppe betrachtet und mit *eins* kodiert. Unternehmen, die als Rechnungslegungsstandard das bestandswertorientierte HGB angaben, wurden mit *null* kodiert.

### 2.4.2 Statistische Evaluation

Auf den Daten der Umfrage basierend konnte keine signifikante Moderation durch die Nutzung unterschiedlicher Standards im Rahmen der primären Rechnungslegung und durch die damit verbundene unterschiedliche Dynamik festgestellt werden.

Tabelle 34: Robustheit Rechnungslegungsstandard

Moderator	Coding	Anzahl HGB	Anzahl US-GAAP / IFRS	M1 (t-Werte)	M2 (t-Werte)	M3 (t-Werte)	M4 (t-Werte)	M5 (t-Werte)	M6 (t-Werte)	M7 (t-Werte)	M8 (t-Werte)
Rechnungslegungsstandard	FRLS1	56	116	0,714	0,511	0,778	1,283	0,448	0,238	0,689	0,503

(1) - Moderation, bei der die Wirkung in einer der Gruppen nicht existent ist      \*\*\* signifikant auf 1% Niveau; \*\* - signifikant auf 5% - Niveau; \* - signifikant auf 10%-Niveau

### 2.4.3 Ergebnis und Interpretation

Die Art des primär genutzten Rechnungslegungsstandards (auf der einen Seite die mit einer höheren Dynamik verbundenen marktwertorientierten Rechnungslegungsstandards nach IFRS und US-GAAP und auf der anderen Seite der mit einer geringeren Dynamik verbundene bestandswertorientierte Rechnungslegungsstandard HGB) hat keinen Einfluss auf die Ergebnisse des Strukturmodells. Die Ergebnisse sind vom primär genutzten Rechnungslegungsstandard und der damit verbundenen unterschiedlichen Dynamik unabhängig. Die Ergebnisse des Strukturmodells sind somit hinsichtlich der unterschiedlichen Dynamik von Rechnungslegungsstandards stabil.

## 2.5 Zusammenfassende Betrachtung der Relevanz und Robustheit der Ergebnisse

Ausgehend von geringen Bestimmtheitsmaßen und Effektstärken wurden die signifikanten Wirkungen im Strukturmodell hinsichtlich ihrer Stabilität in Bezug auf unterschiedliche Dynamiken geprüft.

Die Ergebnisse des Strukturmodells sind für die *Kurzfristorientierung der Planung* und *Nachhaltigkeitsorientierung* (direkt Wirkung und indirekte Wirkung)

unabhängig, für *Ergebnisdruck* in ganz wesentlichem Maße unabhängig, von (1) unternehmensexterner Dynamik, (2) Produktlebenszyklus-basierter unternehmensinterner Dynamik sowie (3) der unterschiedlichen Dynamik im Zusammenhang mit den durch die Unternehmen genutzten marktwertorientierten oder bestandswertorientierten Rechnungslegungsstandards. Die Ergebnisse der Evaluation des Strukturmodells können somit auch unter Berücksichtigung der zum Teil geringen Bestimmtheitsmaße und Effektstärken als stabil angesehen werden.

### 3. Zusammenfassende Betrachtung der Ergebnisse

#### 3.1 Hypothesen

##### 3.1.1 Gesamtsicht

Zunächst ist festzuhalten, dass die direkte Wirkung der Konstrukte *Kurzfristorientierung der Planung* und *Ergebnisdruck* auf den *Langfristigen Markterfolg* deutlich stärker ist als die indirekten Wirkungen dieser Konstrukte über die Konstrukte *Nachhaltigkeitsorientierung*, *Strategische Konsistenz* und *Anpassungsfähigkeit*. Ursache für die geringen indirekten Wirkungen sind dabei insbesondere die indirekte Wirkungen von *Nachhaltigkeitsorientierung* über die zwei hintereinanderliegenden Konstrukte *Strategische Konsistenz* und *Anpassungsfähigkeit* auf den *Langfristigen Markterfolg* sowie die nicht-signifikante direkte Wirkung von *Nachhaltigkeitsorientierung* auf den *Langfristigen Markterfolg*.

##### 3.1.2 Direkte Wirkungen von *Kurzfristorientierung der Planung* und *Ergebnisdruck*

Der Hypothese entsprechend wirkt sich die *Kurzfristorientierung der Planung* deutlich negativ auf den *Langfristigen Markterfolg* aus, während *Ergebnisdruck* entgegen der Hypothese positiv schwach signifikant auf den *Langfristigen Markterfolg* wirkt. So stellt die Fähigkeit zur Langfristorientierung der Planung und somit zur Vermeidung einer *Myopischen Steuerungsperspektive* einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. *Ergebnisdruck* in Sinne von wesentlicher variabler Vergütung von Entscheidern eines Unternehmens wirkt hingegen nicht myopisch, sondern scheint den *Langfristigen Markterfolg* im Rahmen dieses Modells zu fördern. Betrachtet man beide Fakten zusammen, so scheint die Berücksichtigung von im Rahmen einer Langfristorientierung der Planung definierten langfristigen Zielen bei der Bewertung der Führungskräfte in Verbindung mit variablen Vergütungsanteilen den *Langfristigen Markterfolg* zu fördern. So scheint die Vermeidung von *Kurzfristorientierung der Planung* durch *Langfristorientierung* und *Integration der Planungsprozesse* für die Vorgabe eines langfristigen Rahmens zu sorgen.

*Ergebnisdruck* sorgt hingegen dafür, dass die innerhalb des Rahmens definierten Schritte und Ziele auch gegangen und erreicht werden. Der nahezu doppelt so hohe negative Einfluss von *Kurzfristorientierung der Planung* im Vergleich zu *Ergebnisdruck* lässt jedoch erkennen, dass es ohne einen langfristigen quantifizierten Rahmen auf Basis integrierter Unternehmenspläne nicht möglich ist, den *Langfristigen Markterfolg* allein durch *Ergebnisdruck* zu sichern. Kurz gesagt: Ist die langfristige Richtung im Unternehmen nicht gesetzt, quantifiziert und für operative Einheiten heruntergebrochen dargestellt, so kann hoher *Ergebnisdruck* diesen Mangel nicht überkompensieren.

Trotzdem muss festgestellt werden, dass der insbesondere seit der Finanzkrise von 2008 diskutierte negative Einfluss von variabler Vergütung auf den langfristigen Markterfolg im Rahmen dieser Untersuchung nicht bestätigt werden kann. Ein möglicher Grund für die nicht negativen Auswirkungen könnte die Unterrepräsentanz von Unternehmen des Finanzsektors in der Stichprobe sein, wurden doch die negativen Auswirkungen von variabler Vergütung insbesondere vor dem Hintergrund der Finanzkrise von 2008 und den Folgejahren diskutiert. Ein weiterer Grund könnte die im Konstrukt *Ergebnisdruck* nicht explizit enthaltene Kontrolle für den Zeitbezug oder Zeithorizont der variablen Vergütung sein. Im Konstrukt wurde der Zeitbezug nur implizit über einen Bezug der variablen Vergütung zu finanziellen Größen abgefragt.

Betrachtet man die indirekten Wirkungen, so ist die Wirkung von *Ergebnisdruck* auf den *Langfristigen Markterfolg* vernachlässigbar (-1,7% des Gesamteffekts). Die indirekten Wirkungen von *Kurzfristorientierung der Planung* auf den *Langfristigen Markterfolg* über die Konstrukte *Nachhaltigkeitsorientierung*, *Strategische Konsistenz* und *Anpassungsfähigkeit* tragen mit 26,4% zum Gesamteffekt bei. Dies resultiert insbesondere aus den sehr starken hochsignifikanten, mit sehr hohen Effektstärken behafteten Wirkungen der *Kurzfristorientierung der Planung* auf *Nachhaltigkeitsorientierung* und *Strategische Konsistenz*. Die *Kurzfristorientierung der Planung* hat somit im Rahmen der bestätigten Hypothesen einen ganz wesentlichen negativen Einfluss auf die *Nachhaltigkeitsorientierung* und die *Strategische Konsistenz*.

### 3.1.3 Wirkung von *Nachhaltigkeitsorientierung*

Eine direkte Wirkung von *Nachhaltigkeitsorientierung* auf den *Langfristigen Markterfolg* kann im untersuchten Modell nicht nachgewiesen werden. Es besteht nur eine sehr geringe positive indirekte Wirkung über die *Strategische Konsistenz* und die *Anpassungsfähigkeit*. Die Ergebnisse der Untersuchung bestätigen somit das ambivalente Bild, dass die empirische Forschung für den Einfluss

von Nachhaltigkeitsorientierung auf den unternehmerischen Erfolg wirft. Wie bereits im Literaturteil beschrieben, haben Studien, veröffentlicht im Jahr der Durchführung dieser Umfrage bzw. später, dieses uneinheitliche Bild bestätigt.<sup>167</sup> Aus theoretischer Sicht scheinen sich die hypothetisch negative Wirkung, ausgehend von der Konfliktbetonung und der Legitimitätstheorie sowie die hypothetisch positive Wirkung ausgehend von der Kompatibilitätsbetonung und der Theorie der freiwilligen Berichterstattung auf den *Langfristigen Markterfolg* ohne eine Moderation durch *Strategische Konsistenz* und *Anpassungsfähigkeit* gegenseitig aufzuheben. Somit scheint dem Verhältnis von *Nachhaltigkeitsorientierung* und *Strategischen Konsistenz* eine gewisse Bedeutung zuzukommen. So führt *Nachhaltigkeitsorientierung* weniger über die Existenz eines Nachhaltigkeitsberichtswesens und die Diskussion im Rahmen der Strategie direkt zu einem *Langfristigen Markterfolg*, sondern vielmehr dazu, dass die Richtung des Unternehmens in Form der Strategie, der Unternehmenskultur und der Führungsleitlinien klar und für Mitarbeiter umsetzbar definiert sind, sowie dazu, dass sich die Entscheidungen des Managements dazu konsistent verhalten. Durch den weiteren Weg der Wirkung über die *Anpassungsfähigkeit* verringert sich der indirekte Effekt von *Nachhaltigkeitsorientierung* deutlich. Wie ausgeführt, wurde *Anpassungsfähigkeit* von den Teilnehmern der Umfrage eher im engen Sinne der Anpassungsfähigkeit von ressourcenbasierten Fixkosten bzw. Strukturkosten gesehen und wahrscheinlich weniger im Sinne der Fähigkeit zu innovationsbasierter Anpassung. Davon ausgehend gilt es, in möglichen weiteren Untersuchungen die Konstrukte *Strategische Konsistenz* und *Anpassungsfähigkeit* im Sinne einer *Dynamisch-Strategischen Konsistenz* unter Berücksichtigung der Fähigkeit zur Innovation zusammenzuführen und zu prüfen, inwieweit sich die Wirkung von *Nachhaltigkeitsorientierung* auf den *Langfristigen Markterfolg* in einem solchen Modell mit Führung der indirekten Wirkung von *Nachhaltigkeitsorientierung* über ein Konstrukt anstatt über zwei Konstrukte verstärkt.

Ein alternativer Grund für die Nichtsignifikanz der direkten Wirkung von *Nachhaltigkeitsorientierung* auf den *Langfristigen Markterfolg* könnte in der zeitlichen Verzögerung liegen. Da insbesondere die *Nachhaltigkeitsorientierung* in Form eines Nachhaltigkeitsberichtswesens und der Verankerung des Themas in der Strategie sowie im operativen Geschäft recht neu sind, gilt es, diesen Zeitbezug in zukünftigen Untersuchungen zu berücksichtigen. Die Dauer der Existenz von *Nachhaltigkeitsorientierung* in Unternehmen sollte den Effekt der

---

167 Vgl. Günther/Hoppe/Endrikat (2011), Gamerschlag/Möller/Verbeeten (2011), Dhaliwal/Li/Tsang/Yang (2011) und v. Hiller (2012).

*Nachhaltigkeitsorientierung* auf den *Langfristigen Markterfolg* positiv moderieren. Je länger der Zeitraum ist, in dem ein Unternehmen sich nachhaltig orientiert – im Sinne der Existenz eines Nachhaltigkeitsberichtswezens und Berücksichtigung des Themas im Rahmen der Strategie – verhält, desto eher sollte ein positiver Zusammenhang zwischen *Nachhaltigkeitsorientierung* und *Langfristigem Unternehmenserfolg* bestehen. Es gilt also, in zukünftigen Studien neben dem Grad der *Nachhaltigkeitsorientierung* auch zu erheben, seit wann ein Unternehmen den in der Studie gemessenen Grad an *Nachhaltigkeitsorientierung* aufweist.

Neben dem zeitlichen Aspekt bei der Prüfung der empirischen Effekte von *Nachhaltigkeitsorientierung* auf den *Langfristigen Markterfolg* gilt es, zu den bereits im Modell abgebildeten indirekten Wirkmechanismen weitere Wirkmechanismen von *Nachhaltigkeitsorientierung* auf den *Langfristigen Markterfolg* besser zu verstehen und darauf aufbauend weitere potenzielle medierende oder moderierende Effekte zu identifizieren. Dabei ist der Blick insbesondere darauf zu richten, wie *Nachhaltigkeitsorientierung* den *Langfristigen Markterfolg* unterstützen kann, und in welchen spezifischen Bereichen des Unternehmens *Nachhaltigkeitsorientierung* einen positiven Einfluss auf den *Langfristigen Markterfolg* schaffen kann. Faktoren, die das ‚Wie‘ beeinflussen, können dabei als Treiber/Katalysatoren des Wertbeitrags von *Nachhaltigkeitsorientierung* angesehen werden. Als mögliche Treiber seien beispielhaft die Beherrschung von Umwelt- bzw. sozial orientiertem Risikomanagement und Reputation am Markt auf Grund der Wahrnehmung des Unternehmens als nachhaltigkeitsorientiert genannt.<sup>168</sup> Solche Faktoren, die das ‚Wie‘ beschreiben, könnten als medierende Faktoren angesehen werden; unterschiedliche Bereiche oder Funktionsbereiche eines Unternehmens könnten durch moderierende Faktoren beschrieben werden und somit in statistischen Untersuchungen und Modellen berücksichtigt werden.

## 3.2 Kritische und unterstützende Erfolgsfaktoren im Sinne des Modells

### 3.2.1 Kritischer versus unterstützender Erfolgsfaktor

In der Gesamtschau der direkten und indirekten Wirkungen auf den *Langfristigen Markterfolg* kommt der Vermeidung von *Kurzfristorientierung der Planung* eine hohe Bedeutung im Sinne eines kritischen Erfolgsfaktors für den *Langfristigen Markterfolg* eines Unternehmens zu. Für diesen kritischen Erfolgsfaktor gilt es, Möglichkeiten aufzuzeigen, diesen möglichst optimal zu gestalten.

---

168 Vgl. Schaltegger/Hörisch/Windolph/Harms (2012).

Die Faktoren *Ergebnisdruck*, *Nachhaltigkeitsorientierung*, *Strategische Konsistenz* und *Anpassungsfähigkeit* stellen im Rahmen der Betrachtung der Gesamteffekte im Modell unterstützende Erfolgsfaktoren für den *Langfristigen Markterfolg* von Unternehmen dar.

### 3.2.2 Kritischer Erfolgsfaktor: Kurzfristorientierung der Planung

*Kurzfristorientierung der Planung* hat mit seinen beiden Konstruktbestandteilen *Kurzfristorientierung* und *Mangelnde Integration der Planung* eine deutlich negative Wirkung auf den *Langfristigen Markterfolg* von Unternehmen. Es gilt also, *Kurzfristorientierung* und *Mangelnde Integration von Planungsprozessen* zu verhindern.

*Kurzfristorientierung* drückt sich über die mangelnde Balance zwischen kurz- und langfristigen Zielen, über eine geringe Bedeutung des langfristigen Erfolgs, eine mangelnde Diskussion des Fortschritts bei der Erreichung der strategischen Ziele und über eine Geringschätzung des Engagements von Entscheidungsträgern in langfristigen Themen aus. Um *Kurzfristorientierung* entgegenzuwirken, gilt es also, eine Organisation zu schaffen, in der (1) eine Balance zwischen kurz- und langfristigen Zielen, (2) eine regelmäßige Diskussion des Fortschritts in der Erreichung der strategischen Ziele nicht nur aus finanzieller Sicht und (3) eine Würdigung des Engagements von Entscheidungsträgern in langfristige Themen, wahrgenommen wird. Es ist also, bei der Steuerung des Unternehmens auf eine stetige Ausgeglichenheit von kurz- und langfristigen Zielen zu achten. Für Performance Measurement Systeme bedeutet das, langfristige Ziele in die Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern genauso wie kurzfristige Ziele einzubeziehen. Dazu stehen im Wesentlichen drei Wege zur Verfügung:

- eine Verlängerung des Horizonts der Zielvereinbarungen,
- die parallele Vereinbarung von kurz- und langfristigen Zielen sowie
- die inhaltliche kausale Ableitung von kurzfristigen Zielen auf Basis langfristiger Zielstellungen und Rahmenbedingungen.

Eine Verlängerung des Horizonts für die Zielvereinbarungen bedeutet, den oftmals im Rahmen der Budgetierung vorgegebenen Jahreshorizont<sup>169</sup> entlang der Zeitdimension auf mehrere Jahre auszudehnen. Eine ausschließliche Verlängerung des Zeithorizonts für die Erreichung einer Zielsetzung führt zur Gefahr der Nichtexistenz von Frühindikatoren, die anzeigen, ob ein Unternehmen hinsichtlich der langfristig definierten Ziele auf dem richtigen Weg ist oder eben nicht. Unter Umständen werden Fehlentwicklungen so erst spät transparent.

---

169 Vgl. Schäffer/Weber/Mahlendorf (2012) und *BearingPoint*-Projekterfahrung.

Somit kann auf die Definition von Kurzfristzielen nicht verzichtet werden. Werden jedoch die im Rahmen der Budgetierung benutzten finanziellen Ziele mit langfristigem Horizont auf einen kurzfristigen Horizont verteilt, um kurzfristige Zielerreichungsindikatoren zur Verfügung zu stellen, wird sich die Zielerreichung vor allem auf die Erfüllung von kurzfristigen Indikatoren konzentrieren. Eine reine Verlängerung des Zeithorizonts auch in Verbindung mit einer Verteilung von langfristigen Zielen entlang einer Zeitachse auf kurzfristige Ziele dürfte so vermutlich nicht zum gewünschten Ergebnis der Wahrnehmung einer Balance von kurz- und langfristigen Zielen führen.

Somit verbleiben die parallele Vereinbarung von kurz- und langfristigen Zielen und die inhaltlich kausale Ableitung von kurzfristigen Zielen auf Basis langfristiger Zielstellungen und Rahmenbedingungen als Möglichkeiten. Bei der parallelen Vereinbarung von kurz- und langfristigen Zielen gilt es, zunächst lang- und kurzfristige Ziele wirklich parallel zu messen und nicht langfristige Ziele hinsichtlich eines kurzfristigen Erfüllungsgrades zu messen, was letzten Endes wieder zu einer Konzentration auf den kurzfristigen Erfüllungsgrad führen würde, also einer Kurzfristorientierung. Vielmehr gilt es, den finanziellen Erfolg eines Unternehmens parallel inhaltlich differenziert und nicht nur zeitlich differenziert zu messen. Kurzfristige Erfolgskennzahlen müssen von langfristigen Erfolgskennzahlen unterschieden werden, damit diese sich parallel messen lassen und somit eine unterschiedliche Gewichtung von Kurz- und Langfristzielen ermöglichen. Es bedarf also inhaltlicher Dimensionen nicht nur der Zeitdimension, um Kurzfristigkeit und Langfristigkeit von Zielen abzubilden.

Als Beispiel sei dazu das Unternehmen Carl-Zeiss benannt<sup>170</sup>, das Umsatzziele für Produkte entlang des Produktlebenszyklus eines Produktes unterscheidet. So werden neben „normalen“ Umsatzzielen auch Umsatzziele für Young Revenues definiert. Young Revenues bezeichnen dabei Umsätze für Produkte, die am Beginn des Produktlebenszyklus stehen, also deren umsatzstärkste Zeit noch in der Zukunft liegt. Den Ergebnissen dieser Arbeit folgend müssten die Young Revenues in die Zielsetzung und deren Bewertung mit eingehen. So werden neue Produkte gefördert, wird Innovation im Unternehmen angeregt. Innovation, gemessen durch die Umsätze bei Produkten im vorderen Bereich des Produktlebenszyklus, ist somit eine Dimensionen, nach der kurz- und langfristige Ziele auf Basis finanzieller Ziele inhaltlich, nicht entlang einer Zeitdimension, differenziert betrachtet und parallel gemessen werden, so dass eine Gewichtung von kurz und langfristigen Zielen unabhängig vom Zeithorizont gleichzeitig möglich ist.

---

170 Vgl. Spitzenfeil/Schneider (2012).

In dem benannten Beispiel wird unterstellt, dass Innovation grundsätzlich zu Produkten führt, die im Rahmen der Wachstums- und Reifephase auch finanziell zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Im Falle von Carl-Zeiss, einem Unternehmen, das auf Grund seiner Hochtechnologieorientierung an der Grenze des industriell Machbaren nahezu nur dem Innovationswettbewerb ausgesetzt ist, mag dies eine wohlbegründete Hypothese sein. Dies zeigt, dass die Dimensionen, die zu einer inhaltlichen Differenzierung von kurz- und langfristigen Zielen dienen, unter Umständen unternehmens-/branchen-spezifisch sind und demzufolge auch für Branchen oder Unternehmen tendenziell individuell entwickelt werden müssen. Branchen- und Unternehmensspezifität wird dabei durch die Strategie und das Marktumfeld des Unternehmens bestimmt. Die Strategie des Unternehmens wird ganz wesentlich im Rahmen des Strategieprozesses entwickelt. Das mit einer strategischen Ausrichtung eines Unternehmens verbundene Marktumfeld und damit verbundene Risiken einer Branche und des Unternehmens werden im Rahmen des Risikomanagementprozesses gemanagt.

Strategie und Risiko bilden inhaltliche Dimensionen zusätzlich zur Zeitdimension, entlang derer kurz- und langfristige Ziele im Rahmen einer Unternehmensplanung definiert werden können. I.d.R. werden in Unternehmen zwei in ihrer zeitlichen Dimensionierung unterschiedliche Planungen<sup>171</sup>, Mittelfristplanung und Budget, erstellt. Etwa 80% der deutschen Unternehmen nutzen eine Mittelfristplanung. Die Mittelfristplanung erstreckt sich in der Regel über drei bis fünf Jahre. Die Budgetplanung wird von nahezu allen deutschen Unternehmen (über 95%) genutzt. Die Budgetplanung umfasst ein bis zwei Jahre, der überwiegende Teil der Unternehmen erarbeitet ein Budget für ein Jahr, dem Folgejahr des laufenden Jahres.<sup>172</sup>

Eine operationalisierte Integration von strategischen und operativen Planungsprozessen unter Berücksichtigung der Verbindung der Mittelfristplanung mit dem Strategieprozess, der Verbindung der Mittelfristplanung mit dem Risikomanagementprozess, der Integration des Budgetprozesses mit der Mittelfristplanung und somit indirekter Verbindung des Budgetprozesses zum Strategieprozess und zum Risikomanagementprozess kann zu einer inhaltlichen differenzierten Planung von Kurz- und Langfristzielen beitragen.

---

171 Unter reinen Planungen seien Planungsanlässe verstanden, die sich ausschließlich mit der Erstellung von Plandaten befassen. Die Hochrechnung als Kombination von aufgelaufenen IST-Daten und den für einen Restzeitraum verbleibende Plandaten sei an dieser Stelle auf Grund ihres zum Teil berichtenden Charakters nicht Bestandteil der Betrachtung.

172 Vgl. Schäffer/Weber/Mahlendorf (2012) und *BearingPoint*-Projekterfahrung.

### 3.2.3 Unterstützender Faktor: Ergebnisdruck

*Ergebnisdruck* wirkt sich moderat negativ auf die *Nachhaltigkeitsorientierung* und moderat positiv auf den *Langfristigen Markterfolg* aus. *Ergebnisdruck* wird dabei repräsentiert durch einen wesentlichen Anteil der variablen Vergütung an der Vergütung von Entscheidungsträgern, dem Fokus auf finanzielle Größen und einer direkten Auswirkung der Nichterreichung von vereinbarten Zielen auf die variable Vergütung. Ein negativer Einfluss von variabler Vergütung, wie er seit der Finanzkrise von 2008 immer wieder auch im Rahmen der Gestaltung der Regulierung von Banken diskutiert wird<sup>173</sup>, kann nicht nachgewiesen werden.

Vielmehr wirkt *Ergebnisdruck* in Form von variabler Vergütung und auch bei dessen Fokussierung auf finanzielle Größen insgesamt positiv auf den *Langfristigen Markterfolg*. Ist die Zielperspektive hinsichtlich der Vermeidung einer *Kurzfristorientierung der Planung* effektiv ausgestaltet, so trägt eine variable Vergütung im Sinne der Nachverfolgung der im Rahmen der Zielperspektive definierten Ziele zum *Langfristigen Markterfolg* bei. Da die Wirkung der *Kurzfristorientierung der Planung* auf den *Langfristigen Markterfolg* deutlich stärker und signifikanter ist als die Wirkung von *Ergebnisdruck* auf den *Langfristigen Markterfolg*, erscheint auch eine Interpretation im Sinne von ‚Was bei der effektiven Ausgestaltung der Verhinderung von *Kurzfristorientierung der Planung* versäumt wurde, kann durch eine Erhöhung des *Ergebnisdrucks* in Form höherer variabler Vergütungsanteile nicht ausgeglichen werden‘ zulässig. Eine in Krisenzeiten in Unternehmen oft beobachtete Erhöhung des *Ergebnisdrucks* erscheint vor dem Hintergrund der deutlich höheren Bedeutung der effektiven Ausgestaltung der Verhinderung von *Kurzfristorientierung der Planung* auf den *Langfristigen Markterfolg* nicht sinnvoll. Vielmehr kann eine Erhöhung des *Ergebnisdrucks* immer erst der zweite Schritt nach Überprüfung der effektiven Ausgestaltung der Planung sein.

Die negative Wirkung des *Ergebnisdrucks* auf die *Nachhaltigkeitsorientierung* wirkt sich auf Grund der nichtsignifikanten Wirkung der *Nachhaltigkeitsorientierung* auf den *Langfristigen Markterfolg* nahezu nicht negativ aus. Durch eine Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsindikatoren im Rahmen der variablen Vergütung kann diese negative Wirkung ggf. neutralisiert werden. In Modellen, die solch eine Art der variablen Vergütung berücksichtigen, sollte die Wirkung von *Ergebnisdruck* auf die *Nachhaltigkeitsorientierung* demnach insignifikant werden.

---

173 Vgl. FSB (2009a), FSB (2009b) und Austrup/Fernandez-Aráoz (2009).

### 3.2.4 Unterstützende Faktoren: Nachhaltigkeitsorientierung, Strategische Konsistenz und Anpassungsfähigkeit

Die Wirkungen von *Nachhaltigkeitsorientierung* und *Strategischer Konsistenz* auf den *Langfristigen Markterfolg* sind gering. Die Wirkung von *Anpassungsfähigkeit* auf den *Langfristigen Markterfolg* ist jedoch recht stark und hochsignifikant, wobei die Effektstärke der drei Konstrukte auf den *Langfristigen Markterfolg* recht gering ist. Es gilt, insbesondere den indirekten Wirkmechanismus von *Nachhaltigkeitsorientierung* auf den *Langfristigen Markterfolg* besser zu verstehen.

*Nachhaltigkeitsorientierung* wirkt positiv hoch signifikant auf die *Strategische Konsistenz*. Somit kommt *Nachhaltigkeitsorientierung* ein ordnender Einfluss auf die Klarheit der Strategiedefinition und auf die damit verbundene Konsistenz zur Unternehmenskultur, zu Entscheidungen des Managements, zu Führungsleitlinien und zu Teilaufgaben für Mitarbeiter zu. Die recht hohe positive Wirkung von *Strategischer Konsistenz* auf die *Anpassungsfähigkeit* ist ein deutliches Zeichen, dass die Klarheit bezüglich der Existenz einer Strategie und deren Verständnis in Verbindung mit konsistentem Handeln auf allen Ebenen die *Anpassungsfähigkeit* entsprechend der Hypothese steigert. Somit kommen Aktivitäten der strategischen Zielbestimmung eines Unternehmens und der Kaskadierung strategischer Ziele sowie deren Kommunikation auf allen Ebenen eine wertschöpfende Bedeutung zu. All diese Aktivitäten müssen jedoch zu einer Steigerung der *Anpassungsfähigkeit* des Unternehmens führen. Explorativ wurde untersucht, ob *Strategische Konsistenz* einen direkten Effekt auf den *Langfristigen Markterfolg* besitzt. Eine signifikante Wirkung konnte nicht festgestellt werden. *Strategische Konsistenz* wirkt demnach nur in Verbindung mit *Anpassungsfähigkeit* positiv auf den *Langfristigen Markterfolg* eines Unternehmens. *Strategische Konsistenz* ohne Verbindung zu *Anpassungsfähigkeit* wirkt somit wie beschrieben „strategisch erstarrend“. *Strategische Konsistenz* muss somit dazu führen, dass die Akteure im Unternehmen im Falle von Veränderungen besser in der Lage sind, sich diesen veränderten Bedingungen anzupassen. *Strategische Konsistenz* stellt demnach keine statischen Handlungsanweisungen, sondern vielmehr Entscheidungsmaximen dar, die für Reaktionen auf veränderte Bedingungen Freiraum lassen und Richtung geben.

Trotzdem bleibt zu beachten, dass das Bestimmtheitsmaß von *Anpassungsfähigkeit* recht gering ist. Explorative Modelldesigns mit direkten Wirkungsbeziehungen von *Kurzfristorientierung der Planung*, *Nachhaltigkeitsorientierung* und *Ergebnisdruck* auf die *Anpassungsfähigkeit* haben zu keiner beachtenswerten Steigerung des Bestimmtheitsmaßes der *Anpassungsfähigkeit* geführt. In zukünftigen Modelldesigns gilt es, wie bereits ausgeführt, *Anpassungsfähigkeit* breiter

zu messen und ggf. mit dem Konstrukt *Strategische Konsistenz* in einem neuen Konstrukt *Dynamische Strategische Konsistenz* zu vereinen, um so die Wirkung von *Nachhaltigkeitsorientierung* über das neue Konstrukt auf den *Langfristigen Markterfolg* zu erhöhen.



# F. Gestalterische Impulse

## 1. Vermeidung einer Kurzfristorientierung in der Unternehmensplanung

Im Rahmen des Forschungsmodells konnten eine negative Ursache-Wirkungs-Relation zwischen *Kurzfristorientierung* und *Mangelnder Integration der Planung* und *Langfristigen Markterfolg* von Unternehmen aufgezeigt werden. Somit tragen im umgekehrten Sinne Langfristorientierung und Integration der Unternehmensplanung positiv zum *Langfristigen Markterfolg* von Unternehmen bei. Vor diesem Hintergrund scheinen der Planungsprozess und mit ihm verbundene Effektivitäts- und Effizienzmerkmale im Sinne einer Mittel-Zweck-Relation<sup>174</sup> geeignet zu sein, um zur Verbesserung des *Langfristigen Markterfolgs* von Unternehmen beizutragen. So kommt den Planungsprozessen von Unternehmen im Sinne der Erhöhung ihres Integrationsgrades und bei der Schaffung einer inhaltlich kausalen Ableitung kurzfristiger Ziele auf Basis langfristiger Ziele als Mittel zur Erhöhung der Langfristorientierung eine hohe Bedeutung zu.

Die Abbildung von Kausalitäten und die Erhöhung der Integration der Planung dürften jedoch eher zu einer Verkomplizierung der Planungsprozesse, einer Erhöhung des mit der Planung verbundenen Abstimmungsaufwandes und somit zu einer Verlängerung der Unternehmensplanungsprozesse bei gegebenem Ressourceneinsatz führen. Vor dem Hintergrund der höheren Volatilität der Märkte im Vergleich zur Zeit vor der Finanzkrise von 2008<sup>175</sup> ist eine längere Dauer von Planungsprozessen in einem volatileren Marktumfeld eher als problematisch zu sehen, muss doch bei höherer Volatilität der Märkte innerhalb kurzer Zeit auf veränderte Marktbedingungen reagiert werden. Dies erscheint umso wichtiger, da die überwiegende Mehrheit der deutschen Unternehmen davon ausgeht, dass die mit der Finanzkrise von 2008 beginnende höhere Volatilität der Märkte weiter andauern und sich ggf. sogar noch verstärken wird.<sup>176</sup>

Es gilt also, ein Modell für die Planung zu entwickeln, was zum einen Langfristorientierung und Integration von Unternehmensplanung als kritische Erfolgsfaktoren des *Langfristigen Markterfolgs* unterstützt, zum anderen jedoch

---

174 Vgl. Seidl/Kirsch/van Aaken (2009).

175 Einen weiteren Indikator stellt die tendenziell gestiegene Volatilität des DAX dar, vgl. [www.bundesbank.de](http://www.bundesbank.de).

176 Vgl. Schäffer/Weber/Mahlendorf (2012) und Spitzenpfeil/Schneider (2012).

auch einer persistent gestiegenen Volatilität der Märkte und den damit verbundenen kurzen Reaktionszeiten für die Planung Rechnung trägt.

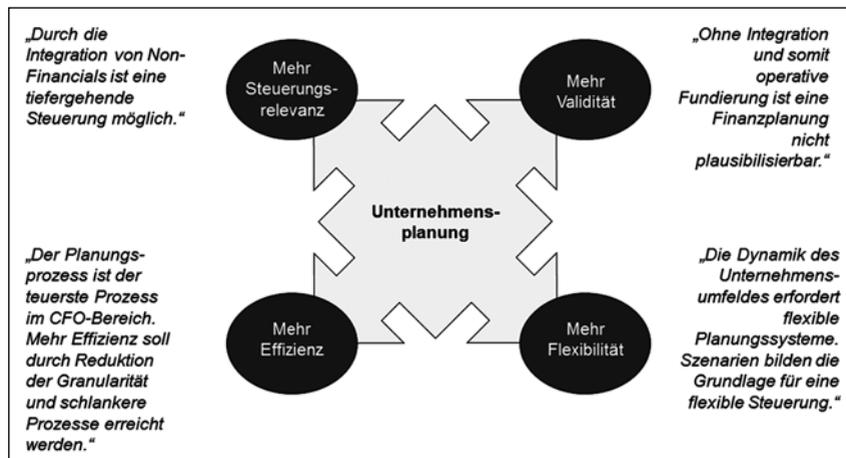
Um diese vermeintlichen Widersprüche im Rahmen der Planung in der unternehmerischen Praxis aufzulösen, ist ein Modell zur Unternehmensplanung erforderlich, das die in der vorliegenden Untersuchung entdeckten empirischen Zusammenhänge zwischen myopischer Steuerung, Nachhaltigkeitsorientierung und langfristigem Markterfolg berücksichtigt.<sup>177</sup>

Ein solches Modell der Unternehmensplanung muss dabei deren Steuerungsrelevanz, Validität, Flexibilität und auch Effizienz verbessern. Dabei gilt es, mehr Steuerungsrelevanz durch die Konzentration auf steuerungsrelevante Planungsinhalte und Planungseinheiten sowie den damit verbundenen Marktbezug zu erreichen. Eine erhöhte Validität der Planung soll insbesondere durch die Verbindung von Strategie und Risikomanagement mit Finanz- und operativer Planung erreicht werden. Durch mehr Flexibilität, beispielsweise durch die Planung von Szenarien, häufigere Planung, verbesserte Prognostik oder aktive Planung von Maßnahmen zur Anpassungsfähigkeit von Unternehmen, ist es möglich, schneller auf Veränderungen zu reagieren oder diese sogar zu antizipieren, ohne dass sich Planungsprozesse dabei verteuern oder verlängern. Bei einem ‚Mehr‘ an Prozesskomplexität, um die Effektivität der Planung zu erhöhen, muss demnach bei gegebener konstanter Ressourcenausstattung der Planung auch die Effizienz der Planung gesteigert werden. Die damit verbundenen Herausforderungen sind in der folgenden Abbildung durch einige Praktikeraussagen illustriert.

---

177 Das Modell wurde vom Verfasser im Rahmen seiner Beratungstätigkeit bei der Unternehmensberatung *BearingPoint* entwickelt und ist durch den Verfasser bereits in verschiedenen Beratungsprojekten gestaltungsorientiert eingeflossen.

Abbildung 13: Unternehmensplanung und exemplarische Praktikeraussagen<sup>178</sup>



## 2. Steuerungsrelevanz von Planung

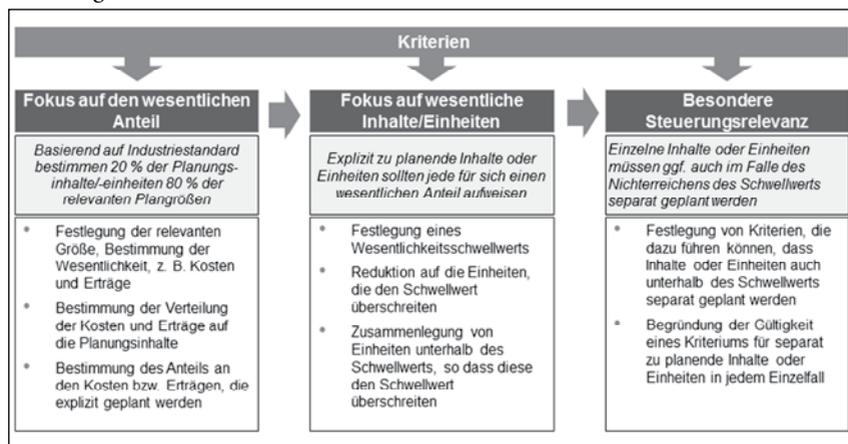
Mehr Steuerungsrelevanz ist insbesondere verbunden mit der Konzentration auf wesentliche zu planende Inhalte und Organisationseinheiten. Methodisch steht dazu die Wertanteilmethode zur Verfügung. Basierend auf Erfahrungen im Rahmen von Beratungsprojekten im Umfeld der Unternehmensplanung lässt sich häufig ein sehr hoher Detaillierungsgrad der Planung feststellen. Wesentliche Inhalte und Organisationseinheiten gehen dabei in der Fülle der zu planenden Inhalte und Einheiten häufig unter. Die Wertanteilmethode schafft eine Konzentration auf die wertrelevanten Planungsinhalte und -einheiten in drei Schritten. Beispielsweise seien als Planungsinhalte die zu beplanenden Positionen eines Konzernkontenplans oder im Hinblick auf Planungseinheiten die Anzahl der in einem Konzern zu planenden Organisationseinheiten aus Managementsicht zu nennen. Analog ließen sich für die Ebene eines Einzelunternehmens die Konzentration auf wertrelevante zu planende Erlös- und Kostenarten sowie Profitcenter oder Kostenstellen betrachten. Projekterfahrungen zeigen immer wieder, dass sich mit circa 20% aller Kostenarten gut 80% des gesamten Kostenvolumens erfassen lassen<sup>179</sup>. Der Aufwand der Planung der letzten 20% des Wertanteils (80% bis

178 Die Darstellung basiert auf dem Beratungsansatz von *BearingPoint* im Bereich Unternehmensplanung und Aussagen von Praktikern.

179 Projekterfahrung im Rahmen von durch *BearingPoint* durchgeführten Beratungsprojekten im Bereich Unternehmensplanung.

100%) übersteigt i.d.R. den Mehrgewinn durch eine explizite Planung. Im ersten Schritt wird nun bezogen auf eine bestimmte Planungsgröße, zum Beispiel Kosten oder Erträge, die Gesamtanzahl an verfügbaren Planungselementen nach Wertanteilen geordnet. Anhand des absteigenden Wertanteils werden die Elemente identifiziert, welche in der Summe mindestens 80%<sup>180</sup> des Gesamtwerts aufweisen. Um die Gesamtanzahl der noch verbleibenden Elemente zu begrenzen, wird in einem zweiten Schritt ein weiteres Wertkriterium, zum Beispiel mindestens 5%<sup>181</sup> Wertanteil je Element, hinzugezogen, ggf. sind dabei Elemente zusammenzulegen, um den definierten Wertanteil pro Element zu erreichen. Die oberhalb der Wertgrenze von 80% aus Schritt eins befindlichen Elemente (verbleibende 20%) werden im Planungsprozess nicht explizit geplant. Eine Planung dieser Werte kann als Pauschale, Wertfortschreibung oder Trend in die Planung einfließen. Im dritten Schritt kann, sofern begründete Sonderfälle bestehen, wie zum Beispiel eine Relevanz für Investitionsentscheidung oder die Relevanz im Rahmen der Leistungsmessung von Verantwortlichen in der Organisation, von den o. g. Regeln abgesehen werden und weitere Elemente können wohlbegründet hinzugefügt werden.

Abbildung 14: Wertanteilmethode<sup>182</sup>



180 Der Wert von 80% dient als Orientierungsgröße, ist jedoch exemplarisch zu verstehen und ist im Einzelfall festzulegen.

181 Der Wert von 5% dient als Orientierungsgröße, ist jedoch exemplarisch zu verstehen und ist im Einzelfall festzulegen.

182 Die Darstellung basiert auf dem Beratungsansatz von *BearingPoint* im Bereich Unternehmensplanung.

Die Wertanteilmethode schafft somit die Voraussetzung der Konzentration auf die wesentlichen zu planenden Inhalte und Einheiten als Basis für eine Integration der Planung.

### 3. Transparenz von Planung

Um mehr Transparenz und Nachvollziehbarkeit in der Unternehmensplanung zu erreichen, ist insbesondere die Integration der Planung geeignet. Die Integration der Planung vollzieht sich dabei in vier Dimensionen: (1) Planungsbereiche und Teilpläne, (2) Planungseinheiten, (3) Planungsanlässe und (4) weitere Prozesse.

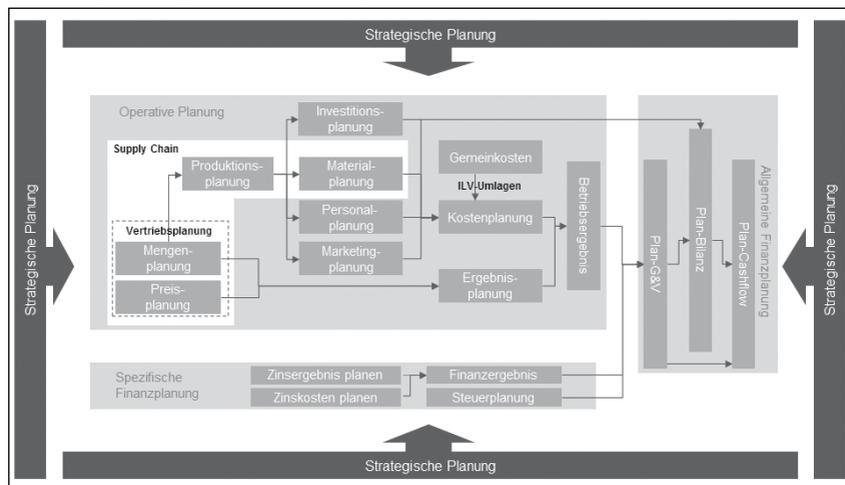
Abbildung 15: Integrationsdimensionen der Unternehmensplanung<sup>183</sup>



183 Die Darstellung basiert auf dem Beratungsansatz von *BearingPoint* im Bereich Unternehmensplanung. Die benannten Integrationsobjekte verstehen sich exemplarisch.

Für die Planungsbereiche und Teilpläne gilt es, die Strategische Planung, die Operativen Planungen und die Finanzplanung miteinander zu verbinden. Die Strategische Planung gibt quantifizierte Ziele für die operativen Planungen, und für die Finanzplanung vor. Die Allgemeine Finanzplanung, GuV, Bilanz und Cashflow werden auf Basis der operativen Planungen abgeleitet.

Abbildung 16: Integration von Planungsbereichen und Teilplänen<sup>184</sup>



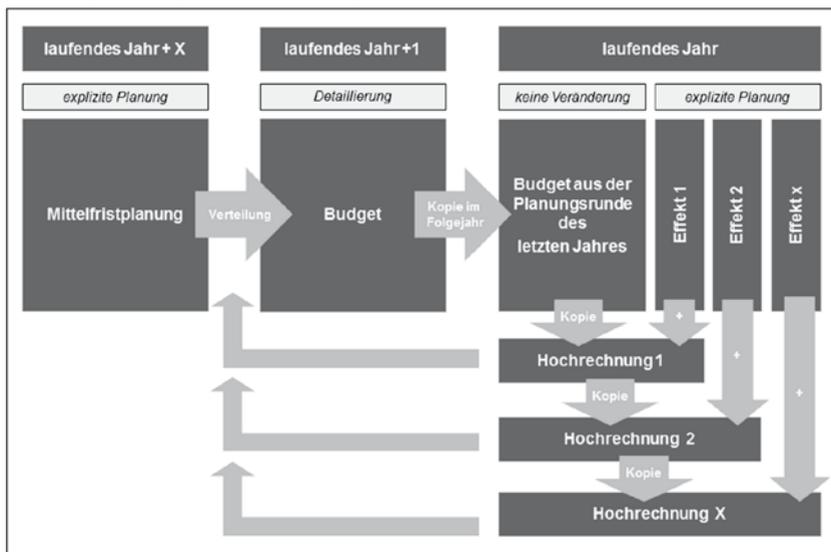
Planungseinheiten als zu planende organisatorische Einheiten, die in einem hierarchischen Bezug zueinander stehen, gilt es, miteinander zu integrieren. Dazu sind im Rahmen der Top-down-Planung Ziele von übergeordneten Einheiten auf untergeordnete Einheiten herunter zu brechen. Im Rahmen einer Bottom-up-Planung sind die Planungen für übergeordnete Einheiten auf Basis der Planung der untergeordneten Einheiten zu aggregieren.

Wie bereits in dieser Arbeit erwähnt, sind eine jährlich durchgeführte Mittelfristplanung und ein jährliches Budget als zwei wesentliche Planungsanlässe bei deutschen Unternehmen etabliert. Hinzu kommen sowie i.d.R. mehrmals jährlich durchgeführte Hochrechnungen als Hybrid von Plan- und Ist-Zahlen. Um ein konsistentes Bild der Planung insbesondere für die Mittelfristplanung und das Budget zu erzeugen, ist eine Integration der Planungsanlässe notwendig. Idealerweise werden dazu aus der Mittelfristplanung die Budgetziele für das

184 Darstellung basiert auf dem Beratungsansatz von *BearingPoint* im Bereich Unternehmensplanung.

kommende Jahr abgeleitet. Dazu ist in der Unternehmenspraxis eine Detaillierung der Planungsinhalte und Planungseinheiten ausgehend von einer i.d.R. größeren Planung des ersten Jahres der Mittelfristplanung hin zu einer feineren Planung im Rahmen des Budgets notwendig. Zur Detaillierung sollten Verteilungsmechanismen auf Basis der aktuellsten verfügbaren Daten, etwa der letzten Hochrechnung, genutzt werden. Das geplante Budget aus der Planungsrunde des letzten Jahres bildet oftmals den Ausgangspunkt für die erste Hochrechnung. Additiv werden effektbasiert kurzfristige Veränderungen als Delta geplant. Die Summe aus Budget und Deltaeffekten ergibt dann die entsprechende Hochrechnung.

Abbildung 17: Integration von Planungsanlässen



Neben den planungsprozessinternen Integrationsthemen weist der Planungsprozess Schnittstellen zu weiteren Prozessen auf. So sollten die Rahmenbedingungen der Mittelfristplanung auf den Ergebnissen des Strategieprozesses aufsetzen sowie Risiken, die im Rahmen des Risikomanagements identifiziert wurden und aktiv überwacht werden, im Planungsprozess Berücksichtigung finden. Die Budgetzahlen bilden in der Regel die Basis für die jährlichen Performance-Management-Prozesse, dabei ist eine Vergleichbarkeit mit dem Ist eine zwingende Notwendigkeit. Insofern sind Konsolidierungs- und Bewertungsansätze der Ist-Berichterstattung auch bei der Erstellung von Planzahlen zu berücksichtigen. Auf Grund der in der Arbeit identifizierten hohen Bedeutung der

Langfristorientierung wird im Folgenden die Integration des Strategieprozesses als wesentlichster Langfristprozess mit der Mittelfristplanung beschrieben. Im Mittelpunkt steht dabei die inhaltliche kausale werttreiberbasierte Ableitung von kurzfristigen (finanziellen) Zielen auf Basis langfristiger Zielstellungen und Rahmenbedingungen. Die Dimension der Werttreiber schafft dabei eine inhaltliche Differenzierung von lang- und kurzfristigen Zielen zusätzlich zur Zeitdimension, wie im Kapitel zu den Darstellungen zur *Kurzfristorientierung der Planung* als kritischer Erfolgsfaktor beschrieben.

Ausgehend von der Unternehmensvision über die unternehmensexterne und -interne Analyse werden im Strategieprozess über die SWOT-Analyse Chancen, Risiken und Maßnahmen identifiziert. Bündel der konkreten Ausprägung von Chancen, Risiken und Maßnahmen bilden strategische Szenarien. Aus den entwickelten Szenarien ist in der Regel ein Szenario auszuwählen, welches den Ausgangspunkt für die Ableitung der Mittelfristplanung bildet. Die mit diesem Szenario verbundenen Chancen, Risiken und Maßnahmen werden um Prämissen ergänzt.

Um eine quantitative Ableitung von Top-down-Zielen ausgehend vom strategischen Szenario für die Mittelfristplanung zu ermöglichen, erscheint eine werttreiberbasierte Planung geeignet. Dazu werden Werttreiberbäume definiert. An der Spitze der Werttreiberbäume stehen die Steuerungskennzahlen von Unternehmen wie etwa ein EBIT, ROCE oder auch ein Residualgewinn, z. B. in Form des EVA. Basis der Werttreiberbäume bilden marktbezogene beeinflussbare (endogene Werttreiber) und nicht beeinflussbare marktbezogene Größen (exogene Werttreiber). Beispielsweise stellt eine Inflationsrate eine i.d.R. eine nicht beeinflussbare Größe dar, während die Absatzmenge eines Produkts i.d.R. eine beeinflussbare Größe darstellen sollte. Beeinflussbare Werttreiber stellen dabei nur selten direkt finanzielle Größen dar. Vielmehr sind beeinflussbare Werttreiber quantitative Beschreibungen von Parametern, die Chancen, Risiken und Maßnahmen eines Unternehmens im Rahmen seiner Strategie und seines operativen Geschäfts widerspiegeln. Finanzielle Größen wie etwa Ertrags- und Kostenarten oder Konten werden i.d.R. durch Verknüpfung der Werttreiber mittels der Grundrechenarten abgeleitet. Werttreiber sind in Bezug auf das jeweilige operative Geschäft spezifisch, insofern weisen Einheiten eines Unternehmens, welche in unterschiedlichen Geschäftsfeldern aktiv sind, auch unterschiedliche Werttreiber und damit verbundene Werttreiberbäume auf. So weisen beispielsweise Unternehmen des Energiebereichs, die sowohl Strom als auch Gas in operativen Geschäftseinheiten entlang der jeweiligen Wertschöpfungskette

anbieten, jeweils spezifische Werttreiberbäume im Bereich Strom und Gas für jede Wertschöpfungsstufe (Vertrieb, Handel, Netze, Erzeugung) auf.<sup>185</sup>

- Bereich Strom:
  - Werttreiberbaum für Vertrieb, ggf. unterteilt in B2B und B2C
  - Werttreiberbaum für Handel
  - Werttreiberbaum für Netze
  - Werttreiberbaum für Erzeugung
- Bereich Gas:
  - Werttreiberbaum für Vertrieb, ggf. unterteilt in B2B und B2C
  - Werttreiberbaum für Handel
  - Werttreiberbaum Mid Stream (Netze und Speicherung)
  - Werttreiberbaum Up Stream (Erzeugung/Förderung)

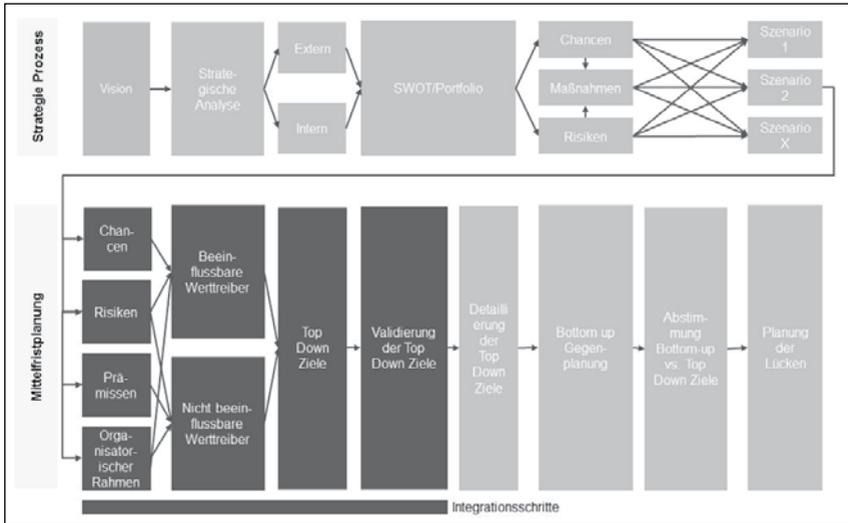
Dabei ist es durchaus möglich, dass Werttreiberbäume unterschiedlicher Geschäftsbereiche Abhängigkeiten aufweisen, insbesondere wenn Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette horizontal integriert sind, wie es zum Beispiel bei den großen europäischen Energieversorgern häufig der Fall ist.<sup>186</sup> Abhängigkeiten von Geschäftsbereichen untereinander sind in der Konzeption von Werttreibermodellen zu berücksichtigen. Abhängigkeiten können dabei einseitig oder wechselseitig sein. Eine einseitige Abhängigkeit bezeichnet eine direkt unidirektionale Abhängigkeit eines Werttreibers des einen Geschäftsbereichs von einem Werttreiber eines anderen Geschäftsbereichs. In diesem Fall gibt der führende Geschäftsbereich den Werttreiber vor, plant also zuerst. Der abhängige Werttreiber im anderen Geschäftsbereich folgt direkt, ggf. sind nachfolgende Detaillierungen möglich, die Planung des Werttreibers erfolgt einseitig. Eine wechselseitige Abhängigkeit bezeichnet eine Werttreiberbeziehung, die durch keinen der von der Werttreiberbeziehung betroffenen Geschäftsbereiche ohne horizontale Abstimmung zwischen den betroffenen Geschäftsbereichen autonom geplant werden kann.

---

185 Exemplarische Darstellung auf Basis von *BearingPoint*-Beratungserfahrung.

186 Vgl. Rahmel/Völl/Rönz (2012).

Abbildung 18: Integration von Planungs- und Strategieprozess



Nach Planung der Werttreiber und Abstimmung der wechselseitigen Abhängigkeiten lassen sich die Top-down-Ziele für finanzielle Größen und Kennzahlen auf Basis der Werttreiberbäume berechnen. Diese bilden die Grundlage für weitere vertikale Abstimmungen der Top-down-Ziele zwischen den Führungen der Geschäftsbereiche und der Führung des Gesamtunternehmens. Nach Abstimmung der Top-down-Ziele erfolgt eine Detaillierung und Übergabe der Top-down-Ziele an die nachgelagerten Einheiten als Startpunkt für die Bottom-up-Planung. Die allgemeinen Integrationschritte zwischen Strategieprozess und Planungsprozess sind in der folgenden Grafik überblicksartig dargestellt.

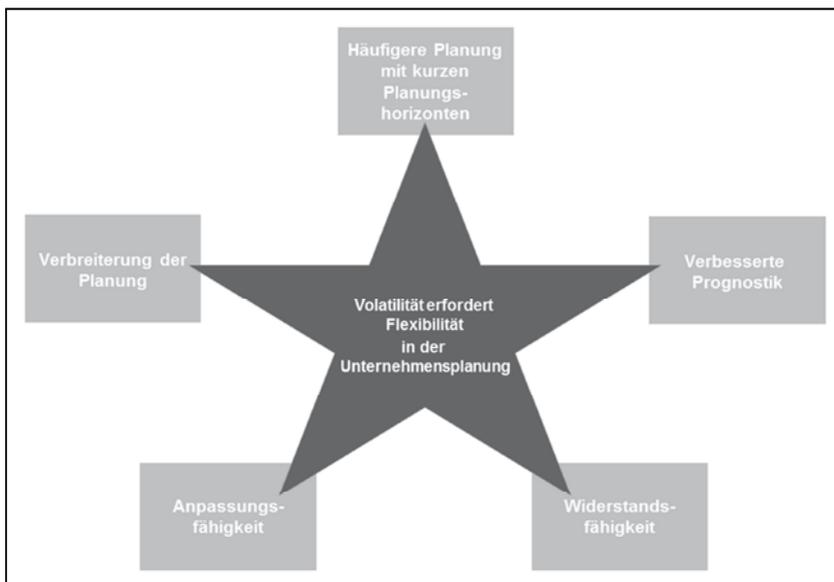
#### 4. Flexibilität von Planung

Die dritte Dimension im Bereich der Effektivität von Unternehmensplanung beschreibt den Drang nach mehr Flexibilität. Um Flexibilität in der Planung abzubilden, werden derzeit im Wesentlichen fünf mögliche Ansätze genutzt. Eine Erhöhung der Volatilität und somit der Unsicherheit führt zunächst einmal dazu, dass sich die ohnehin schwierig zu prognostizierende Zukunft noch schwerer prognostizieren lässt. Dies sollte zunächst einmal eine Verkürzung von Planungshorizonten und eine häufigere Planung zur Folge haben.<sup>187</sup> Ein

187 Vgl. Klein/Scholl (2004).

weiterer Ansatz versucht, die Prognostik zu verbessern, somit also Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und in die Planung einfließen zu lassen. Die Erhöhung der Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens hat zum Ziel, Volatilität abfedern zu können. Die Erhöhung der Anpassungsfähigkeit hingegen ist fokussiert auf Maßnahmen, die eine schnelle Anpassung des Unternehmens auf Basis des veränderten Umfeldes ermöglichen. Die Verbreiterung der Planung des Unternehmens zielt auf die Planung von mehreren Varianten/Szenarien bereits im Vorfeld ab.

Abbildung 19: Flexibilität in der Unternehmensplanung



Auf Basis der Ergebnisse dieser Arbeit lässt sich eine generelle Verkürzung von Planungshorizonten nicht empfehlen. In der unternehmerischen Praxis lässt sich hinsichtlich einer Diskussion einer häufigeren Planung mit kurzen Planungshorizonten im Sinne von zusätzlich zur Planung mit langfristig orientiertem Horizont durchgeführten Planungen eine intensivere Nutzung der Hochrechnung/Forecast in diesem Rahmen beobachten. Dabei steht insbesondere die Fragestellung nach der Durchführung von monatlichen Hochrechnungen im

Mittelpunkt. Derzeit werden Hochrechnungen eher vierteljährlich oder seltener zu ausgesuchten Zeitpunkten im Jahr durchgeführt.<sup>188</sup>

Ein weiterer Ansatz im Umgang mit Volatilität durch flexible Planung ist der Versuch, Entwicklungen früher zu erkennen, die Prognostik zu verbessern, um mehr Zeit zu gewinnen, ein Unternehmen auf Veränderungen am Markt einzustellen. Zu nennen sind in diesem Umfeld die Planung und Beobachtung von Frühindikatoren und die Nutzung von Predictive Analytics. Die Planung und die systematische Beobachtung von Frühindikatoren sind in Unternehmen recht unterschiedlich ausgeprägt. So werden beispielsweise in Unternehmensberatungen Indikatoren im Bereich des Vertriebs, etwa das Volumen von potenziellen Aufträgen auf unterschiedlichen Stufen des Vertriebsprozesses, geplant und berichtet. Auf Grund von Erfahrungswerten werden diese mit einer Wahrscheinlichkeit der Auftragserteilung multipliziert, so dass erwartete Auftragseingangsvolumina prognostiziert werden können. Auf Basis des Auftragseingangs werden Umsätze beispielsweise über Modelle zur Abarbeitung von Auftragsvolumina prognostiziert. Stärker analytisch orientiertes Vorgehen versucht auch, unter Verwendung von unternehmensexternen Daten im Rahmen des Themas Predictive Analytics durch Nutzung großer Datenmengen und Nutzung von Methoden der präskriptiven Statistik, zukünftige Entwicklungen besser zu prognostizieren. Der Einsatz von Methoden der präskriptiven Statistik in der Unternehmenspraxis steht dabei sicher erst ganz am Beginn, ist doch das dazu notwendige statistische Spezialwissen i.d.R. in den Unternehmen, wenn man von Banken und Versicherungen absieht, nicht vorhanden. Des Weiteren befindet sich der Softwaremarkt zur Nutzung statistisch präskriptiver Methoden im Rahmen von Unternehmensplanungsprozessen gerade erst in der Entstehung. Ungeachtet dessen gilt dieser Ansatz vor dem Hintergrund der massenhaften Entstehung von Daten in ERP-Systemen und im Internet sowie der Weiterentwicklung von Technologien zur schnellen Verarbeitung von Massendaten und Integration von statistischen Analysemethoden in betriebswirtschaftlicher Standardsoftware als zukünftig vielversprechend.<sup>189</sup>

---

188 Die Aussage basiert auf *BearingPoint*-Projekterfahrung.

189 SAP betrachtet das Thema Predictive Analytics als Schwerpunktentwicklungsthema im Bereich Business Analytics in Verbindung mit SAP HANA, schnelle Verarbeitung von Massendaten durch Nutzung von In-Memory-Technologie (SAP BI Bootcamp September 2012). Des Weiteren war das Thema Datability (Fähigkeit, große Datenmengen in hoher Geschwindigkeit verantwortungsvoll und nachhaltig zu nutzen) Leitthema der CEBIT 2014.

Bemühungen die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens in Bezug auf Veränderungen des Marktumfeldes zu steigern, können durch die Berücksichtigung von Zielgrößen, die die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens erhöhen, im Rahmen der Planung unterstützt werden. Aufgrund der faktischen Unmöglichkeit, die Volatilität des Marktes zu beeinflussen, sind dabei insbesondere die Prinzipien der Eindämmung<sup>190</sup> von Interesse. So werden wie schon beschrieben beispielsweise Young Revenues geplant.<sup>191</sup> Young Revenues bezeichnen Umsätze mit Produkten, die erst am Beginn ihres Produktlebenszyklus stehen. Intention ist es, die Innovationsleistung als einen Faktor, der die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens erhöht, in einem Unternehmen transparent darzustellen und auf einem hohen Niveau zu halten.

Die Planung von Flexibilitätsquoten ist eine Maßnahme im Bereich der Planung, die die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens an sich ändernde externe Gegebenheiten (eines Unternehmens) erhöhen kann.<sup>192</sup> Dabei werden für ausgewählte Positionen Ziele definiert, beispielsweise um wie viel Prozent sich Personalkosten innerhalb von vier Wochen senken lassen müssen. Ein Instrument der Flexibilisierung kann dazu der Einsatz von Zeitarbeitsfirmen sein.

Die meisten Unternehmen planen Zielgrößen als einen Punkt, eine Punktplanung. Das genaue Treffen eines Punktes im Sinne des mehr oder weniger exakten Erreichens der Plangrößen durch das Ist erscheint jedoch sehr unwahrscheinlich. Die Verbreiterung der Planung setzt hier an. Verbreiterung heißt, Intervalle/Korridore/Szenarien zu planen, in denen man erwartet, dass sich das Ist auch bei Volatilität des Marktes bewegen wird. Es wird also nicht nur ein Wert als Punkt geplant, sondern eine untere und eine obere Grenze für den Wert. Die untere und die obere Grenze können dabei auf ganz unterschiedliche Weise gebildet werden. So ist es möglich, für alle Planungsinhalte zwei Werte zu planen, eine untere und eine obere Grenze, und somit zwei vollständige explizite Planungsszenarien zu erarbeiten. Eine weitere Möglichkeit ist die explizite Planung eines Basisszenarios oder die Planung von Deltaeffekten. Mithilfe einer additiven „Zuschaltung“ von ausgesuchten Deltaeffekten zur Basisplanung können somit Szenarien für die oberen und unteren Wertgrenzen erzeugt werden. Die dritte Möglichkeit stellt die Ableitung von Szenarien auf Basis von integrierten Planungstotalmodellen für ein Unternehmen dar. Die Modelle können wie bereits beschrieben werttreiberbasiert sein. Durch Veränderung von Werttreibern

---

190 Weick/Sutcliffe (2010)

191 Vgl. Spitzenpfeil/Schneider (2012).

192 Vgl. Spitzenpfeil/Schneider (2012)

können unterschiedliche vollständige Szenarien berechnet werden. Die Werte für unterschiedlich definierte Szenarien stellen dabei wiederum die untere bzw. obere Wertgrenze dar. Voraussetzung für die Berechnung von Szenarien auf Basis von Werttreibermodellen ist eine unidirektionale Abbildung von Abhängigkeiten ohne die Existenz von bidirektionalen Abstimmbeziehungen für das gesamte Modell, was aus praktischer Sicht jedoch zu entweder nahezu unbeherrschbaren komplexen Totalmodellen oder zu stark vereinfachenden Modellen mit ggf. zu geringer Prognosegenauigkeit führt.

## 5. Effizienz von Planung

Die erhöhten Anforderungen an die Effektivität der Unternehmensplanung erfordern auch mehr Effizienz, um die Planungsprozesse nicht zu verteuern oder zu verlängern. Dazu gilt es, den Aufwand für die horizontalen und vertikalen Abstimmungsprozesse der Planung sowie für Datenbereitstellungs-, Validierungs- und Abstimmprozesse sowie für die Koordination des Planungsprozesses zu verringern.

Wesentlicher Treiber der Effizienz von Planungsprozessen ist die Fähigkeit, die Erwartungen des Top-Managements und des operativen Managements eines Unternehmens schnell im Rahmen der vertikalen Abstimmungen zu synchronisieren. Untersuchungen zeigen, dass im Falle der Vorgabe von Top-down-Zielen im Planungsprozess die notwendigen vertikalen Iterationen zur Synchronisierung deutlich gesenkt werden können und dies zu einer deutlichen Verkürzung der Planungsprozesse führt.<sup>193</sup> Ein kurzer Planungsprozess weist dabei eine positive Korrelation zum Unternehmenserfolg auf.<sup>194</sup>

Zur Reduktion der Iterationen haben Unternehmensberatungen, die im Umfeld der Unternehmensplanung führend in Deutschland beratend tätig sind,<sup>195</sup> den Ansatz der Middle-up-Planung (BearingPoint) oder des Frontloading (Horváth & Partner) entwickelt. Der Middle-up-Planungsprozess ist dadurch gekennzeichnet, dass belastbare Top-down-Ziele aus der Strategie etwa über eine werttreiberbasierte Planung hergeleitet werden. Dabei werden in einem ersten Schritt das Zielbild für den Konzern bzw. das Unternehmen und die

---

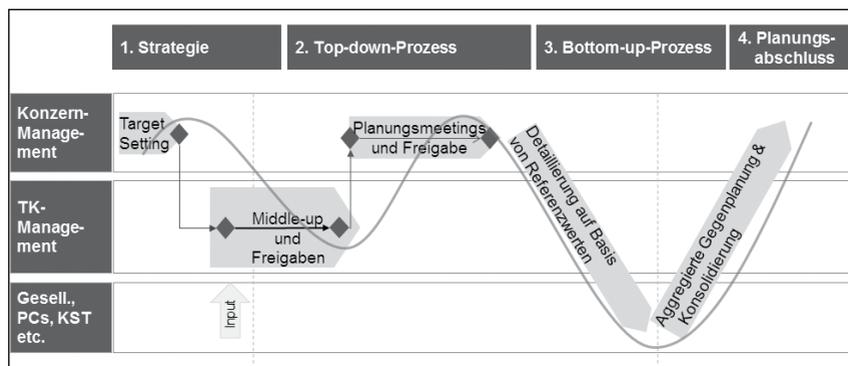
193 Nach Untersuchungen der *Hackett-Group* weisen weniger Unternehmen mehr Iterationen im Rahmen der vertikalen Abstimmung der Planungen auf wie vergleichsweise erfolgreiche Unternehmen, Vgl. Hackett (2010).

194 Vgl. Schäffer/Weber/Mahlendorf (2012).

195 beispielsweise BearingPoint, Horváth & Partner, Hackett Group und Roland Berger.

Geschäftsfelder beschrieben, strategische Projekte identifiziert und in der langfristigen strategischen Planung im Rahmen des Investitionsprogramms berücksichtigt, der Ergebniszielentwicklungspfad und abgeleiteter Optimierungsbedarf sowie Prämissen werden beschlossen. In einem zweiten Schritt werden darauf basierend Planungszielwerte für die Mittelfristplanung etwa unter Nutzung von Werttreibermodellen bestimmt, mit dem strategischen Entwicklungspfad abgestimmt und Lücken zu den Zielwerten durch eine Maßnahmenplanung oder Anpassung der Zielwerte geschlossen. Die Planung erfolgt durch das Top- und Middle-Management gemeinsam. Im dritten Schritt wird die Bottom-up-Planung durchgeführt. Dazu werden die gemeinsam von Top- und Middle-Management definierten Top-down-Ziele an den Bottom-up-Planungsprozess übergeben. Dabei sind die Top-down-Ziele zu detaillieren. Dies kann auf Basis von Referenzdaten, etwa der aktuellen Hochrechnung, erfolgen oder auf Basis einer gemeinsamen Diskussion des Middle-Managements mit dem Management der nachgelagerten Einheiten. Anschließend wird Bottom-up gegen die Top-down-Ziele geplant. Im vierten Schritt erfolgen die Aggregation der Bottom-up-Planung und die Identifikation von Lücken zwischen den Top-down-Zielen und der Bottom-up-Planung. Die Schließung der Lücken wird über definierte Größen gemeinsam abgestimmt. Nach Synchronisierung von Top-down-Planung und Bottom-up-Planung erfolgt schließlich der Beschluss der Planung.<sup>196</sup>

Abbildung 20: Middle-up-Prozess der Unternehmensplanung<sup>197</sup>



196 BearingPoint-Ansatz zur Middle-up-Planung.

197 Darstellung basiert auf dem Beratungsansatz von BearingPoint im Bereich Unternehmensplanung.

Neben den vertikalen Abstimmungszyklen besteht auch über verschiedene Geschäftseinheiten etwa im Fall von entlang der Wertschöpfungskette horizontal integrierten Unternehmen wie den bereits beispielhaft genannten Energieversorgungsunternehmen **horizontaler Abstimmungsbedarf** zwischen den Geschäftseinheiten, insbesondere über unternehmens- oder konzerninterne Liefer- und Leistungsbeziehungen. Als kritisch ist aus der Beratungserfahrung heraus dabei insbesondere die Einigung in Bezug auf die Transferpreise, vor allem vor dem Hintergrund der Fragestellung der Verrechnung von mengenunabhängigen Kosten, anzusehen. Im Falle von Mengenänderungen im Rahmen des unternehmens- oder konzerninternen Leistungsaustausches würden die Transferpreise jeweils wieder neu über die Bestimmung von Fixkostenzuschlägen kalkuliert werden müssen, so sich die Leistungserbringer im Konzern- oder Unternehmensverbund vollständig entlasten sollen. Durch sprungfixe Kosten wird die Problematik zusätzlich erschwert. Die Transferpreise wären entsprechend bei jeder Mengenänderung erneut zu kalkulieren sowie zwischen Leistungserbringer und Leistungsnachfragendem horizontal abzustimmen. Entsprechend nachgelagerte Planungen müssten auf Basis der neuen Transferpreise angepasst werden. Um die horizontalen Abstimmungen zu reduzieren, empfiehlt es sich, Transferpreise zu stabilisieren. Dazu sollten Transferpreise bereits im Vorfeld der Planung für Intervalle von Größen der Leistungserbringung abgestimmt und definiert werden, so dass eine aufwändige und zeitintensive Abstimmung während der Planung nicht mehr notwendig ist.

Neben der Reduktion der vertikalen und horizontalen Abstimmungszyklen stellt die Reduktion der Aufwände für die Datenbereitstellungs-, Validierungs- und Abstimmprozesse sowie die Koordination des Planungsprozesses eine weitere Möglichkeit dar, Planungsprozesse effizienter zu gestalten. Insbesondere nach der Finanzkrise von 2008 hat die Bedeutung einer effizienten Unterstützung der Planungsprozesse durch leistungsfähige Planungssysteme im Rahmen des Performance Managements zugenommen.<sup>198</sup> Dabei gilt es, den Integrationsaufwand zur Herstellung einer Gesamtsicht und damit den hohen Suchaufwand nach gezielten Informationen im Bereich der Plandaten und für den Vergleich von Plan- und Ist-Daten zu senken. Darüber hinaus gilt es, personalisiertes Wissen (Planungsintelligenz) in einem Planungssystem allen Planern in Form von Planungsfunktionalitäten zur Verfügung zu stellen und somit das Prozessrisiko im Falle des Ausfalls von Wissensträgern zu verringern sowie Qualitäts- und Konsistenzprüfung möglichst schon bei der Eingabe von Plandaten automatisiert

---

198 Vgl. Fuchs (2012).

durchzuführen, so dass fehlerhafte Plandaten und damit verbundene Konfusionen erst gar nicht entstehen können.<sup>199</sup>

## 6. Abschließende Betrachtung

Zusammenfassend ist die spezifische Ausprägung der Unternehmensplanung von der Dynamik und der Komplexität des Umfeldes des Unternehmens abhängig.<sup>200</sup> Unterstellt man, dass sich Dynamik und Komplexität laufend ändern, so stellt die Optimierung der Unternehmensplanung insbesondere mit dem Schwerpunkt der Verbesserung der Langfristorientierung und Integration der Planung vor dem Hintergrund der Sicherstellung einer hohen Effektivität und Effizienz der Planungsprozesse eine ständige Aufgabe dar. Dabei gilt es, die Schwerpunkte in Bezug auf die vier Dimensionen des praxisorientierten Modells zur Unternehmensplanung (1) Steuerungsrelevanz, (2) Transparenz, (3) Flexibilität und (4) Effizienz laufend zu prüfen und zu setzen.

---

199 Projekterfahrung in *BearingPoint*-Beratungsprojekten.

200 Vgl. Buchner (2003).



# G. Fazit

## 1. Zusammenfassende Darstellung der Arbeit

Ziel dieser Untersuchung war es, die Wirkung von Management Myopie, übermäßiger Kurzfristorientierung in einem Unternehmen, modelliert durch eine *Myopische Steuerungsperspektive* von Unternehmen, direkt oder indirekt über *Nachhaltigkeitsorientierung* von Unternehmen auf den *Langfristigen Markterfolg* von Unternehmen zu prüfen.

Management Myopie resultiert in theoretischer Betrachtung aus verlustminimierendem Verhalten, der Existenz von Informationsasymmetrien und/oder Per-Se-Kurzfristorientierung. In der betriebswirtschaftlichen Forschung wird Management Myopie und damit zusammenhängendes Verhalten insbesondere im Rahmen von Forschung zum Thema Gewinnmanagement durch Nutzung von Periodenverschiebung von Aufwänden und Erträgen sowie der Real Activity Manipulation untersucht. Die betriebswirtschaftliche empirische Literatur zeigt, dass angestellte Manager sowohl die Periodenverschiebung von Aufwänden und Erträgen als auch Real Activity Manipulation als Instrument des Gewinnmanagements nutzen. Ob sich Periodenverschiebungen von Aufwänden und Erträgen auf den langfristigen Unternehmenserfolg auswirken, konnte empirisch nicht geklärt werden. Eine dauerhafte Schädigung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen durch Nutzung von Real Activity Manipulation konnte für ein spezifisches Sample von Unternehmen nachgewiesen werden.

Als Maßnahmen zur Verhinderung von Management Myopie sind in der empirischen betriebswirtschaftlichen Literatur insbesondere die Reduktion des Budgetdrucks, die Nutzung von Performance Measurement Systemen und der Einfluss der variablen Vergütung des Managements untersucht worden. Eine Reduktion des Budgetdrucks führt zu einer Erhöhung der Langfristorientierung von Managern, eine Wirkung auf den Erfolg des Unternehmens ist jedoch nicht bestätigt. Performance Measurement Systeme können die Langfristorientierung von Managern erhöhen, die Integration von langfristig orientierten Kennzahlen kann den Wert eines Unternehmens steigern. Der Einfluss der variablen Vergütung auf die Kurzfristorientierung von Managern und auf den langfristigen Unternehmenserfolg kann so positiv als auch negativ sein.

Nachhaltigkeit umfasst im Rahmen der Definition der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung den Ansatz, Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation zu befriedigen, ohne dabei die Fähigkeit der zukünftigen Generation zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Aus theoretisch-ökonomischer

Sicht wird Nachhaltigkeit von der Nachfrageseite und von der Angebotsseite aus betrachtet. Nachfrageseitig steht dabei die Bereitschaft des Konsumenten zu nachhaltigem Konsum im Mittelpunkt. Die damit verbundene Zahlungsbereitschaft des Konsumenten erscheint jedoch eher gering. Angebotsseitig wird zwischen Kompatibilität und Konflikt von Nachhaltigkeitsrationalität und ökonomischer Effizienzrationalität unterschieden.

Um die widersprüchlichen Rationalitätsbegriffe zu vereinen, gilt es, externe Effekte oder den Wert von Nachhaltigkeit im Rahmen von Managemententscheidungen messbar zu machen und dadurch eine Integration in die klassische mikroökonomische Effizienzrationalität zu ermöglichen. Dazu stellt der Ansatz des Nachhaltigkeitsreportings den in der Praxis gängigsten Ansatz dar. Regeln zur Ausgestaltung des Nachhaltigkeitsreportings werden insbesondere durch die Global Reporting Initiative zur Verfügung gestellt. Basierend auf dieser Ausgestaltung des Nachhaltigkeitsreportings beginnen internationale und deutsche Unternehmen, Informationen zur Nachhaltigkeit zu veröffentlichen. Empirische Studien zeigen ein uneinheitliches Bild hinsichtlich des Einflusses von Nachhaltigkeitsberichtserstattung auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Die Motivation zum Nachhaltigkeitsreporting folgt zum einen der Legitimationstheorie und zum anderen der Theorie der freiwilligen Berichterstattung. Die Legitimationstheorie stellt dabei das Erklären des negativen Einflusses der Notwendigkeit der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsparametern im Sinne der Betonung der Konflikte zwischen Nachhaltigkeits- und Effizienzrationalität in den Vordergrund, die Theorie der freiwilligen Berichterstattung hingegen die Darstellung der erfolgreichen Integration von Nachhaltigkeitsthemen in das Geschäftsmodell im Sinne der Kompatibilitätsbetonung.

Forschungslücken wurden insbesondere in drei Bereichen identifiziert:

- (1) Untersuchung der Wirkung von Maßnahmen zur Verhinderung von Management Myopie auf den *Langfristigen Markterfolg* von Unternehmen,
- (2) Berücksichtigung einer indirekten Wirkung von *Nachhaltigkeitsorientierung* auf den *Langfristigen Markterfolg* vor dem Hintergrund der ambivalenten Ergebnisse bisheriger empirischer Untersuchungen der direkten Wirkung sowie
- (3) Integrative Untersuchung der Wirkung von Maßnahmen zur Verhinderung von Management Myopie und *Nachhaltigkeitsorientierung* auf den *Langfristigen Markterfolg* von Unternehmen.

Um den Einfluss von Management Myopie und Nachhaltigkeitsorientierung auf den *Langfristigen Markterfolg* von Unternehmen im Rahmen eines Modells empirisch zu untersuchen, wurde ein Strukturmodell verwendet, indem

Management Myopie, modelliert durch eine *Myopische Steuerungsperspektive* von Unternehmen, einen direkten oder indirekten Einfluss via *Nachhaltigkeitsorientierung* auf den *Langfristigen Markterfolg* von Unternehmen besitzt. Die *Myopische Steuerungsperspektive* wird durch die Konstrukte *Kurzfristorientierung der Unternehmensplanung* und *Ergebnisdruck* beschrieben. *Nachhaltigkeitsorientierung* umfasst die Konstrukte *Nachhaltigkeitsorientierung*, *Strategische Konsistenz* und *Anpassungsfähigkeit*. Die empirische Untersuchung basiert auf einer Umfrage unter deutschen Unternehmen im Zeitraum Ende Mai bis Mitte August 2011. Der Datensatz umfasst 172 Daten, als Methode zur Analyse des Strukturgleichungsmodells wurde PLS verwendet.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, dass die hypothetisch negative Wirkung der *Myopischen Steuerungsperspektive* auf den *Langfristigen Markterfolg* insbesondere auf einer *Kurzfristorientierung der Unternehmensplanung* begründet ist. Dies entspricht der Hypothese. *Ergebnisdruck* in Form einer variablen Vergütung des Managements als weiterer Bestandteil der *Myopischen Steuerungsperspektive* hat entgegen der Hypothese einen, wenn auch nur schwach signifikanten, positiven Einfluss auf den *Langfristigen Markterfolg*. Dabei gilt, dass die direkten Wirkungen von *Kurzfristorientierung der Unternehmensplanung* und *Ergebnisdruck* auf den *Langfristigen Markterfolg* deutlich stärker sind als die indirekten Wirkungen derselben über *Nachhaltigkeitsorientierung*, *Strategische Konsistenz* und *Anpassungsfähigkeit*. Ursachen dafür sind die geringen Wirkungen der *Strategischen Konsistenz* in Verbindung mit *Anpassungsfähigkeit* sowie die nicht signifikanten Effekte der *Nachhaltigkeitsorientierung* auf den *Langfristigen Markterfolg*. *Nachhaltigkeitsorientierung*, auch als indirekte Wirkung in Verbindung mit *Strategischer Konsistenz* und *Anpassungsfähigkeit*, hat somit nur einen sehr geringen positiven Einfluss auf den *Langfristigen Markterfolg*. Insbesondere die Hypothese eines direkten positiven Einflusses von *Nachhaltigkeitsorientierung* auf den *Langfristigen Markterfolg* musste im Rahmen dieser Untersuchung verworfen werden. Vor dem Hintergrund teilweise geringer Bestimmtheitsmaße und Effektstärken einzelner Konstrukte wurden die Ergebnisse auf Robustheit vor dem Hintergrund unterschiedlicher unternehmensexterner Dynamik, unternehmensinterner Dynamik sowie Dynamik von den durch die Unternehmen genutzten Rechnungslegungsstandards (marktwertorientiert vs. bestandswertorientiert) geprüft. In der Gesamtsicht können die Ergebnisse als stabil und relevant angesehen werden.

In der Gesamtschau der direkten und indirekten Wirkungen auf den *Langfristigen Markterfolg* kommt der Vermeidung einer *Kurzfristorientierung der Planung* eine hohe Bedeutung im Sinne eines kritischen Erfolgsfaktors für den

*Langfristigen Markterfolg* zu. Die Faktoren *Ergebnisdruck*, *Nachhaltigkeitsorientierung*, *Strategische Konsistenz* und *Anpassungsfähigkeit* stellen im Rahmen des Modells unterstützende Faktoren für den *Langfristigen Markterfolg* dar.

Ausgehend vom kritischen Erfolgsfaktor der Vermeidung einer *Kurzfristorientierung der Unternehmensplanung* wird ein Modell zur Unternehmensplanung mit vier Dimensionen entwickelt. Dabei stehen die Dimensionen Steuerungsrelevanz, Validität und Flexibilität für das Ziel, die Effektivität des Unternehmensplanungsprozesses im Hinblick auf eine Langfristorientierung zu erhöhen. Dabei gilt es vor dem Hintergrund der damit verbundenen erhöhten Komplexität der Planungsprozesse, die Planungsprozesse durch Verbesserung der Effizienz (vierte Dimension) nach Möglichkeit nicht zu verteuern oder zu verlängern. Dazu wurden Maßnahmen aus der Beratungspraxis entlang der vier Dimensionen benannt und beschrieben.

## 2. Limitationen

Die Analyse der Daten hat gezeigt, dass die Daten hinsichtlich der Branchenstruktur basierend auf der Verteilung der Branchen aller Unternehmen in den deutschen Börsenindizes DAX, MDAX, TecDAX und SDAX eine Untergewichtung von Unternehmen der Branchen Finance, Insurance und Real Estate sowie eine Überrepräsentanz von Unternehmen der Branchen Transportation, Communication, Electric, Gas und Sanitary Services sowie aufweisen.

Des Weiteren deutet der Unterschied im Antwortverhalten der Teilnehmer der zeitlich ersten Hälfte im Vergleich zur zeitlich zweiten Hälfte der Antworten darauf hin, dass an der Umfrage vor allem am Thema der Umfrage interessierte Personen teilgenommen haben.

## 3. Verändertes Forschungsdesign

Die Evaluation des Strukturmodells hat gezeigt, dass die *Strategische Konsistenz* nur in Verbindung mit dem Konstrukt *Anpassungsfähigkeit* auf den *Langfristigen Markterfolg* wirkt, die Effektstärke dabei jedoch recht gering ist. Auch das Bestimmtheitsmaß von *Anpassungsfähigkeit* ist recht gering. Den Interpretationen der Ergebnisse folgend scheinen die Teilnehmer der Umfrage vor allen die Anpassung im Rahmen bestehender Strukturen bewertet zu haben. So scheint eine differenzierte Abbildung der *Anpassungsfähigkeit*, die auch strukturelle Anpassungen, insbesondere auch den beschriebenen Innovationsaspekt berücksichtigt, wünschenswert. Des Weiteren führt die Überleitung der indirekten Effekte von *Kurzfristorientierung der Planung* und von *Ergebnisdruck* über die

zwei nacheinander folgenden Konstrukte *Strategische Konsistenz* und *Anpassungsfähigkeit* zu relativ geringen indirekten Effekten auf den *Langfristigen Markterfolg*. In einem alternativen Forschungsdesign könnten *Strategische Konsistenz* und breiter gemessene *Anpassungsfähigkeit* in einem alternativen Konstrukt zusammengeführt werden. *Strategische Konsistenz* könnte so im Bereich der *Anpassungsfähigkeit* oder Wandlungsfähigkeit auch unter Berücksichtigung der Fähigkeit zur Innovation eines Unternehmens bewertet werden. Ein mögliches Konstrukt könnte *Dynamisch-Strategische Konsistenz* repräsentieren mit direkter Wirkung auf den *Langfristigen Markterfolg*.

#### 4. Ergänzende und weiterführende Forschungsfragestellungen

Ergänzende Forschungsfragestellungen ergeben sich insbesondere aus den unerwarteten Ergebnissen der Untersuchung. Die Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung konnten in einigen Bereichen die unterstellten Hypothesen nicht bestätigen. Dies betrifft insbesondere den direkten Einfluss von *Nachhaltigkeitsorientierung* auf den *Langfristigen Markterfolg* sowie den Einfluss von *Ergebnisdruck* auf den *Langfristigen Markterfolg* und *Strategische Konsistenz*. Des Weiteren zeigt sich im Rahmen der Prüfung der Robustheit der Ergebnisse, dass sich *Ergebnisdruck* im Falle von häufigen Wechseln von Technologien zur Herstellung der eigenen Produkte bzw. Services deutlich positiv auf den *Langfristigen Markterfolg* auswirkt, während im Falle von stabilen Technologien zur Herstellung der eigenen Produkte bzw. Services keine signifikante Wirkung auf den *Langfristigen Markterfolg* nachgewiesen werden kann.

Es erscheinen insbesondere die direkt mit dem finalen Zielkonstrukt *Langfristiger Markterfolg* in Verbindung stehenden nicht bestätigten Hypothesen von Interesse für ergänzende Forschungen.

Die Verankerung von *Nachhaltigkeitsorientierung* in Unternehmen ist noch ein relativ junges Thema. Möglicherweise zeigt sich der Effekt der *Nachhaltigkeitsorientierung* auf den *Langfristigen Markterfolg* von Unternehmen erst mit einigem Zeitversatz. Dieser Idee folgend könnte eine ergänzende Untersuchung eine mögliche Mediation des Einflusses der Dauer von *Nachhaltigkeitsorientierung* auf die Wirkung von *Nachhaltigkeitsorientierung* auf den *Langfristigen Markterfolg* untersuchen. Hypothetisch würde eine Mediation anzeigen, dass Unternehmen, die seit längerer Zeit nachhaltig orientiert sind, einen positiven Einfluss von *Nachhaltigkeitsorientierung* auf den *Langfristigen Markterfolg* aufweisen, während Unternehmen, die eher seit kürzerem nachhaltig orientiert sind, diesen Einfluss nicht aufweisen. Eine Gestaltung im Form eines moderierenden

Designs durch Gruppenbildung für Unternehmen basierend auf der Dauer der Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen wäre ebenfalls denkbar.

Neben dem zeitlichen Aspekt gilt es, wie bereits beschrieben, die Wirkungsweise von *Nachhaltigkeitsorientierung* auf den *Langfristigen Markterfolg* differenziert zu betrachten. Wie beschrieben, könnten Faktoren, die das ‚Wie‘ beschreiben, als mediierende Faktoren angesehen werden, unterschiedliche Bereiche/Funktionsbereiche eines Unternehmens könnten durch moderierende Faktoren beschrieben werden und somit in statistischen Untersuchungen und Strukturgleichungsmodellen berücksichtigt werden.

Das Konstrukt *Ergebnisdruck* wurde durch die Nutzung und Wichtigkeit von variabler Vergütung abgebildet. Eine Kurzfristorientierung der variablen Vergütung fand implizit durch den Bezug zu finanziellen Größen Berücksichtigung. Auf Basis der Theorie der Verlustminimierung und basierend auf Perse-Kurzfristorientierung müsste eine kurzfristig ausgeprägte variable Vergütung vermutlich negativ auf den *Langfristigen Markterfolg* wirken. Diese Hypothese konnte jedoch nicht bestätigt werden. In einer weiteren Untersuchung sollte die Kurzfristorientierung der variablen Vergütung expliziter im Konstrukt zusätzlich abgefragt werden. Möglicherweise führt dies zu einem geänderten Bewertungsverhalten der Umfrageteilnehmer und zu einer Bestätigung der Hypothese, so dass in diesem Falle klar zwischen der Wirkung einer kurzfristig orientierten und einer langfristig orientierten variablen Vergütung zu unterscheiden wäre. Ein Design mit Mediation oder Moderation durch ein zusätzliches den Zeithorizont der variablen Vergütung repräsentierendes Konstrukt wäre ebenfalls denkbar.

*Ergebnisdruck* scheint insbesondere im Falle eines volatilen technologischen Umfelds einen sehr positiven Einfluss auf den *Langfristigen Markterfolg* zu haben, insbesondere für Unternehmen mit einer langen Dauer von Produkt-/Serviceentwicklung und langer Dauer des Aufbaus der Delivery-Fähigkeit für Produkte und Services. Für diese Unternehmen weist auch die *Anpassungsfähigkeit* einen starken positiven Einfluss auf den *Langfristigen Markterfolg* auf. Betrachtet man beide Fakten zusammen, so könnte eine ergänzende Untersuchung den Einfluss von *Ergebnisdruck* auf die *Innovationsgeschwindigkeit*, als Bestandteil von Anpassungsfähigkeit etwa auch in Form des neuen vorgeschlagenen Konstrukts *Dynamisch-Strategische Konsistenz*, und auf den *Langfristigen Markterfolg* prüfen.

Weiterführende Forschungsfragestellungen könnten sich insbesondere auf die genauere Untersuchung der Wirkungsweise und den Erfolg der Bestandteile des praxisorientierten Modells zu Unternehmensplanung beziehen.

Um die Schwerpunkte des Modells zu schärfen, könnte dazu der Beitrag der vier Dimensionen des Praxismodells zur Unternehmensplanung Konstrukt-basiert mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen auf den Planungserfolg, etwa in Form von Plan-Ist-Abweichungen, den Controlling Erfolg, etwa in Form der Effektivität der Entscheidungsunterstützung, und den *Langfristigen Markterfolg* untersucht werden.

Neben den inhaltlichen Themen zur ergänzenden und weiterführenden Forschung sind sicher die Vergrößerung der Stichprobe als Basis für die Bildung weiterer Subsamples, die Verbesserung der Repräsentanz der tatsächlichen Branchenverteilung, die Erhöhung des Rücklaufs von am Thema eher weniger interessierten Personen und eine Durchführung der Untersuchung für Daten außerhalb Deutschlands wünschenswert.

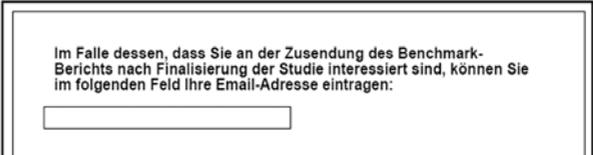


# H. Anhang

## 1. Fragebogen

In der folgenden Tabelle ist der im Rahmen der Umfrage verwendete Fragebogen vollständig dargestellt.

Tabelle 35: Fragebogen

Seite des Fragebogens	Screenshot der Seite
1	 <p>Logo: <b>in</b> JUSTUS-LIEBIG-UNIVERSITÄT GIESSEN</p> <p><b>Studie der Universität Gießen "Management Sustainability: Einfluss auf den strategischen Markterfolg von Unternehmen"</b></p> <p>Sehr geehrte Damen und Herren,</p> <p>wir freuen uns sehr, dass Sie an der Studie der Universität Gießen "Management Sustainability: Einfluss auf den strategischen Markterfolg von Unternehmen" teilnehmen.</p> <p>Die Studie richtet sich an Führungskräfte deutscher, österreichischer und schweizerischer Unternehmen. Sie untersucht einen möglichen Zusammenhang zwischen der nachhaltigen Ausrichtung des Managements und dessen Einfluss auf den strategischen Markterfolg von Unternehmen. Dabei stehen insbesondere die organisatorische Langfristorientierung und das Design des Controllings im Mittelpunkt.</p> <p>Ziel unserer Studie ist es, die Einflussfaktoren auf den strategischen Markterfolg zu quantifizieren und darauf aufbauend ein nachhaltig marktorientiertes Leitbild für das Management und das Controlling von Unternehmen abzuleiten.</p> <p>Die Beantwortung des Fragebogens nimmt ca. 15 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch. Ihre Angaben werden streng vertraulich behandelt und ausschließlich in anonymisierter Form für Forschungszwecke verwendet. Eine kommerzielle Datennutzung ist ausgeschlossen.</p> <p>Wir bitten um Teilnahme an der Umfrage bis zum 12.08.2011.</p> <p>Um die Studie zu starten, drücken Sie bitte auf "weiter".</p> <p>Vielen Dank und beste Grüße</p> <p>Prof. Dr. Barbara E. Weißberger <span style="float: right;">Frank Tiefenbeck</span></p>
2	 <p>Im Falle dessen, dass Sie an der Zusendung des Benchmark-Berichts nach Finalisierung der Studie interessiert sind, können Sie im folgenden Feld Ihre Email-Adresse eintragen:</p> <input data-bbox="404 1278 650 1299" type="text"/>

Seite des Fragebogens	Screenshot der Seite																																																								
3	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>1. Bitte bewerten Sie, inwieweit folgende Aussagen auf Ihr Unternehmen/Ihren Geschäftsbereich zutreffen.</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">trifft nicht zu</th> <th style="text-align: center;">trifft eher weniger zu</th> <th style="text-align: center;">trifft teilweise zu</th> <th style="text-align: center;">trifft eher häufiger zu</th> <th style="text-align: center;">trifft zum überwiegenden Teil zu</th> <th style="text-align: center;">trifft zu</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Die variable Vergütung stellt einen wesentlichen Teil der Vergütung der Entscheidungsträger dar.</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Finanzielle Größen stehen im Mittelpunkt der Bewertung der Zielerreichung von Entscheidungsträgern.</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Das Nichterreichen von vereinbarten Zielen der Entscheidungsträger wirkt sich direkt auf deren variable Vergütung aus.</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Einmaliges Nichterreichen von vereinbarten finanziellen Zielen der Entscheidungsträger wirkt sich negativ auf deren Karriereentwicklung aus.</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Mehrmaliges Nichterreichen von vereinbarten finanziellen Zielen der Entscheidungsträger wirkt sich negativ auf deren Karriereentwicklung aus.</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Engagement in langfristige Themen wird bei der Bewertung der Erreichung der vereinbarten Ziele der Entscheidungsträgern gewürdigt.</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Um die Erreichung der quantitativen Unternehmensziele zu sichern, werden mit den Mitarbeitern im Vergleich zu den übergeordneten Zielen ehrgeizigere Ziele vereinbart.</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table> </div>		trifft nicht zu	trifft eher weniger zu	trifft teilweise zu	trifft eher häufiger zu	trifft zum überwiegenden Teil zu	trifft zu	Die variable Vergütung stellt einen wesentlichen Teil der Vergütung der Entscheidungsträger dar.	<input type="radio"/>	Finanzielle Größen stehen im Mittelpunkt der Bewertung der Zielerreichung von Entscheidungsträgern.	<input type="radio"/>	Das Nichterreichen von vereinbarten Zielen der Entscheidungsträger wirkt sich direkt auf deren variable Vergütung aus.	<input type="radio"/>	Einmaliges Nichterreichen von vereinbarten finanziellen Zielen der Entscheidungsträger wirkt sich negativ auf deren Karriereentwicklung aus.	<input type="radio"/>	Mehrmaliges Nichterreichen von vereinbarten finanziellen Zielen der Entscheidungsträger wirkt sich negativ auf deren Karriereentwicklung aus.	<input type="radio"/>	Engagement in langfristige Themen wird bei der Bewertung der Erreichung der vereinbarten Ziele der Entscheidungsträgern gewürdigt.	<input type="radio"/>	Um die Erreichung der quantitativen Unternehmensziele zu sichern, werden mit den Mitarbeitern im Vergleich zu den übergeordneten Zielen ehrgeizigere Ziele vereinbart.	<input type="radio"/>																																			
	trifft nicht zu	trifft eher weniger zu	trifft teilweise zu	trifft eher häufiger zu	trifft zum überwiegenden Teil zu	trifft zu																																																			
Die variable Vergütung stellt einen wesentlichen Teil der Vergütung der Entscheidungsträger dar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																			
Finanzielle Größen stehen im Mittelpunkt der Bewertung der Zielerreichung von Entscheidungsträgern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																			
Das Nichterreichen von vereinbarten Zielen der Entscheidungsträger wirkt sich direkt auf deren variable Vergütung aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																			
Einmaliges Nichterreichen von vereinbarten finanziellen Zielen der Entscheidungsträger wirkt sich negativ auf deren Karriereentwicklung aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																			
Mehrmaliges Nichterreichen von vereinbarten finanziellen Zielen der Entscheidungsträger wirkt sich negativ auf deren Karriereentwicklung aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																			
Engagement in langfristige Themen wird bei der Bewertung der Erreichung der vereinbarten Ziele der Entscheidungsträgern gewürdigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																			
Um die Erreichung der quantitativen Unternehmensziele zu sichern, werden mit den Mitarbeitern im Vergleich zu den übergeordneten Zielen ehrgeizigere Ziele vereinbart.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																			
4	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>2. Bitte bewerten Sie, inwieweit folgende Aussagen auf Ihr Unternehmen/Ihren Geschäftsbereich zutreffen.</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">trifft nicht zu</th> <th style="text-align: center;">trifft eher weniger zu</th> <th style="text-align: center;">trifft teilweise zu</th> <th style="text-align: center;">trifft eher häufiger zu</th> <th style="text-align: center;">trifft zum überwiegenden Teil zu</th> <th style="text-align: center;">trifft zu</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Um geplante quantitative Ziele zu erreichen, werden Maßnahmen der Bilanzpolitik* eingesetzt.</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Um eine stetige Entwicklung von Kennzahlen zu erreichen, werden Maßnahmen der Bilanzpolitik* eingesetzt.</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>In einem Geschäftsjahr mit bereits angefallenen hohen Verlusten fallen zusätzliche weitere kleinere Verluste nicht ins Gewicht.</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Im Rahmen der Budgetierung stellen Investitionen und Aufwände** eine Stellschraube zur Adjustierung des geplanten Ergebnisses dar.</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table> <p>* z. B. Zuführung oder Auflösung von Rückstellungen</p> <p>** z. B. in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Marketing und Personalentwicklung</p> </div>		trifft nicht zu	trifft eher weniger zu	trifft teilweise zu	trifft eher häufiger zu	trifft zum überwiegenden Teil zu	trifft zu	Um geplante quantitative Ziele zu erreichen, werden Maßnahmen der Bilanzpolitik* eingesetzt.	<input type="radio"/>	Um eine stetige Entwicklung von Kennzahlen zu erreichen, werden Maßnahmen der Bilanzpolitik* eingesetzt.	<input type="radio"/>	In einem Geschäftsjahr mit bereits angefallenen hohen Verlusten fallen zusätzliche weitere kleinere Verluste nicht ins Gewicht.	<input type="radio"/>	Im Rahmen der Budgetierung stellen Investitionen und Aufwände** eine Stellschraube zur Adjustierung des geplanten Ergebnisses dar.	<input type="radio"/>																																									
	trifft nicht zu	trifft eher weniger zu	trifft teilweise zu	trifft eher häufiger zu	trifft zum überwiegenden Teil zu	trifft zu																																																			
Um geplante quantitative Ziele zu erreichen, werden Maßnahmen der Bilanzpolitik* eingesetzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																			
Um eine stetige Entwicklung von Kennzahlen zu erreichen, werden Maßnahmen der Bilanzpolitik* eingesetzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																			
In einem Geschäftsjahr mit bereits angefallenen hohen Verlusten fallen zusätzliche weitere kleinere Verluste nicht ins Gewicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																			
Im Rahmen der Budgetierung stellen Investitionen und Aufwände** eine Stellschraube zur Adjustierung des geplanten Ergebnisses dar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																			

Seite des Fragebogens	Screenshot der Seite																																																								
5	<p><b>3. Bitte bewerten Sie, inwieweit folgende Aussagen auf Ihr Unternehmen/Ihren Geschäftsbereich zutreffen.</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>trifft nicht zu</th> <th>trifft eher weniger zu</th> <th>trifft teilweise zu</th> <th>trifft eher häufiger zu</th> <th>trifft zum Überwiegenden Teil zu</th> <th>trifft zu</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bei wichtigen Entscheidungen wird der Druck des Tagesgeschäfts ausgeklammert.</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Wichtige Entscheidungen werden zeitlich getrennt vom Tagesgeschäft beraten.</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Wichtige Teamentscheidungen werden durch das Tagesgeschäft behindert.</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Wichtige Entscheidungen sind durch Stress und hohen Zeitdruck gekennzeichnet.</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>		trifft nicht zu	trifft eher weniger zu	trifft teilweise zu	trifft eher häufiger zu	trifft zum Überwiegenden Teil zu	trifft zu	Bei wichtigen Entscheidungen wird der Druck des Tagesgeschäfts ausgeklammert.	<input type="radio"/>	Wichtige Entscheidungen werden zeitlich getrennt vom Tagesgeschäft beraten.	<input type="radio"/>	Wichtige Teamentscheidungen werden durch das Tagesgeschäft behindert.	<input type="radio"/>	Wichtige Entscheidungen sind durch Stress und hohen Zeitdruck gekennzeichnet.	<input type="radio"/>																																									
	trifft nicht zu	trifft eher weniger zu	trifft teilweise zu	trifft eher häufiger zu	trifft zum Überwiegenden Teil zu	trifft zu																																																			
Bei wichtigen Entscheidungen wird der Druck des Tagesgeschäfts ausgeklammert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																			
Wichtige Entscheidungen werden zeitlich getrennt vom Tagesgeschäft beraten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																			
Wichtige Teamentscheidungen werden durch das Tagesgeschäft behindert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																			
Wichtige Entscheidungen sind durch Stress und hohen Zeitdruck gekennzeichnet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																			
6	<p><b>4. Bitte bewerten Sie, inwieweit es gelingt, folgende Themen in Ihrem Unternehmen/Ihrem Geschäftsbereich umzusetzen.</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>gelingt nicht</th> <th>mangelhaft</th> <th>ausreichend</th> <th>befriedigend</th> <th>gut</th> <th>sehr gut</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Wir betonen den langfristigen Erfolg mehr als kurzfristige Ergebnisse.</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Uns gelingt eine Balance zwischen kurz- und langfristigen Zielen.</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Allen Mitarbeitern ist klar, was wir langfristig erreichen möchten.</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Wir diskutieren regelmäßig den Fortschritt in der Erreichung unserer strategischen Ziele, nicht nur die Finanzkennzahlen.</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>		gelingt nicht	mangelhaft	ausreichend	befriedigend	gut	sehr gut	Wir betonen den langfristigen Erfolg mehr als kurzfristige Ergebnisse.	<input type="radio"/>	Uns gelingt eine Balance zwischen kurz- und langfristigen Zielen.	<input type="radio"/>	Allen Mitarbeitern ist klar, was wir langfristig erreichen möchten.	<input type="radio"/>	Wir diskutieren regelmäßig den Fortschritt in der Erreichung unserer strategischen Ziele, nicht nur die Finanzkennzahlen.	<input type="radio"/>																																									
	gelingt nicht	mangelhaft	ausreichend	befriedigend	gut	sehr gut																																																			
Wir betonen den langfristigen Erfolg mehr als kurzfristige Ergebnisse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																			
Uns gelingt eine Balance zwischen kurz- und langfristigen Zielen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																			
Allen Mitarbeitern ist klar, was wir langfristig erreichen möchten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																			
Wir diskutieren regelmäßig den Fortschritt in der Erreichung unserer strategischen Ziele, nicht nur die Finanzkennzahlen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																			
7	<p><b>5. Bitte bewerten Sie, inwieweit es gelingt, folgende Themen in Ihrem Unternehmen/Ihrem Geschäftsbereich umzusetzen.</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>unge-nügend</th> <th>mang-elhaft</th> <th>aus-reichend</th> <th>befriedigend</th> <th>gut</th> <th>sehr gut</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><u>Vorauslaufende Indikatoren*</u> werden mit klassischen Finanzkennzahlen integriert berichtet.</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><u>Langfristig beeinflussbare Größen**</u> werden mit klassischen Finanzkennzahlen integriert berichtet.</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><u>Größen zur Steuerung des operativen Geschäfts</u> werden gemeinsam mit klassischen Finanzkennzahlen integriert berichtet.</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Die <u>Mittelfristplanung</u> und der <u>Strategieprozess</u> sind miteinander verbunden.</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Die <u>Mittelfristplanung</u> und der <u>jährlichen Budget-Prozess</u> sind miteinander verbunden.</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Die <u>Mittelfristplanung</u> und der <u>Risiko-Management-Prozess</u> sind miteinander verbunden.</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><u>Szenario-Betrachtungen</u> im Rahmen der jährlichen Planungsprozesse werden auf operative Geschäftseinheiten heruntergebrochen.</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table> <p>* z. B. vorauslaufende Indikatoren, Auftragsingang oder potentielle Auftragsvolumina  **z. B. langfristig beeinflussbare Größen  Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit oder Marktanteil</p>		unge-nügend	mang-elhaft	aus-reichend	befriedigend	gut	sehr gut	<u>Vorauslaufende Indikatoren*</u> werden mit klassischen Finanzkennzahlen integriert berichtet.	<input type="radio"/>	<u>Langfristig beeinflussbare Größen**</u> werden mit klassischen Finanzkennzahlen integriert berichtet.	<input type="radio"/>	<u>Größen zur Steuerung des operativen Geschäfts</u> werden gemeinsam mit klassischen Finanzkennzahlen integriert berichtet.	<input type="radio"/>	Die <u>Mittelfristplanung</u> und der <u>Strategieprozess</u> sind miteinander verbunden.	<input type="radio"/>	Die <u>Mittelfristplanung</u> und der <u>jährlichen Budget-Prozess</u> sind miteinander verbunden.	<input type="radio"/>	Die <u>Mittelfristplanung</u> und der <u>Risiko-Management-Prozess</u> sind miteinander verbunden.	<input type="radio"/>	<u>Szenario-Betrachtungen</u> im Rahmen der jährlichen Planungsprozesse werden auf operative Geschäftseinheiten heruntergebrochen.	<input type="radio"/>																																			
	unge-nügend	mang-elhaft	aus-reichend	befriedigend	gut	sehr gut																																																			
<u>Vorauslaufende Indikatoren*</u> werden mit klassischen Finanzkennzahlen integriert berichtet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																			
<u>Langfristig beeinflussbare Größen**</u> werden mit klassischen Finanzkennzahlen integriert berichtet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																			
<u>Größen zur Steuerung des operativen Geschäfts</u> werden gemeinsam mit klassischen Finanzkennzahlen integriert berichtet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																			
Die <u>Mittelfristplanung</u> und der <u>Strategieprozess</u> sind miteinander verbunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																			
Die <u>Mittelfristplanung</u> und der <u>jährlichen Budget-Prozess</u> sind miteinander verbunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																			
Die <u>Mittelfristplanung</u> und der <u>Risiko-Management-Prozess</u> sind miteinander verbunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																			
<u>Szenario-Betrachtungen</u> im Rahmen der jährlichen Planungsprozesse werden auf operative Geschäftseinheiten heruntergebrochen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																			

Seite des Fragebogens	Screenshot der Seite																																																																								
8	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>6. Bitte bewerten Sie, inwieweit es gelingt, folgende Themen in Ihrem Unternehmen/Ihrem Geschäftsbereich umzusetzen.</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;"></th> <th style="width: 5%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">gelingt nicht</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">mangel- halt</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">aus- reich- end</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">befrie- digend</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">gut</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">sehr gut</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Das Thema Nachhaltigkeit ist Bestandteil der Berichterstattung.</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Nachhaltigkeit ist ein Bestandteil der Strategiediskussion und -definition.</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Nachhaltigkeit ist ein Anliegen eines jeden Mitarbeiters.</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Bei Investitions- und Ausgabenentscheidungen findet die Bewertung nachhaltiger Themenstellungen Berücksichtigung.</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table> <p><small>* z. B. Ökologische Verantwortung Produktverantwortung Existenz einer humanen und chancengleichen Arbeitswelt Beachtung von Menschenrechten im Land, in dem eine Investition getätigt wird Einbeziehung lokaler Arbeitskräfte und Zulieferer</small></p> </div>			gelingt nicht	mangel- halt	aus- reich- end	befrie- digend	gut	sehr gut	Das Thema Nachhaltigkeit ist Bestandteil der Berichterstattung.	<input type="radio"/>	Nachhaltigkeit ist ein Bestandteil der Strategiediskussion und -definition.	<input type="radio"/>	Nachhaltigkeit ist ein Anliegen eines jeden Mitarbeiters.	<input type="radio"/>	Bei Investitions- und Ausgabenentscheidungen findet die Bewertung nachhaltiger Themenstellungen Berücksichtigung.	<input type="radio"/>																																																								
		gelingt nicht	mangel- halt	aus- reich- end	befrie- digend	gut	sehr gut																																																																		
Das Thema Nachhaltigkeit ist Bestandteil der Berichterstattung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																		
Nachhaltigkeit ist ein Bestandteil der Strategiediskussion und -definition.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																		
Nachhaltigkeit ist ein Anliegen eines jeden Mitarbeiters.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																		
Bei Investitions- und Ausgabenentscheidungen findet die Bewertung nachhaltiger Themenstellungen Berücksichtigung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																		
9	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>7. Bitte bewerten Sie, inwieweit es gelingt, folgende Themen in Ihrem Unternehmen/Ihrem Geschäftsbereich umzusetzen.</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;"></th> <th style="width: 5%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">gelingt nicht</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">mangel- halt</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">aus- reich- end</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">befrie- digend</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">gut</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">sehr gut</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Die Strategie ist klar definiert.</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Entscheidungen* weisen einen klar nachvollziehbaren Bezug zur Strategie auf.</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Die Unternehmenskultur spiegelt die Strategie des Unternehmens wieder.</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Die Führungsleitlinien sind an der Strategie ausgerichtet.</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Die Strategie wird in geeigneter Form in für alle Mitarbeiter umsetzbare Teilaufgaben heruntergebrochen.</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table> <p><small>* z. B. Restrukturierungen des Unternehmens Investitionsentscheidungen Personalscheidungen auf der Entscheiderebene</small></p> </div>			gelingt nicht	mangel- halt	aus- reich- end	befrie- digend	gut	sehr gut	Die Strategie ist klar definiert.	<input type="radio"/>	Entscheidungen* weisen einen klar nachvollziehbaren Bezug zur Strategie auf.	<input type="radio"/>	Die Unternehmenskultur spiegelt die Strategie des Unternehmens wieder.	<input type="radio"/>	Die Führungsleitlinien sind an der Strategie ausgerichtet.	<input type="radio"/>	Die Strategie wird in geeigneter Form in für alle Mitarbeiter umsetzbare Teilaufgaben heruntergebrochen.	<input type="radio"/>																																																						
		gelingt nicht	mangel- halt	aus- reich- end	befrie- digend	gut	sehr gut																																																																		
Die Strategie ist klar definiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																		
Entscheidungen* weisen einen klar nachvollziehbaren Bezug zur Strategie auf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																		
Die Unternehmenskultur spiegelt die Strategie des Unternehmens wieder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																		
Die Führungsleitlinien sind an der Strategie ausgerichtet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																		
Die Strategie wird in geeigneter Form in für alle Mitarbeiter umsetzbare Teilaufgaben heruntergebrochen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																		
10	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>8. Bitte ergänzen Sie die folgenden Aussagen durch die Auswahl einer Alternative aus Sicht Ihres Unternehmens/Ihres Geschäftsbereichs.</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 5%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">sehr gering</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">gering</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">eher etwas geringer</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">eher etwas höher</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">hoch</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">sehr hoch</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Der Marktanteil der wesentlichen Produkte ist...</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Der Bekanntheitsgrad der wesentlichen Produkte ist...</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Die Rolle der Marke Ihres Unternehmens/Ihrer Produkte ist bei der Kaufentscheidung Ihrer Kunden...</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Der Einfluss Ihres Unternehmens auf die Preise ist...</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Die Differenzierung* zu Wettbewerbern ist...</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Im Vergleich zu den Wettbewerbern ist der Zeitbedarf für eine Anpassung an veränderte Marktbedingungen...</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Die Wechselbereitschaft Ihrer Kunden zu Wettbewerbern ist...</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Die Fähigkeit, sich an unvorhergesehene Ereignisse anzupassen, ist...</td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table> <p><small>*z. B. hinsichtlich der Technologie oder Prozesse</small></p> </div>			sehr gering	gering	eher etwas geringer	eher etwas höher	hoch	sehr hoch	Der Marktanteil der wesentlichen Produkte ist...	<input type="radio"/>	Der Bekanntheitsgrad der wesentlichen Produkte ist...	<input type="radio"/>	Die Rolle der Marke Ihres Unternehmens/Ihrer Produkte ist bei der Kaufentscheidung Ihrer Kunden...	<input type="radio"/>	Der Einfluss Ihres Unternehmens auf die Preise ist...	<input type="radio"/>	Die Differenzierung* zu Wettbewerbern ist...	<input type="radio"/>	Im Vergleich zu den Wettbewerbern ist der Zeitbedarf für eine Anpassung an veränderte Marktbedingungen...	<input type="radio"/>	Die Wechselbereitschaft Ihrer Kunden zu Wettbewerbern ist...	<input type="radio"/>	Die Fähigkeit, sich an unvorhergesehene Ereignisse anzupassen, ist...	<input type="radio"/>																																																
		sehr gering	gering	eher etwas geringer	eher etwas höher	hoch	sehr hoch																																																																		
Der Marktanteil der wesentlichen Produkte ist...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																		
Der Bekanntheitsgrad der wesentlichen Produkte ist...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																		
Die Rolle der Marke Ihres Unternehmens/Ihrer Produkte ist bei der Kaufentscheidung Ihrer Kunden...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																		
Der Einfluss Ihres Unternehmens auf die Preise ist...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																		
Die Differenzierung* zu Wettbewerbern ist...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																		
Im Vergleich zu den Wettbewerbern ist der Zeitbedarf für eine Anpassung an veränderte Marktbedingungen...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																		
Die Wechselbereitschaft Ihrer Kunden zu Wettbewerbern ist...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																		
Die Fähigkeit, sich an unvorhergesehene Ereignisse anzupassen, ist...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																		

Seite des Fragebogens	Screenshot der Seite																																																															
11	<p><b>9. Bitte ergänzen Sie die folgenden Aussagen durch die Auswahl einer Alternative aus Sicht Ihres Unternehmens/Ihres Geschäftsbereichs.</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>sehr gering</th> <th>gering</th> <th>eher etwas geringer</th> <th>eher etwas höher</th> <th>hoch</th> <th>sehr hoch</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Das Wachstum im Vergleich zum Wachstum Ihrer Branche war in den letzten fünf Jahren...</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Die Profitabilität im Vergleich zur Profitabilität Ihrer Branche war in den letzten fünf Jahren...</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Die finanziellen Auswirkungen der Finanzkrise waren/sind...</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Die Häufigkeit von Abwertung im Unternehmenswert Ihres Unternehmens, Teilen Ihres Unternehmens oder von Beteiligungen ist...</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Die Häufigkeit von außerplanmäßigen Abschreibungen ist...</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>		sehr gering	gering	eher etwas geringer	eher etwas höher	hoch	sehr hoch	Das Wachstum im Vergleich zum Wachstum Ihrer Branche war in den letzten fünf Jahren...	<input type="radio"/>	Die Profitabilität im Vergleich zur Profitabilität Ihrer Branche war in den letzten fünf Jahren...	<input type="radio"/>	Die finanziellen Auswirkungen der Finanzkrise waren/sind...	<input type="radio"/>	Die Häufigkeit von Abwertung im Unternehmenswert Ihres Unternehmens, Teilen Ihres Unternehmens oder von Beteiligungen ist...	<input type="radio"/>	Die Häufigkeit von außerplanmäßigen Abschreibungen ist...	<input type="radio"/>																																														
	sehr gering	gering	eher etwas geringer	eher etwas höher	hoch	sehr hoch																																																										
Das Wachstum im Vergleich zum Wachstum Ihrer Branche war in den letzten fünf Jahren...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																										
Die Profitabilität im Vergleich zur Profitabilität Ihrer Branche war in den letzten fünf Jahren...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																										
Die finanziellen Auswirkungen der Finanzkrise waren/sind...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																										
Die Häufigkeit von Abwertung im Unternehmenswert Ihres Unternehmens, Teilen Ihres Unternehmens oder von Beteiligungen ist...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																										
Die Häufigkeit von außerplanmäßigen Abschreibungen ist...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																										
12	<p><b>10. Bitte ordnen Sie jeweils einen Zeithorizont für Ihr Unternehmen/Ihren Geschäftsbereich zu.</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>bis 6 Monate</th> <th>bis 1 Jahr</th> <th>bis 3 Jahre</th> <th>bis 5 Jahre</th> <th>bis 10 Jahre</th> <th>mehr als 10 Jahre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Wieviel Zeit benötigt die <u>Entwicklung</u> von wesentlichen Produkten/Services?</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Wieviel Zeit benötigt der <u>Aufbau</u> von wesentlichen Produktions-/Servicekapazitäten?</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Wieviel Zeit benötigt die <u>Markteinführung</u> von wesentlichen Produkten/Services?</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Über welchen Zeitraum werden wesentliche Produkte am Markt <u>nachgefragt</u>?</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>		bis 6 Monate	bis 1 Jahr	bis 3 Jahre	bis 5 Jahre	bis 10 Jahre	mehr als 10 Jahre	Wieviel Zeit benötigt die <u>Entwicklung</u> von wesentlichen Produkten/Services?	<input type="radio"/>	Wieviel Zeit benötigt der <u>Aufbau</u> von wesentlichen Produktions-/Servicekapazitäten?	<input type="radio"/>	Wieviel Zeit benötigt die <u>Markteinführung</u> von wesentlichen Produkten/Services?	<input type="radio"/>	Über welchen Zeitraum werden wesentliche Produkte am Markt <u>nachgefragt</u> ?	<input type="radio"/>																																																
	bis 6 Monate	bis 1 Jahr	bis 3 Jahre	bis 5 Jahre	bis 10 Jahre	mehr als 10 Jahre																																																										
Wieviel Zeit benötigt die <u>Entwicklung</u> von wesentlichen Produkten/Services?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																										
Wieviel Zeit benötigt der <u>Aufbau</u> von wesentlichen Produktions-/Servicekapazitäten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																										
Wieviel Zeit benötigt die <u>Markteinführung</u> von wesentlichen Produkten/Services?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																										
Über welchen Zeitraum werden wesentliche Produkte am Markt <u>nachgefragt</u> ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																										
13	<p><b>11. Bitte beurteilen Sie die Häufigkeit der folgenden Aspekte für Ihr Unternehmen/Ihren Geschäftsbereich.</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>sehr selten</th> <th>selten</th> <th>eher selten</th> <th>eher häufig</th> <th>häufig</th> <th>sehr häufig</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Veränderung der <u>Kundenanforderungen</u> hinsichtlich des Preis-/Leistungsverhältnisses</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Veränderung der <u>Wettbewerber</u></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Veränderung der <u>Strategie der Wettbewerber</u></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Bedrohung durch <u>Substitute</u> der Produkte bzw. Services</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Änderung der <u>verfügbaren Zulieferer</u></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Änderung der Preise der bezogenen <u>Rohstoffe und Vorprodukte</u> oder bezogener Services</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Änderung der verwendeten <u>Technologien</u></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Änderung der <u>politischen/rechtlichen Rahmenbedingungen</u></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>		sehr selten	selten	eher selten	eher häufig	häufig	sehr häufig	Veränderung der <u>Kundenanforderungen</u> hinsichtlich des Preis-/Leistungsverhältnisses	<input type="radio"/>	Veränderung der <u>Wettbewerber</u>	<input type="radio"/>	Veränderung der <u>Strategie der Wettbewerber</u>	<input type="radio"/>	Bedrohung durch <u>Substitute</u> der Produkte bzw. Services	<input type="radio"/>	Änderung der <u>verfügbaren Zulieferer</u>	<input type="radio"/>	Änderung der Preise der bezogenen <u>Rohstoffe und Vorprodukte</u> oder bezogener Services	<input type="radio"/>	Änderung der verwendeten <u>Technologien</u>	<input type="radio"/>	Änderung der <u>politischen/rechtlichen Rahmenbedingungen</u>	<input type="radio"/>																																								
	sehr selten	selten	eher selten	eher häufig	häufig	sehr häufig																																																										
Veränderung der <u>Kundenanforderungen</u> hinsichtlich des Preis-/Leistungsverhältnisses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																										
Veränderung der <u>Wettbewerber</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																										
Veränderung der <u>Strategie der Wettbewerber</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																										
Bedrohung durch <u>Substitute</u> der Produkte bzw. Services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																										
Änderung der <u>verfügbaren Zulieferer</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																										
Änderung der Preise der bezogenen <u>Rohstoffe und Vorprodukte</u> oder bezogener Services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																										
Änderung der verwendeten <u>Technologien</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																										
Änderung der <u>politischen/rechtlichen Rahmenbedingungen</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																										

Seite des Fragebogens	Screenshot der Seite
14	<div data-bbox="359 217 956 416" style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p><b>12. Wie würden Sie Ihre Tätigkeit bei Ihrem Unternehmen beschreiben?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Mitarbeiter/Referent</li> <li><input checked="" type="radio"/> Teamleiter</li> <li><input type="radio"/> Abteilungsleiter</li> <li><input type="radio"/> Bereichsleiter/Direktor/Geschäftsbereichsleiter</li> <li><input type="radio"/> Vorstand/Geschäftsführer</li> </ul> </div>
15	<div data-bbox="359 448 956 1412" style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p><b>13. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Allgemeine Dienstleistungen</li> <li><input checked="" type="radio"/> Automotive</li> <li><input type="radio"/> Bahnen und öffentlicher Nahverkehr</li> <li><input type="radio"/> Banken</li> <li><input type="radio"/> Baugewerbe</li> <li><input checked="" type="radio"/> Bergbau</li> <li><input type="radio"/> Bildungswesen</li> <li><input type="radio"/> Chemie und Pharma</li> <li><input type="radio"/> Energieversorger</li> <li><input type="radio"/> Einzelhandel</li> <li><input type="radio"/> Fluglinien, Flughäfen, Flugsicherung</li> <li><input type="radio"/> Gesundheitsindustrie/Krankenhäuser</li> <li><input type="radio"/> Grosshandel</li> <li><input checked="" type="radio"/> Hochtechnologie/Hard- und Software</li> <li><input type="radio"/> Immobilien-, Mietwesen und Leasing</li> <li><input type="radio"/> Informationstechnologie</li> <li><input type="radio"/> Internationale Organisationen</li> <li><input type="radio"/> Land- und Forstwirtschaft, Fischerei</li> <li><input type="radio"/> Luft- und Raumfahrt</li> <li><input type="radio"/> Maschinen- und Anlagenbau</li> <li><input type="radio"/> Medien</li> <li><input type="radio"/> Öffentliche Verwaltung</li> <li><input type="radio"/> Öl &amp; Gas</li> <li><input checked="" type="radio"/> Post und Logistik</li> <li><input type="radio"/> Schifffahrt</li> <li><input type="radio"/> Sozialträger</li> <li><input type="radio"/> Sozialwesen</li> <li><input type="radio"/> Telekommunikation</li> <li><input type="radio"/> Tourismus/Gastgewerbe</li> <li><input checked="" type="radio"/> Unternehmensdienstleistungen</li> <li><input type="radio"/> Versicherungen</li> <li><input type="radio"/> Wehrtechnische Industrie</li> <li><input type="radio"/> Zulieferindustrie</li> <li><input type="radio"/> Sonstige</li> </ul> </div>

Seite des Fragebogens	Screenshot der Seite
16	<div data-bbox="359 220 956 437" style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p><b>14.1. Unternehmensgröße - Anzahl Mitarbeitern</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> bis 20 Mitarbeiter</li> <li><input type="radio"/> 20 - 50 Mitarbeiter</li> <li><input type="radio"/> 50 - 250 Mitarbeiter</li> <li><input type="radio"/> 250 - 1.000 Mitarbeiter</li> <li><input type="radio"/> 1.000 - 2.500 Mitarbeiter</li> <li><input type="radio"/> 2.500 - 10.000 Mitarbeiter</li> <li><input type="radio"/> über 10.000 Mitarbeiter</li> </ul> </div>
17	<div data-bbox="359 472 956 804" style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p><b>14.2. Unternehmensgröße - Umsatz pro Geschäftsjahr in Euro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> bis 1 Mio.</li> <li><input type="radio"/> 1 Mio. - 5 Mio.</li> <li><input type="radio"/> 5 Mio. - 50 Mio.</li> <li><input type="radio"/> 50 Mio. - 250 Mio.</li> <li><input type="radio"/> 250 Mio. - 500 Mio.</li> <li><input type="radio"/> 500 Mio. - 1 Mrd.</li> <li><input type="radio"/> 1 Mrd. - 5 Mrd.</li> <li><input type="radio"/> 5 Mrd. - 10 Mrd.</li> <li><input type="radio"/> 10 Mrd. - 25 Mrd.</li> <li><input type="radio"/> 25 Mrd. - 50 Mrd.</li> <li><input type="radio"/> 50 Mrd. - 100 Mrd.</li> <li><input type="radio"/> über 100 Mrd.</li> </ul> </div>
18	<div data-bbox="359 839 956 1193" style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p><b>14.3. Unternehmensgröße - Bilanzsumme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> bis 1 Mio.</li> <li><input type="radio"/> 1 Mio. - 5 Mio.</li> <li><input type="radio"/> 5 Mio. - 50 Mio.</li> <li><input type="radio"/> 50 Mio. - 250 Mio.</li> <li><input type="radio"/> 250 Mio. - 500 Mio.</li> <li><input type="radio"/> 500 Mio. - 1 Mrd.</li> <li><input type="radio"/> 1 Mrd. - 5 Mrd.</li> <li><input type="radio"/> 5 Mrd. - 10 Mrd.</li> <li><input type="radio"/> 10 Mrd. - 25 Mrd.</li> <li><input type="radio"/> 25 Mrd. - 50 Mrd.</li> <li><input type="radio"/> 50 Mrd. - 100 Mrd.</li> <li><input type="radio"/> 100 Mrd. - 500 Mrd.</li> <li><input type="radio"/> über 500 Mrd.</li> </ul> </div>

Seite des Fragebogens	Screenshot der Seite
19	<div data-bbox="361 217 956 472" style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>15.1. Unternehmenskomplexität - Anzahl der Beteiligungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> keine Beteiligungen</li> <li><input checked="" type="radio"/> 1 - 10 Beteiligungen</li> <li><input type="radio"/> 10 - 30 Beteiligungen</li> <li><input type="radio"/> 30 - 100 Beteiligungen</li> <li><input type="radio"/> 100 - 250 Beteiligungen</li> <li><input type="radio"/> 250 - 500 Beteiligungen</li> <li><input type="radio"/> 500 - 1.000 Beteiligungen</li> <li><input type="radio"/> über 1.000 Beteiligungen</li> </ul> </div>
20	<div data-bbox="361 504 956 715" style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>15.2. Unternehmenskomplexität - Diversifikation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> sehr geringe Diversifikation</li> <li><input checked="" type="radio"/> geringe Diversifikation</li> <li><input type="radio"/> eher geringe Diversifikation</li> <li><input type="radio"/> eher hohe Diversifikation</li> <li><input type="radio"/> hohe Diversifikation</li> <li><input type="radio"/> sehr hohe Diversifikation</li> </ul> </div>
21	<div data-bbox="361 746 956 957" style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>15.3. Unternehmenskomplexität - Internationalisierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> sehr geringe Internationalisierung</li> <li><input checked="" type="radio"/> geringe Internationalisierung</li> <li><input type="radio"/> eher geringe Internationalisierung</li> <li><input type="radio"/> eher hohe Internationalisierung</li> <li><input type="radio"/> hohe Internationalisierung</li> <li><input type="radio"/> sehr hohe Internationalisierung</li> </ul> </div>

Seite des Fragebogens	Screenshot der Seite
22	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p><b>16. Eigentümerstruktur</b></p> <p><input type="radio"/> börsennotiert, wenige Grossaktionäre dominierend</p> <p><input type="radio"/> börsennotiert, Streubesitz</p> <p><input type="radio"/> nicht börsennotiert, wenige Anteilseigner dominierend</p> <p><input type="radio"/> nicht börsennotiert, keine dominierenden Anteilseigner</p> <p><input type="radio"/> eigentümergeführt</p> <p><input type="radio"/> eigentümergeführt und Familienunternehmen</p> <p><input type="radio"/> sonstige</p> <p><b>17. Publizität</b></p> <p><input type="radio"/> DAX</p> <p><input type="radio"/> MDAX</p> <p><input type="radio"/> TECHDAX</p> <p><input type="radio"/> SDAX</p> <p><input type="radio"/> ATX (Österreich)</p> <p><input type="radio"/> SMI (Schweiz)</p> <p><input type="radio"/> SPI (Schweiz)</p> <p><input type="radio"/> keinem Index angehörig</p> <p><input type="radio"/> sonstige <input type="text"/></p> </div>
23	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p><b>18. Führender Rechnungslegungsstandard</b></p> <p><input type="radio"/> IFRS</p> <p><input type="radio"/> US-GAAP</p> <p><input type="radio"/> HGB - Deutschland</p> <p><input type="radio"/> HGB - Österreich</p> <p><input type="radio"/> HGB - Schweiz</p> <p><input type="radio"/> sonstige <input type="text"/></p> <p><b>19. Ggf. zweiter Rechnungslegungsstandard</b></p> <p><input type="radio"/> IFRS</p> <p><input type="radio"/> HGB - Deutschland</p> <p><input type="radio"/> HGB - Österreich</p> <p><input type="radio"/> HGB - Schweiz</p> <p><input type="radio"/> US-GAAP</p> <p><input type="radio"/> kein zweiter Rechnungslegungsstandard</p> <p><input type="radio"/> sonstige <input type="text"/></p> </div>
24	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p><b>20. Gerne nehmen wir Anregungen und Feedback von Ihnen auf:</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%; margin-top: 10px;"></div> </div>

Seite des Fragebogens	Screenshot der Seite
25	 <p>The screenshot shows a letter from Prof. Dr. Barbara E. Weissenberger and Frank Tiefenbeck at the University of Giessen. The letter is titled 'Studie der Universität Gießen "Management Sustainability: Einfluss auf den strategischen Markterfolg von Unternehmen"'. It expresses gratitude for participation in the study and provides contact information for questions and feedback, including an email address (Frank.Tiefenbeck@wirtschaft.uni-giessen.de) and a phone number (+49/ (0)173/ 2074029). The letter is signed by Prof. Dr. Barbara E. Weissenberger and Frank Tiefenbeck. At the bottom, the contact information for the 'Institut für Controlling und integrierte Rechnungslegung' is provided, including the address (Licher Straße 62, D-35394 Gießen), mobile phone (+49/ (0)173/ 2074029), telephone (+49/ (0)6 41/ 99 - 22 261), fax (+49/ (0)6 41/ 99 - 22 269), email (Frank.Tiefenbeck@wirtschaft.uni-giessen.de), and website (http://wiwi.uni-giessen.de/home/bwi4).</p>

## 2. Korrelationsmatrizen

In den folgenden Tabellen sind die Korrelationsmatrizen für die im Rahmen des Strukturmodells verwendeten Konstrukte dargestellt.

### Kurzfristorientierung

Tabelle 36: Korrelationsmatrix Kurzfristorientierung

		Kurzfristorientierung		
		KFO2	KFO3	KFO4
Kurzfristorientierung	KFO1	0,791	0,439	0,540
	KFO2	<b>1,000</b>	0,377	0,536
	KFO3	0,377	<b>1,000</b>	0,422
	KFO4	0,536	0,422	<b>1,000</b>

## Mangelnde Integration der Planungsprozesse

Tabelle 37: Korrelationsmatrix Mangelnde Integration der Planungsprozesse

		Mangelnde Integration der Planungsprozesse			
		MIP1	MIP2	MIP3	MIP4
Mangelnde Integration der Planungsprozesse	MIP1	<b>1,000</b>	0,651	0,563	0,462
	MIP2	0,651	<b>1,000</b>	0,558	0,400
	MIP3	0,563	0,558	<b>1,000</b>	0,487
	MIP4	0,462	0,400	0,487	<b>1,000</b>

## Ergebnisdruck

Tabelle 38: Korrelationsmatrix Ergebnisdruck

		Ergebnisdruck		
		ED1	ED2	ED3
Ergebnisdruck	ED1	<b>1,000</b>	0,396	0,580
	ED2	0,396	<b>1,000</b>	0,397
	ED3	0,580	0,397	<b>1,000</b>

## Nachhaltigkeitsorientierung

Tabelle 39: Korrelationsmatrix Nachhaltigkeitsorientierung

		Nachhaltigkeitsorientierung			
		NO1	NO2	NO3	NO4
Nachhaltigkeitsorientierung	NO1	<b>1,000</b>	0,733	0,608	0,680
	NO2	0,733	<b>1,000</b>	0,691	0,673
	NO3	0,608	0,691	<b>1,000</b>	0,714
	NO4	0,680	0,673	0,714	<b>1,000</b>

## Strategische Konsistenz

Tabelle 40: Korrelationsmatrix Strategische Konsistenz

		Strategische Konsistenz				
		SK1	SK2	SK3	SK4	SK5
Strategische Konsistenz	SK1	<b>1,000</b>	0,736	0,593	0,670	0,700
	SK2	0,736	<b>1,000</b>	0,653	0,679	0,711
	SK3	0,593	0,653	<b>1,000</b>	0,752	0,669
	SK4	0,670	0,679	0,752	<b>1,000</b>	0,651
	SK5	0,700	0,711	0,669	0,651	<b>1,000</b>

## Anpassungsfähigkeit

Tabelle 41: Korrelationsmatrix Anpassungsfähigkeit

		Anpassungs- fähigkeit APF0
Anpassungsfähigkeit	APF0	<b>1,000</b>

## Langfristiger Markterfolg

Tabelle 42: Korrelationsmatrix Langfristiger Markterfolg

		Langfristiger Markterfolg	
		LME1	LME2
Langfristiger Markterfolg	LME1	<b>1,000</b>	0,542
	LME2	0,542	<b>1,000</b>





# Literaturverzeichnis

- Aaker, David* (1993): Myopic Management Behavior with Efficient, but Imperfect, Financial Markets, in: *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 16, S. 383–405.
- Albers, Sönke/Klapper, Daniel/ Konradt, Udo/Walter, Achim/Wolf, Joachim* (2009): *Methodik der empirischen Forschung*, Wiesbaden.
- Armstrong, J. Scott/Overton, Terry S.* (1977): Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, S. 396–402.
- Anctil, Regina M.* (1996): Capital Budgeting Using Residual Income Maximization, in: *Review of Accounting Studies*, Vol. 1, S. 9–50.
- Austrup, Dietmar/Fernández-Aráoz, Claudio* (2009): Verlockung zur Leidenschaft. Wertorientierte und nachhaltige Anreizsysteme, in: *Focus*, Heft 1, S. 62–65.
- Baetge, Joerg/Hippel, Boris* (2009): Berichterstattung über Nachhaltigkeitsindikatoren in Geschäftsberichten unter besonderer Berücksichtigung von Best Practices, in: *Bub, Wolf-Rüdiger/Mehle, Volkmar/Schumann, Ekkehard* (Hrsg.): *Festschrift für Peter Gauweiler zum 60. Geburtstag*, S. 545–565.
- Bagozzi, Richard P.* (1994): *Principles of Marketing Research*, Oxford, S. 317–385.
- Bagozzi, Richard P./Yi, Youjue.* (1988): On the evaluation of structural equation models, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, S. 74–94.
- Baldenius, Tim/Fuhrmann, Gregor/Reichelstein, Stefan* (1999): Zurück zu EVA, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 51. Jg., S. 48–52.
- Balderjahn, Ingo* (2013): Nachhaltigkeit aus Konsumentensicht – Nachhaltiger Konsum, Vortrag im Rahmen der Schmalenbach-Tagung „Rechnet sich Nachhaltigkeit?“.
- Ballwieser, Wolfgang* (2008): Empirische Wirkungen einer Rechnungslegung nach IFRS, in: *Wagner, Franz W./Schildbach, Thomas/Schneider, Dieter* (Hrsg.): *Private und öffentliche Rechnungslegung*, Wiesbaden, S. 1–21.
- Bange, Mary M./De Bondt, Werner F. M.* (1998): R&D Budgets and Corporate Earnings Targets, in: *Journal of Corporate Finance*, Vol. 4, Nr. 2, S. 153–184.
- Banker, Rajiv D./Potter, Gordon/Srinivasan, Dhinu* (2000): An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Non-financial Performance Measures, in: *The Accounting Review*, Vol. 75, S. 65–92.

- Bebchuk, Lucian A./Lars A. Stole* (1993): Do Short-term Objectives Lead to Under- or Overinvestment in Long-term Projects?, in: *The Journal of Finance*, Vol. 48, S. 719–729.
- Bellgardt, Egon* (2004): *Statistik mit SPSS*, München.
- Benartzi, Shlomo* (1999): Risk Aversion or Myopia? Choices in Repeated Gambles and Retirement Investments, in: *Management Science*, Vol. 45, S. 364–381.
- Benartzi, Shlomo/Thaler, Richard* (1995): Myopic loss aversion and the equity premium puzzle, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 110, S. 73–92.
- Bergstresser, Daniel/Philippon, Thomas* (2006): CEO Incentives and Earnings Management, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 80, S. 511–529.
- Bhojraj, Sanjeev/Libby, Robert* (2005): Capital Market Pressure, Disclosure Frequency-induced Earnings, Cashflow Conflict, and Managerial Myopia, in: *The Accounting Review*, Vol. 80, S. 1–20.
- Bollen, Kenneth A.* (1989): *Structural Equations with Latent Variables*, New York.
- Buchner, Holger* (2003): Welche Planung passt zu Ihrem Unternehmen?, in: *Horváth, Peter/Gleich, Ronald* (Hrsg.): *Neugestaltung der Unternehmensplanung*, Stuttgart, S. 103–120.
- Burgstahler, David/Dichev, Ilia* (1997): Earnings Management to Avoid Earnings Decreases and Losses, in: *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 24, S. 99–126.
- Bushee, Brian J.* (1998): The Influence of Institutional Investors on Myopic R&D Investment Behavior, in: *The Accounting Review*, Vol. 73, S. 305–33.
- Bushee, Brian J.* (2001): Do Institutional Investors Prefer Near-Term Earnings over Long-Run Value?, in: *Contemporary Accounting Research*, (2001) Vol. 18, S. 207–246.
- Casey, Cornelius, J./Bartczak, Norman J.* (1984): Cashflow – It's Not the Bottom Line, in: *Harvard Business Review*, Vol. 62, July-August, S. 61–66.
- Cassel, Claes M./Hackl, Peter/Westlund, Anders H.* (2000): On Measurement of Intangible Assets: A Study of Robustness of Partial Least Squares, in: *Total Quality Management*, Vol. 11, S. 897–907.
- Chakhovich, Terhi/Ikäheimo, Seppo/Seppälä, Tomi* (2010): The Relation between Executive Time Orientation and Performance Measurement, in: *Studies in Managerial and Financial Accounting*, Vol. 20, S. 309–341.
- Cheng, Shijun* (2004): R&D Expenditures and CEO Compensation, in: *The Accounting Review*, Vol. 79, S. 305–328.
- Cheng, Qiang/Warfield, Terry D.* (2005): Equity Incentives and Earnings Management, in: *The Accounting Review*, Vol. 80, S. 441–476.

- Chin, Wynne* (1998): The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, in: Marcoulides, George A. (Hrsg.): *Modern Methods for Business Research*, London, S. 295–358.
- Chin, Wynne W./Newsted, Peter R.* (1999): Structural Equation Modeling Analysis With Small Samples Using Partial Least Square, in: Hoyle, Rick H. (Hrsg.): *Statistical Strategies for Small Sample Research*, Thousand Oaks, S. 307–341.
- Cohen, Jacob* (1988): *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, 2. Aufl., Hillsdale.
- Cottle, Tom J.* (1968): The location of experience: a manifest time orientation, in: *Acta Psychologica*, Vol. 28, S. 129–149.
- Cronbach, Lee J.* (1951): Coefficient alpha and the internal structure of tests, *Psychometrika*, Vol. 16, S. 297–334.
- de Wit, Bob/Meyer, Ron* (2003): *Strategy Process, Content, Context an international Perspective*, Andover.
- Das, T. K.* (1987): Strategic planning and individual temporal orientation, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 8, S. 203–209.
- Dechow, Patrizia M./Sloan, Richard G./Sweeney, Amy P.* (1995): Detecting earnings management, in: *The Accounting Review*, Vol. 70, S. 193–225.
- Dechow, Patrizia M./Sloan, Richard G.* (1991): Executive Incentives and the Horizon Problem, in: *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 14, S. 51–89.
- Degeorge, Francois/Patel, Jayendu/Zeckhauser, Richard* (1999): Earnings Management to Exceed Thresholds, in: *Journal of Business*, Vol. 72, S. 1–33.
- Deutsche Börse AG* (2008): *General Standard und Prime Standard Zugang zum europäischen Kapitalmarkt – Deutsche Börse Listing: Welcome to your future*, Frankfurt/Main.
- Dhaliwal, Dan S./Zhen Li, Oliver/Tsang, Albert/Yang, Yong G.* (2011): Voluntary Nonfinancial Disclosure and the Cost of Equity Capital: The Initiation of Corporate Social Responsibility Reporting, in: *The Accounting Review*, Vol. 86, S. 59–100.
- Di Meo, Fabrizio* (2010): Compensation Mechanisms, Accounting Choice, and Real Activities Manipulation, Vortrag auf der 33. Konferenz der European Accounting Association.
- Diamantopoulos, Adamantios* (1999): Export performance measurement: reflective versus formative indicators, in: *International Marketing Review*, Vol. 6, S. 444–457.

- Diamantopoulos, Adamantios/Winklhofer, Heidi M.* (2001): Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, S. 269–277.
- Dikolli, Shane* (2001): Agent Employment Horizons and Contracting Demand for Forward-Looking Performance Measures, in: *Journal of Accounting Research*, Vol. 39, S. 481–494.
- Dobler, Michael* (2008): Auswirkungen des Wechsels der Rechnungslegung von HGB zu IFRS auf die Gewinnsteuerung, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 60. Jg., S. 259–275.
- Dutta, Sunil/Reichelstein, Stefan* (2003): Leading indicator variables, performance measurement and long-term versus short-term contracts, in: *Journal of Accounting Research*, Vol. 41, S. 837–866.
- Eberl, Markus* (2006): Formative und reflektive Konstrukte und die Wahl des Strukturgleichungsverfahrens, in: *Die Betriebswirtschaft*, 66. Jg., S. 651–668.
- Engelen, Andreas* (2007): Marktorientierung junger Unternehmen: Einfluss und Wirkung im interkulturellen Vergleich zwischen Deutschland, Thailand und Indien, Wiesbaden.
- Field, Andy* (2009): *Discover Statistics Using SPSS*, Los Angeles, et al., 3. Auflage.
- Fornell, Claes/Bookstein, Fred L.* (1982): Two structural equation models: LISREL and PLS Applied methods to consumer exit-voice theory, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, S. 440–450.
- Fornell, Claes/Larcker, David F.* (1981): Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, S. 328–388.
- FSB* (2009a): Report of the FSF Working Group on Provisioning, <http://www.financialstabilityboard.org>, Download am 19.02.2010.
- FSB* (2009b): TFSB Principles for Sound Compensation Practice, <http://www.financialstabilityboard.org/>, Download am 19.02.2010.
- Fuchs, Christian* (2012): Planung nach der Finanzkrise – Aktuelle Studienergebnisse, BARC Research Note 1012.
- Gamerschlag, Ramin/Möller, Klaus/Verbeeten, Frank* (2011): Voluntary Nonfinancial Disclosure and the Cost of Equity Capital: The Initiation of Corporate Social Responsibility Reporting, in: *Review of Management Science*, Vol. 5, S. 233–262.
- Gassen, Joachim* (2009): Investor Fear and Earnings Management: Vix-Based Evidence, Working Paper.

- Gaver, Jennifer J./Gaver, Kenneth M. (1993): The Association Between Performance Plan Adoption and Corporate Capital Investment: A Note, in: *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 5, S. 145–58.
- Gediehn, Oliver (2010): *Management Accounting Practice and Strategic Behavior*, Wiesbaden.
- Geisser, Seymour (1975): A predictive approach to the random effect model, in: *Biometrika*, Vol. 61, S. 101–107.
- Gillenkirch, Robert M./Arnold, Markus C. (2008): State of the Art des Behavioral Accounting, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 3. Jg., S. 128–134.
- Götz, Oiver/Liehr-Gobbers, Kerstin/Krafft, Manfred (2009): Evaluation of structural equation models using the partial least squares (PLS) approach, in: Vinzi, Vincenzo E./Wynne, Chin W./Henseler, Jörg/Wang, Huiwen (Hrsg.): *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications*, Berlin 2010.
- Govindarajan, Vijay/Fisher, Joseph (1990): Strategy, Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 33, S. 259–285.
- GRI (2006): *Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung*, Version 3.0.
- GRI (2006): *Indikatorenprotokollsatz*, Version 3.0.
- Grewal, Rajdeep/Cote, Jopeph. A/Baumgartner, Hans (2004): Multicollinearity and measurement error in structural equation models: Implications for theory testing, in: *Marketing Science*, Vol. 23, S. 519–529.
- Günther, Edeltraut/Hoppe, Holger/Endrikat, Jan (2011): Corporate financial performance and corporate environmental performance. A perfect match?, in: *Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht*, Vol. 34, S. 279–296.
- Hackett Group (2010): *Finance Book of Numbers Research Details Efficiency and Effectiveness Gains of World-Class Organizations*, [http://www.thehackettgroup.com/about/alerts/alerts\\_2010/alert\\_04222010.jsp](http://www.thehackettgroup.com/about/alerts/alerts_2010/alert_04222010.jsp), Download am 10.09.2013.
- Hai, Van Duong Dinh (2011): *Corporate Social Responsibility, Determinanten der Wahrnehmung, Wirkungsprozesse und Konsequenzen*, Wiesbaden.
- Haller, Axel (2013): *Nachhaltigkeitsberichterstattung im Spektrum der Unternehmenspublizität, Regulatorischer Rahmen: Bestandsaufnahme und Ausblick*, Vortrag im Rahmen der Schmalenbach-Tagung „Rechnet sich Nachhaltigkeit?“.
- Hartmann, Frank (2010): *The Effect of Long-Term Bonus Frame and Perceived Justification Pressure on Managerial Risk Appetite in a Continuous Monitoring Environment*, Vortrag auf der 33. Konferenz der European Accounting Association.

- Healy, Paul M.* (1985): The Effect of Bonus Schemes on Accounting Decisions, in: *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 7, S. 85–107.
- Healy, Paul M./Wahlen, James M.* (1999): A review of the earnings management literature and its implications for standard setting, in: *Accounting Horizons*, Vol. 13, S. 365–383.
- Henseler, Jörg* (2005): Einführung in die PLS-Pfadmodellierung, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Vol. 34, S. 70–75.
- Henseler, Jörg* (2010): On the convergence of the partial least squares path modeling algorithm, in: *Computational Statistics*, Vol. 25, S. 107–120.
- Henseler, Jörg/Fascott, Georg* (2010): Testing Moderating Effects in PLS Path Models: An Illustration of Available Procedures, in: *Vinzi, Vincenzo E./Wynne, Chin W./Henseler, Jörg/Wang, Huiwen* (Hrsg.): *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications*, Berlin 2010.
- Henseler, Jörg/Ringle, Christian M./Sinkovics, Rudolf R.* (2009): The Use of Partial Least Square Path Modeling in International Marketing, in: *Advances in International Marketing*, Vol. 20, S. 277–319.
- Hiller, Christian* (2012): Die Anleger belohnen Nachhaltigkeit kaum, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 04.01.2012.
- Hofstede, Geert/Hofstede, Gert Jan* (2009): *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*, München.
- Homburg, Christian* (1992): Die Kausalanalyse. Eine Einführung, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, S. 499–544.
- Homburg, Christian/Giering, Annette* (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte, in: *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18. Jg., S. 5–24.
- Homburg, Christian/Klarman, Martin* (2006): Die Kausalanalyse in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung. Problemfelder und Anwendungsempfehlungen, in: *Die Betriebswirtschaft*, 66. Jg., S. 727–748.
- Hope, Jeremy/Fraser, Robin* (2003): *Beyond Budgeting*, Boston/Mass.
- Hülsmann, Michael* (2003): *Management im Orientierungsdilemma. Unternehmen zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit*, Wiesbaden.
- Hülsmann, Michael/Müller-Christ, Georg/Haasis, Hans-Dietrich* (2004): *Betriebswirtschaft und Nachhaltigkeit*, Wiesbaden.
- Hummel, Hans-Peter* (2008): *Vom Erfolgsfaktoren- zum ressourcensichernden Nachhaltigkeitsmanagement*, Berlin.

- Ittner, Christopher D. /Larcker, David F.* (1998): Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction, in: *Journal of Accounting Research*, Vol. 36, Supplement, S. 1–35.
- Ittner, Christopher D. /Larcker, David F.* (2003): Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement, in: *Harvard Business Review*, Vol. 81, November, S. 88–95.
- Ittner, Christopher D. /Larcker, David F./Randall, Taylor* (2003): Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, S. 715–742.
- Jarvis, Cherly B./Mackenzie, Scott B./Podsakoff, Philip M.* (2003): A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 30, S. 199–218.
- Kahneman, Daniel/Tversky, Amos* (1979): Prospect theory: An analysis of decision under risk, in: *Econometrica*, Vol. 47, No. 2, S. 263–291.
- Kaplan, Robert S./Norton, David P.* (1992): The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, in: *Harvard Business Review*, Vol. 70, January/February, S. 71–79.
- Klein, Robert/Scholl, Armin* (2004): *Planung und Entscheidung*, München.
- Kölle, Axel* (2008): *Risikomanagement als strategisches Instrument zum nachhaltigen Wirtschaften*, Hamburg.
- KPMG (2009): *KPMG-Handbuch zur Nachhaltigkeitsberichterstattung – Deutschlands 100 umsatzstärkste Unternehmen im internationalen Vergleich*, Frankfurt/ Main.
- Larcker, David F.* (1983): The Association Between Performance Plan Adoption and Corporate Capital Investment, in: *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 5, S. 3–30.
- Laverty, Kevin J.* (1996): Economic Short-termism: The Debate, Unresolved Issues, and Implications for Management Practice and Research, in: *Academy of Management Review*, Vol. 21, S. 825–860.
- Levitt, Theodore* (1960): Marketing Myopia, in: *Harvard Business Review*, Vol. 38, July-August, S. 45–56.
- Lingle, John H./Schieman, William A.* (1996): From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement Worth it, in: *Management Review*, March, S. 56–61.
- Loll, Anna C.* (2010): Ohne Plan geht's auch, in: *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, 18./19.10.2010.

- Mannix, Elisabeth. A. /Loewenstein, Goerge F. (1993):* Managerial time horizons and interfirm mobility: an experimental investigation, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 56, S. 266–284.
- Mannix, Elisabeth. A. /Loewenstein, Goerge F. (1994):* The effects of interfirm mobility and individual versus group decision making on managerial time horizons, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 59, S. 371–390.
- Merchant, Kenneth A. (2006):* Measuring General Managers Performance: Market Accounting, and Combination-of-Measures Systems, in: *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 19, S. 893–917.
- Merchant, Kenneth A. (1990):* The effects of financial controls on data manipulation and management myopia, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, S. 297–313.
- Merchant, Kenneth A. /Bruns, William J. (1986):* Measurement to Cure Management Myopia, in: *Business Horizons*, Vol. 29, May-June, S. 18–23.
- Meulbroek, Lisa K./Michel Mark L./Mulherin Herold J./Netter, Jeffry M./Poulson, Annette B. (1990):* Shark Repellents and Managerial Myopia: An Empirical Test, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 98, S. 1108–1117.
- Mizik, Natalie (2007):* Myopic Marketing Management: Evidence of the Phenomenon and Its Long-Term Performance Consequences in the SEO Context, in: *Marketing Science*, Vol. 26, S. 361–379.
- Mizik, Natalie (2010):* The Theory and Practice of Myopic Management, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 47, S. 594–611.
- Narayanan, M. P. (1985):* Managerial Incentives for Short-term Results, in: *Journal of Finance*, Vol. 40, S. 1469–1484.
- Norreklit, Hanne (2003):* The Balanced Scorecard: What is the Score? A Rhetorical Analysis of the Balanced Scorecard, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, S. 591–619.
- Norreklit, Hanne (2000):* The Balanced of the Balanced Scorecard: A Critical Analysis of Some of its Assumptions, in: *Management Accounting Research*, Vol. 25, S. 65–88.
- Nunnally, Jam C./Bernstein, Ira H. (1994):* Psychometric theory, 3. Aufl., New York.
- Oberndorfer, Ulrich/Wagner, Marcus/Ziegler, Andreas (2011):* Does the Stock Market Value the Inclusion in a Sustainability Index? An Event Study Analysis for German Firms, Working Paper.
- o.V. (2010):* Bonussystem: Das fixe Gehalt bekommt künftig mehr Gewicht, *Handelsblatt*, 05.02.2010.

- o. V. (2009a): Bei VW gibt es künftig Boni für langfristigen Erfolg, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 17.12.2009.
- o. V. (2009b): HVB bildet Vergütungsausschuss, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 22.12.2009.
- o. V. (2009): Finanzaufsicht setzt neue Regeln für Vergütungssysteme, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 22.12.2009.
- Phillips, John/Pincus, Morton/Rego, Sonja* (2003): Earnings management: New evidence based on deferred tax expense, in: *The Accounting Review*, Vol. 78, S. 491–521.
- Porst, Rolf* (2008): Fragebogen. Ein Arbeitsbuch, Wiesbaden.
- Porter, Michael E.* (1980): *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*, New York.
- Rahmel, Stefani/Voell, Wolfgang/Rönz, Malte* (2012): Unternehmenssteuerung in der Energiewirtschaft in Zeiten eines tiefgreifenden Wandels, in: *Controller Magazin*, Heft 1, S. 2–6.
- Reichelstein, Stefan* (1997): Investment Decisions and Managerial Performance Evaluation, in: *Review of Accounting Studies*, Vol. 2, S. 157–180.
- Reichelstein, Stefan* (2000): Providing Managerial Incentives: Cashflow versus Accrual Accounting, in: *Journal of Accounting Research*, Vol. 37, S. 243–269.
- Reinartz, Werner/Haenlein, Michael/Henseler, Jörg* (2009): An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 26, S. 332–344.
- Renn, Ortwin* (2009): Integriertes Risikomanagement als Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung, in: Popp, Reinhold/Schüll, Elmar (Hrsg.): *Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung*, Berlin, S. 553–568.
- Richter, Ansgar/Schmidt, Sascha L.* (2005): How does Strategy Process Influence Strategy Content? Antecedents of Consistency between Resource Allocation Decisions and Corporate Strategy, in: *schmalenbach business review*, Vol. 57, S. 332–350.
- Ringle, Christian/Boysen, Nils/Wende, Sven/Will, Alexander* (2006): Messung von Kausalmodellen mit dem Partial-Least-Square-Verfahren, in: *Wirtschaftsstudium*, S. 81–87.
- Ringle, Christian Marc/Spreen, Florentine* (2007): Beurteilung der Ergebnisse von PLS-Pfadanalysen, in: *Wirtschaftsstudium*, S. 211–217.
- Rogerson, William P.* (1997): Intertemporal Cost Allocation and Managerial Investment incentives, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 105, S. 770–796.

- Rossiter, John R. (2002): The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 19, S. 305–335.
- Roychowdhury, Sugata (2006): Management of Earnings through the Manipulation of Real Activities that Affect Cashflow from Operations, in: *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 42, S. 335–370.
- Sackmann, Sonja A. (2006): Welche kulturellen Faktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg?, Working Paper, Universität der Bundeswehr München.
- Samuelson, Paul A. (1963): Risk and uncertainty: A fallacy of large numbers, in: *Scientia*, Vol. 98, S. 108–113.
- Schäfer, Henry (2004): Unternehmensnachhaltigkeit und Ausfallrisiko im Kontext von Basel II, in: *Forum Wirtschaftsethik*, 12. Jg., Heft 2, S. 4–9.
- Schäffer, Utz/Weber, Jürgen/Mahlendorf, Matthias (2010): *Controlling in Zahlen*, Vallendar.
- Schaltegger, Stefan (2013): Die wirtschaftliche Dimension unternehmerischer Nachhaltigkeit – Das verschmähte Rückgrat?, Vortrag im Rahmen der Schmalenbach-Tagung „Rechnet sich Nachhaltigkeit?“.
- Schaltegger, Stefan/Hörisch, Jacob/Windolph, Sarah Elena/Harms, Dorli (2012): *Corporate Sustainability Barometer 2012. Praxisstand und Fortschritt des Nachhaltigkeitsmanagements in den größten Unternehmen Deutschlands*, Working Paper.
- Sholderer, Joachim/Balderjahn, Ingo (2006): Was unterscheidet harte und weiche Strukturgleichungsmodelle nun wirklich? Ein Klärungsversuch zur LISREL-PLS-Frage, in: *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, S. 57–70.
- Seidl, David/Kirsch, Werner/van Aaken, Dominik (2009): Zur Methodologie der technologischen Forschung in der Betriebswirtschaftslehre, in: Wagner, Franz W./Schildbach, Thomas/Schneider, Dieter (Hrsg.): *Methoden der Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden.
- Shleifer, Andrei/Vishny, Robert W. (1989): Managerial Entrenchment. The case of Manager-Specific Investments, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 25, S. 123–139.
- Shleifer, Andrei/Vishny, Robert W. (1990): Equilibrium Short Horizons of Investors and Firms, in: *American Economic Review*, Vol. 80, S. 148–153.
- Siegers, Daniel (2012): *Pay for Performance. Zum Stand der empirischen Forschung zur erfolgsabhängigen Managementvergütung*, München.
- Siew, Teoh/Welch, Ivo/Wong, T. J. (1998): Earnings Management and the Underperformance of Seasoned Equity Offerings, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 50, S. 63–99.

- Smith, John/Haniffa, Ros/Fairbrass, Jenny (2010): A Conceptual Framework for Corporate Sustainability Reporting Assurance, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 99, S. 425–439.
- Spitzenpfeil, Thomas/Schneider, Simone (2012): Volatilität als strategische Herausforderung in Hightech-Unternehmen, in: Horváth, Péter/Michel, Uwe: *Controlling und Finance – Steuerung im volatilen Umfeld*, Stuttgart, S. 93–112.
- Stein, Jeremy (1986): Efficient capital markets, inefficient firms: A model of myopic corporate behavior, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 104, S. 655–669.
- Stein, Jeremy (1988): Takeover Threats and Managerial Myopia, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 96, S. 61–80.
- Stone, M. (1974): Cross-validators choice and assessment of statistical predictions, in: *Journal of the Royal Statistical Society*, Vol. 36, S. 111–147.
- Temme, Dirk/Kreis, Henning/Hildebrand, Lutz (2006): PLS Path Modeling – A Software Review, Working Paper.
- Tenenhaus, Michel/ Vinzia, Vincenzo E./Chatelinc, Yves-Marie/Laurob, Carlo (2005): PLS pathmodeling, in: *Computational Statistics & Data Analysis*, Vol. 48, S. 159–205.
- Thaler, Richard/ Kahneman, Daniel/Tversky, Amos/Schwartz, Alan (1997): The effect of myopia and loss aversion on risk taking: An experimental test, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 112, S. 647–661.
- United States Department of Labor SIC Manual, [http://www.osha.gov/pls/imis/sic\\_manual.html](http://www.osha.gov/pls/imis/sic_manual.html) (Download am 24.01.2012).
- Van der Stede, Wim A. (2000): The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, S. 609–622.
- Van der Stede, Wim A. /Chee, Chow W./Lin, Thomas W. (2006): Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance, in: *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 18, S. 185–205.
- van Risum, Marcel (2010): Performance Measurement System Properties and Managerial Time Orientation: Survey and Experimental Evidence, Working Paper.
- Varian, Hal R. (2007): Grundzüge der Mikroökonomie, München. [http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Statistiken/Zeitreihen\\_Datenbanken/Makrooekonomische\\_Zeitreihen/its\\_details\\_charts\\_node.html?tsId=BBK01.WU3140](http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Statistiken/Zeitreihen_Datenbanken/Makrooekonomische_Zeitreihen/its_details_charts_node.html?tsId=BBK01.WU3140) (Download am 10.04.2013).

- Wagenhofer, Alfred/Riegler, Christian* (1999): Gewinnabhängige Managemententlohnung und Investitionsanreize, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 51. Jg., S. 70–90.
- Weber, Jürgen/Georg, Johannes/Janke, Robert* (2010): Nachhaltigkeit: Relevant für das Controlling?, in: Zeitschrift für Controlling und Management, 54. Jg., S. 395–400.
- Weick, Karl E./Sutcliff, Kathleen M.* (2003): Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen, Stuttgart.
- Weißberger, Barbara E.* (2003): Anreizkompatible Erfolgsrechnung im Konzern Grundmuster und Gestaltungsalternativen, Wiesbaden.
- Welge, Martin K./Al-Laham, Andreas* (2005): Strategisches Management, Grundlagen – Prozess – Implementierung, Wiesbaden.
- Werts, C. E./Linn, R. L./Jöreskog, K. G.* (1974): Intra class reliability estimates: Testing structural assumptions, in: Educational and Psychological Measurement, Vol. 34, S. 25–33.
- Wöhe, Günter/Döring, Ulrich* (1996): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München.
- Wolf, Sebastian* (2011): Management accountants' business orientation and involvement in incentive compensation – Empirical results from a cross-sectional survey, Frankfurt.