

JUSTUS-LIEBIG-



UNIVERSITÄT  
GIESSEN



**Barbara E. Weißenberger / Benjamin W. Löhr**

**Planung und Unternehmenserfolg: Stylized Facts aus der  
empirischen Controllingforschung im deutschsprachigen**

**Raum von 1990 – 2007**

**Working Paper 2 / 2007  
Version 2.0**

**– Arbeitspapiere Industrielles Management und Controlling –**

erschienen in: Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung,  
18. Jahrgang, S. 335-363

Herausgeber: Professur für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt  
Industrielles Management und Controlling  
(Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger)  
Justus-Liebig-Universität, Gießen  
<http://wiwi.uni-giessen.de/controlling/>

JEL-Classification: M40

# **Planung und Unternehmenserfolg: Stylized Facts aus der empirischen Controllingforschung im deutschsprachigen Raum von 1990 – 2007**

Der vorliegende Beitrag untersucht, inwieweit die empirische Controllingforschung im deutschsprachigen Raum von 1990 bis 2007 belastbare Aussagen („Stylized Facts“) zum Zusammenhang zwischen der Gestaltung der Planung als bedeutsamem Teil der Controllerarbeit und dem Controlling- bzw. Unternehmenserfolg erarbeitet hat. Insgesamt werden fünfzehn Studien analysiert, aus denen Stylized Facts zu Planungsintensität, Planungsrationale, Planungsoffenheit, Planungsintegration und Planungsdauer sowie zu Opportunismus und Kompetenzgefälle als soziale Gestaltungsfaktoren der Planung hergeleitet werden. Zum einen zeigen die Ergebnisse den Beitrag der empirischen Controllingforschung zum Verständnis der Planung als Führungsteilfunktion. Zum anderen können verschiedenste Aussagen zur Gestaltung der Planung in handlungsleitender Form an die Unternehmenspraxis zurückgespielt werden.

The following paper analyzes the results of empirical controlling research in German-speaking countries from 1990 to 2007 with focus on how far the characteristics of the planning system have an impact on business success. We identify fifteen empirical studies on this subject from which we derive ‘stylized facts’ e.g. on planning intensity, planning rationality or opportunism during the planning process. These stylized facts reflect not only the empirical status quo of controlling research but may also serve as guidelines for implementing efficient as well as effective planning systems in business practice.

**Stichworte:** Controlling, Planung, Erfolg, Empirische Forschung, Stylized Facts

## **Autoren:**

Univ.-Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger und Dipl.-Kfm. Benjamin W. Löhr  
Justus-Liebig-Universität Gießen, Professur für Betriebswirtschaftslehre IV mit dem Schwerpunkt Industrielles Management und Controlling, Licher Str. 62, 35394 Gießen

E-Mail (Korrespondenzadresse): benjamin.loehr@wirtschaft.uni-giessen.de

Die Autoren danken zwei anonymen Gutachtern für wertvolle Hinweise.

# Planung und Unternehmenserfolg: Stylized Facts aus der empirischen Controllingforschung im deutschsprachigen Raum von 1990 – 2007

## 1 Problemstellung

Seit den 1970er-Jahren hat sich Controlling als akademische Disziplin innerhalb der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre etabliert. Bis Ende der 1980er-Jahre wurde der Theoriekern dieses neuen Fachgebiets in einer auch als informationsorientiert<sup>1</sup> bezeichneten Sichtweise schwerpunktmäßig aus dem Gebiet der entscheidungsorientierten Unternehmensrechnung geformt.<sup>2</sup>

Spätestens seit den 1990er-Jahren werden in Theorie und Praxis unter dem Begriff „Controlling“ äußerst vielschichtige Aspekte gebündelt, die neben der Kosten- und Investitionsrechnung auch unterschiedlichste Fragestellungen aus Teilfunktionen der Führung wie operative und strategische Planung, Kontrolle oder Performance-Messung bzw. Anreizgestaltung umfassen.<sup>3</sup> Diese Verlagerung korrespondiert mit der inhaltlichen Weiterentwicklung der angloamerikanischen Literatur<sup>4</sup> unter dem begrifflich enger gefassten Rubrum „Management Accounting“, obwohl hier – mit Ausnahme informationsökonomischer Fragestellungen – zwischen beiden Forschungsfeldern so gut wie keine Überlappungen zu konstatieren sind.<sup>5</sup>

Letztlich bedingt durch die thematische Breite des Fachgebiets wird in der Controllingforschung ein äußerst divergentes methodisches Instrumentarium verwendet. Neben sachlich-analytischen<sup>6</sup> Forschungsbeiträgen, z.B. zu einzelnen Controllinginstrumenten, sind dies zum einen formal-analytische Beiträge, die sich vor allem vor dem Hintergrund institutionenökonomischer Modelle mit dem Einsatz von Informationssystemen zur Verhaltenssteuerung auseinandersetzen,<sup>7</sup> sowie

---

<sup>1</sup> Vgl. ausführlich WEBER/SCHÄFFER (2006), S. 18f. m.w.N. zum frühen Verständnis von Controlling als Informationsversorgungsfunktion.

<sup>2</sup> Vgl. SCHÄFFER/BINDER/GMÜR (2006), S. 404. Ähnlich auch WAGENHOFER (2006), S. 1f., der pointiert davon spricht, dass in dieser frühen Phase Controlling als „just ... a trendier name for cost accounting“ verwendet wurde.

<sup>3</sup> Vgl. SCHÄFFER/BINDER/GMÜR (2006), S. 405-413.

<sup>4</sup> Vgl. WAGENHOFER (2006), S. 2.

<sup>5</sup> Dies wird deutlich, wenn man die Zitationsanalysen von HESFORD et al. (2007) für die angloamerikanische Management-Accounting-Literatur und von SCHÄFFER/BINDER/GMÜR (2006) für die deutschsprachige Controllingliteratur vergleicht.

<sup>6</sup> Zu der Klassifikation in sachlich-analytische, formal-analytische und empirische Forschungsstrategien vgl. grundlegend GROCHLA (1976), S. 633ff.

<sup>7</sup> Vgl. als ersten programmatischen Beitrag hierzu EWERT (1992) sowie grundlegend das Lehrbuch von EWERT/WAGENHOFER (2005). Lt. WAGENHOFER (2006), S. 4, fallen 43% der deutschsprachigen Controllingpublikationen zwischen 1998 und 2003 inhaltlich in dieses Gebiet.

zum anderen empirische Beiträge, die sich auf die Beobachtung und Analyse von controllingrelevanten Phänomenen in der Unternehmenspraxis beziehen.<sup>8</sup>

Insbesondere die empirische Controllingforschung hat in den letzten Jahren vor allem durch die zunehmende Durchführung großzahliger Feldstudien im deutschsprachigen Raum erheblich an Dynamik gewonnen.<sup>9</sup> Vor dem neo-positivistischen Hintergrund des kritischen Rationalismus lässt die verstärkte Hinwendung zur Empirie einerseits ein erhebliches wissenschaftliches Fortschrittpotenzial für das Fach Controlling vermuten. Andererseits besteht die Gefahr, dass die angestrebten realtheoretischen Ergebnisse unsystematisch nebeneinander stehen, so dass z.B. aufgrund mangelnder Vergleichbarkeit bzw. Überführbarkeit der einzelnen Studien das zusätzliche Wissen bruchstückhaft bleibt und das bestehende Fortschrittpotenzial letztlich doch nicht realisiert wird.<sup>10</sup> Diese Gefahr wird noch verschärft durch die zunehmend anspruchsvollen Methoden der empirischen Sozialforschung, die auch in der Controllingforschung eingesetzt werden, so z.B. die Auswertung von über standardisierte Fragebögen erhobenen Daten mittels Strukturgleichungsmodellen. Insbesondere für die Erfassung latenter Variablen, die als Teil einer Theoriesprache im Sinne CARNAPS<sup>11</sup> interpretiert werden kann, hat sich bisher kein einheitliches Messinstrumentarium etabliert, sodass faktisch mit erheblich divergierenden Übersetzungsregeln in die Beobachtungssprache gearbeitet wird.<sup>12</sup>

Ein Lösungsansatz, mit dem die Erkenntnisse der empirischen Controllingforschung gebündelt und sowohl eine „Kartografierung“<sup>13</sup> des vorhandenen realtheoretischen Wissens als auch die Identifikation von noch offenen Forschungsfragen erreicht werden können, ist die Generierung von so genannten Stylized Facts. Dieses Forschungskonzept wurde erstmals von KALDOR zur Weiterentwicklung der volkswirtschaftlichen Wachstumstheorie genutzt<sup>14</sup> und wird seit jüngstem auch im Kontext der deutschsprachigen Controllingliteratur aufgegriffen.<sup>15</sup>

Im Folgenden sollen diese Überlegungen auf einen Ausschnitt der deutschsprachigen empirischen Controllingforschung, nämlich auf Studien zur Erfolgswirkung der Planung übertragen werden.

---

<sup>8</sup> WAGENHOFER (2006), S. 9, findet für den Zeitraum von 1998 bis 2004 in den untersuchten deutschsprachigen Zeitschriften 31 (14%) empirisch ausgerichtete Beiträge zu controllingrelevanten Themen.

<sup>9</sup> Eine frühe Übersicht zur empirischen Controllingforschung findet sich bei KÜPPER (1993). Aktuellere Zusammenstellungen finden sich u.a. in der von WEBER/KUNZ (2003) herausgegebenen Anthologie zur empirischen Controllingforschung. Andere empirische Forschungsmethoden, wie z.B. Fallstudien oder Experimente, die in der angloamerikanischen Management-Accounting-Forschung sehr viel weiter verbreitet sind (vgl. HESFORD et al. (2007), S. 8), spielen im deutschsprachigen Raum dagegen bisher noch eine unbedeutende Rolle, wie dies auch die Übersicht der von uns identifizierten Studien (vgl. Tabelle 1 in Abschnitt 3) zeigt.

<sup>10</sup> Vgl. CHMIELEWICZ (1994), S. 143f., der in diesem Zusammenhang von einer „Inventarisierung der Misere“ statt des gewünschten realtheoretischen Erkenntnisfortschritts spricht.

<sup>11</sup> Vgl. CARNAP (1958), S. 236ff.

<sup>12</sup> Erste Ansätze hierzu finden sich in dem 2007 bei Gabler erscheinenden Handbuch über Management Accounting & Control Scales, hrsg. von SCHÄFFER, sowie bei WEBER/KUNZ/SCHÄFFER (2003), S. 369ff.

<sup>13</sup> HEINE/MEYER/STRANGFELD (2007), S. 586.

<sup>14</sup> Vgl. KALDOR (1968), S. 178f.

<sup>15</sup> Vgl. HEINE/MEYER/STRANGFELD (2007) m.w.N. über andere Anwendungen dieses Forschungskonzepts.

Für die Auswahl dieses Forschungsobjekts sprechen mehrere Gründe. Zunächst ist die Planung eine Kernaufgabe des Controllings,<sup>16</sup> über deren Ausgestaltung in der Literatur aber teilweise sehr kontroverse Diskussionen geführt werden.<sup>17</sup> Aus handlungsleitender Perspektive sind deshalb realtheoretische Erkenntnisse bedeutsam, die im Sinne einer auf Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkte ausgerichteten betriebswirtschaftlichen Controllingtheorie<sup>18</sup> den Bezug zwischen verschiedenen Gestaltungsdimensionen der Planung und dem Controlling- bzw. Unternehmenserfolg herstellen können. Die regionale Eingrenzung ist schließlich mit der spezifischen Institutionalisierung des Controllings im deutschsprachigen Raum im Unterschied z.B. zum angloamerikanischen Raum zu begründen.<sup>19</sup>

Neben den vorgestellten inhaltlichen Überlegungen verfolgt der vorliegende Beitrag jedoch noch eine zweite Zielsetzung, nämlich ein methodologisches Plädoyer für die Arbeit mit Stylized Facts als spezifische Form der Literatursynthese zu führen. Hierzu wird zunächst in Abschnitt 2 eine kurze Einführung in die Methodik der Stylized Facts gegeben. Abschnitt 3 beschreibt die Vorgehensweise zur Eingrenzung der in die vorliegende Arbeit einbezogenen Studien und gibt einen Überblick über deren methodische Charakteristika. Abschnitt 4 beschäftigt sich mit der Herleitung und Diskussion planungsbezogener Stylized Facts und fasst damit den State-of-the-Art des realtheoretischen Wissens über den Zusammenhang zwischen Planung und Controlling- bzw. Unternehmenserfolg aus dem deutschsprachigen Raum zusammen. Abschnitt 5 fasst den Beitrag mit einem Ausblick zusammen.

## **2 Bildung von Stylized Facts als spezifische Form der Literatursynthese**

### **2.1 Konzeptionelle Grundlagen der Literatursynthese mittels Stylized Facts**

Die Breite der realtheoretischen empirischen Controllingforschung macht den Einsatz von Methoden erforderlich, mit denen existierende Publikationen auf methodisch abgesicherte sowie systematische Weise analysiert werden können. Da die Metaanalyse als quantitativ-statistische Form der Literatursynthese nur unter

---

<sup>16</sup> Vgl. hierzu bereits die Grundlagenwerke von KILGER (1961), HAHN (1974) oder HORVÁTH (1979). WEBER/SCHÄFFER (2006), S. 32, sehen Controlling explizit als an den Kontext der Plankoordination gebunden an.

<sup>17</sup> Vgl. z.B. die Diskussion um die Beyond-Budgeting-Konzepte; im Überblick hierzu BAUMEISTER (2004), S. 383-387.

<sup>18</sup> Vgl. die Beiträge von DYCKHOFF/AHN oder FRANZ/KAJÜTER in dem von WEBER/HIRSCH (2002) herausgegebenen programmatischen Sammelband „Controlling als akademische Disziplin“.

<sup>19</sup> Vgl. statt vieler STOFFEL (1995), S. 252-256, sowie spezifischer AHRENS (1996, 1997), der mithilfe von Fallstudien in deutschen und britischen Braugesellschaften die unterschiedlichen Funktionen und Verhaltensweisen von Controllern bzw. Management Accountants gegenüberstellt.

sehr eingeschränkten Bedingungen anwendbar ist,<sup>20</sup> wird im Folgenden mit der Stylized Facts-Methode als qualitativem Ansatz zur Integration von Forschungsergebnissen gearbeitet.

Diese bisher vergleichsweise wenig genutzte Forschungsmethodik ist auf KALDOR zurückzuführen, der unterstellt, dass für jede Erklärung wirtschaftswissenschaftlicher Phänomene eine empirische Fundierung mithilfe einer „summary of facts“<sup>21</sup> notwendig ist. Aus dieser Aufstellung von Fakten sind nach KALDOR Tendenzen herauszulesen, die für die Hypothesenkonstruktion weiterer Forschungsarbeiten zu Grunde gelegt werden können. Als Stylized Facts bezeichnet er die charakteristischen realtheoretischen Merkmale eines Betrachtungsobjekts, die sich auf Basis einer Menge individueller Beobachtungen ableiten lassen.<sup>22</sup> Stylized Facts stellen „im Idealfall den ‚State-of-the-Art‘ des zusammengefassten Expertenwissens“<sup>23</sup> dar, indem sie gemeinsame, breit gestützte Muster über unterschiedliche Beobachtungen hinweg aggregieren.

In sehr viel weiterem Umfang als die Metaanalyse erlaubt die Bildung von Stylized Facts damit die Triangulation,<sup>24</sup> d.h. die Berücksichtigung unterschiedlichster Erkenntnisse über realtheoretische Phänomene. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Methodentriangulation,<sup>25</sup> denn in dem Maße, in dem eine einzelne Forschungsmethodik durch ihr spezifisches Stärken-Schwächen-Profil nur eingeschränkt aussagefähige Ergebnisse generieren kann, werden diese durch die „combination of methodologies in the study of the same phenomena“<sup>26</sup> zuneh-

---

<sup>20</sup> Ein bedeutsamer Nachteil der Metaanalyse ist neben der Einschränkung auf statistische Erhebungen (vgl. COOPER/LINDSAY (1998), S. 332f.) auch die Schwierigkeit, unterschiedliche empirische Forschungsdesigns adäquat zu berücksichtigen („Äpfel und Birnen“-Problem, vgl. ROSENTHAL/DIMATTEO (2001), S. 68). STAMM/SCHWARB (1995), S. 20f., nennen als weiteren Nachteil z.B. die gerade bei betriebswirtschaftlichen Untersuchungen bestehende Gefahr, dass sich die aggregierten Studien auf identische oder zumindest abhängige Stichproben beziehen.

<sup>21</sup> KALDOR (1968), S. 178.

<sup>22</sup> Vgl. KALDOR (1968), S. 177f., OPPENLÄNDER (1991), S. 166, SCHWERIN (2001), S. 88, sowie HEINE/MEYER/STRANGFELD (2005a), S. 3. KALDOR bezieht sich im Rahmen einer Debatte über die makroökonomische Wachstumstheorie auf die wesentlichen Merkmale bzw. Stylized Facts seines keynesianisch-klassischen Modells zur Wachstumstheorie (z.B. stetiges Wachstum der Arbeitsproduktivität), mit denen er die bessere Erklärungsfähigkeit seines Modells im Vergleich zu neoklassischen Modellen begründet, vgl. KALDOR (1968), S. 178f. Die Anwendbarkeit der Methodik der Stylized Facts ist jedoch nicht auf die makroökonomische Forschung begrenzt. Für ökonomische Beiträge, die diese relativ junge Forschungsmethodik anwenden, vgl. LUX/SCHORNSTEIN (2005), SCHWERIN (2001), HOMMES (2002) oder HEINE/MEYER/STRANGFELD (2007).

<sup>23</sup> SCHWERIN (2001), S. 103.

<sup>24</sup> Der Begriff der Triangulation stammt ursprünglich aus der Landvermessung oder Navigation und bezeichnet dort die Bestimmung der Lage eines Ortes durch Messung von zwei bekannten Positionen aus. Im sozialwissenschaftlichen Kontext wird der Terminus Triangulation metaphorisch herangezogen, um damit die Betrachtung eines untersuchten Phänomens von mehreren, d.h. mindestens zwei Punkten aus zu kennzeichnen. Vgl. FLICK (2004), S. 309, sowie DOWNWARD/MEARMAN (2007), S. 80.

<sup>25</sup> Vgl. DENZIN (1978), S. 294-302, der neben der Methodentriangulation auch die Triangulation über Daten (z.B. Befragung unterschiedlicher Personengruppen zu einem Phänomen), Theorien (z.B. Verwendung unterschiedlicher Forschungsperspektiven mit abweichenden Grundannahmen) und Investigatoren (z.B. Datensammlung und -auswertung durch unterschiedliche Personen) unterscheidet.

<sup>26</sup> DENZIN (1978), S. 291.

mend systematisch validiert.<sup>27</sup> Zwar ist eine Objektivierung des realtheoretischen Untersuchungsgegenstands dadurch nicht möglich, es kann aber wohl ein umfassenderes Verständnis erreicht werden.<sup>28</sup> KÖCKEIS-STANGL spricht in diesem Kontext von einem „kaleidoskopartigen“ Zugang zum Untersuchungsobjekt, der sich aufgrund einer Vielzahl zusammengesetzter quantitativer und qualitativer Erkenntnisse ergibt.<sup>29</sup>

In der Literatur wird Stylized Facts zum einen die „Brückenfunktion“<sup>30</sup> im Sinne einer Orientierungshilfe für die Formulierung realitätsnaher analytischer Modelle zugewiesen, zum anderen die Funktion als Scheinwerfer zur Modelldurchleuchtung für Zwecke einer wissenschaftlichen „Fortschrittsmessung“<sup>31</sup>, nämlich in Abhängigkeit davon, inwieweit bereits vorliegende analytische Modelle bestehende Stylized Facts reproduzieren.<sup>32</sup> Beide Funktionen setzen jedoch voraus, dass es zu dem betrachteten Phänomen bereits eine breite empirische Forschungsbasis gibt. Dies ist jedoch gerade in vergleichsweise jungen Disziplinen, wie z.B. der Controllingforschung, bisher nur unzureichend der Fall. Hier haben Stylized Facts deshalb eher eine Dokumentations- bzw. auch eine morphologische Funktion, um den Stand des Wissens sowie darüber hinaus noch offene Forschungsfelder durch die empirische Durchleuchtung des betrachteten Phänomens aufzuzeigen. Zudem ist gerade hier der Brückenschlag in die Praxis durch die Formulierung belastbarer handlungsleitender Aussagen von besonderer Bedeutung.

## 2.2 Vorgehensweise zur Bildung von Stylized Facts

Die Durchführung der Stylized Facts-Methodik umfasst nach der Formulierung der zu beantwortenden Fragestellung zunächst die Schritte der Literaturrecherche, -analyse und -integration.<sup>33</sup> Da die Repräsentativität der herzuleitenden Stylized Facts mit der Anzahl der in die Literaturanalyse einbezogenen und gleichsam re-

---

<sup>27</sup> Vgl. allerdings kritisch FLICK (1992), S. 178f., der anführt, dass eine Validierung von Forschungsergebnissen durch den kombinierten Einsatz verschiedener Methoden als weitgehend unmöglich erscheint, da verschiedene Forschungsmethoden zum einen unterschiedliche Aspekte desselben Phänomens betrachten und zum anderen jede Methode das jeweils vorliegende Phänomen, das durch sie erforscht werden soll, auf spezifische Weise konstituiert. Diese Argumentation bezieht sich somit in ihrem Kern auf den gleichen Aspekt, wie die der Metaanalyse vorgeworfene Kritik des Vergleichs von „Äpfeln und Birnen“ (vgl. Fußnote 20).

<sup>28</sup> Vgl. DENZIN/LINCOLN (1994), S. 2. Die breite Akzeptanz der Triangulationsmethodik innerhalb der sozialwissenschaftlichen Community wird durch DANERMARK et al. (2002), S. 152, bestätigt, die zusammenfassend festhalten, dass (1) eine getrennte Anwendung quantitativer und qualitativer Methoden hinfällig ist, da (2) beide Methoden ihre Relevanz und Vorzugsbereiche haben, sodass der Einsatz einer „universalen Methode“ nicht anzustreben ist und (3) somit die Triangulation als kombinierte Forschungsstrategie empfohlen wird. Vergleichbar sprechen sich aktuelle Beiträge, wie z.B. DOWNWARD/MEARMAN (2007), für den verstärkten Einsatz der Triangulation auch im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich aus.

<sup>29</sup> Vgl. KÖCKEIS-STANGL (1982), S. 363, ähnlich auch CARELL (2005), S. 125f.

<sup>30</sup> HEINE/MEYER/STRANGFELD (2007), S. 584.

<sup>31</sup> HEINE/MEYER/STRANGFELD (2007), S. 585.

<sup>32</sup> Diese Sichtweise korrespondiert auch mit der u.a. von SCHMIDT/SCHOR (1987), S. 26ff., vertretenen strukturorientierten Sichtweise von Modellen als möglichst realitätsnahe Fiktionen.

<sup>33</sup> Innerhalb dieser ersten vier Schritte entspricht die Durchführung der Stylized Facts-Methodik somit der Vorgehensweise eines Reviews. Zur methodischen Ausgestaltung der einzelnen Schritten vgl. grundlegend COOPER/HEDGES (1994), S. 9-13, sowie FETTKE (2006), S. 260f.

levanten wie hochwertigen<sup>34</sup> Erhebungen steigt, sollten alle bedeutenden Arbeiten des entsprechenden Forschungsgebiets berücksichtigt werden. Im Anschluss an die Erstellung der deskriptiven Literaturintegration sind die verbalen Aussagen zu verarbeiten, indem die Kernaussagen der in die Betrachtung einbezogenen Studien zunächst bezogen auf das Untersuchungsobjekt anhand von Teilaspekten gruppiert und ähnliche Ergebnisse auf die wesentlichen Implikationen verdichtet werden. Vernachlässigbare, d.h. unwesentliche bzw. den allgemeinen Mustern in einem sehr speziellen Kontext widersprechende Details der empirischen Beobachtungen sind dabei zugunsten breit gestützter Tendenzaussagen außer Betracht zu lassen.<sup>35</sup> Dieser als „Stilisierung“ bezeichnete Vorgang ist insofern notwendig, als dass gerade bei komplexeren und in unterschiedlichen Kontexten analysierten Phänomenen die Problematik auftritt, eine Vielzahl verschiedener empirischer Erkenntnisse zu einem einheitlichen und widerspruchsfreien Gesamtbild des untersuchten Phänomens zusammensetzen. Anschließend erfolgt die Herleitung der Stylized Facts, die als übergreifende Muster der gruppierten und verdichteten Implikationen aufzufassen sind.<sup>36</sup> Abbildung 1 stellt die Vorgehensweise noch einmal systematisch dar.

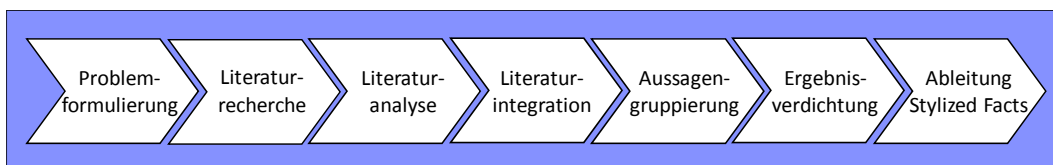


Abbildung 1: Vorgehensweise der Stylized Facts-Methodik<sup>37</sup>

An die solchermaßen generierten Stylized Facts werden verschiedene Anforderungen gestellt. Zunächst sollen die Stylized Facts für die formulierte Forschungsfrage relevant sein (Erklärungsrelevanz), zweitens sollen sie unabhängig von speziellen Theorien aufgestellt werden (Theorieneutralität) – teilweise verstanden als methodenübergreifende Faktengenerierung zur Vermeidung von Zirkelschlüssen und Scheinrationalität<sup>38</sup> – und drittens sollen sie bei erhobenem Anspruch auf empirische Generalisierbarkeit mehrfach beobachtbare Sachverhalte beinhalten (Nichtstrittigkeit der Fakten).<sup>39</sup> Weitere Anforderungen betreffen die Vollständig-

<sup>34</sup> Bedeutsame Kriterien sind hier nicht nur die Reliabilität und Validität der Ergebnisse, vgl. JACKSON (1980), S. 444, sondern auch die Relevanz sowie der als „rigor“ bezeichnete angemessene und korrekte Einsatz der verwendeten Untersuchungsmethoden, vgl. LARGAY (2001), S. 71.

<sup>35</sup> Vgl. HEINE/MEYER/STRANGFELD (2005b), S. 126. Ähnlich bereits SCHWERIN (2001), S. 89, der diese Aussage mit einem sehr eingängigen Zitat KALDORS belegt: „...we do not imply that any of these ‘facts’ are invariably true in every conceivable instance but that they are true in the broad majority of observed cases – in a sufficient number of cases to call for an explanation that would account for them.“ (KALDOR (1985), S. 9).

<sup>36</sup> Vgl. HEINE/MEYER/STRANGFELD (2007), S. 585 und S. 588-591.

<sup>37</sup> Abb. aufbauend auf HEINE/MEYER/STRANGFELD (2007), S. 588.

<sup>38</sup> Vgl. SCHWERIN (2001), S. 100-104.

<sup>39</sup> Vgl. OPPENLÄNDER (1991), S. 166.

keit der einbezogenen Aussagen sowie die Offenheit der Menge an Stylized Facts gegenüber dem wissenschaftlichen Fortschritt.<sup>40</sup>

Bei der Ableitung der Stylized Facts können im Detail noch geringfügig unterschiedliche Implikationen zu einer gemeinsamen charakteristischen Eigenschaft zusammengefasst werden. Hierbei muss jedoch sorgfältig geprüft werden, ob die vorliegenden Erkenntnisse durch ein hinreichendes Maß an Übereinstimmung und Repräsentativität gekennzeichnet sind und die Formulierung des Stylized Fact als Ausdruck einer stabilen Tendenz gerechtfertigt ist. Sofern sich die Implikationen deutlich voneinander unterscheiden, sind dementsprechend eigenständige Stylized Facts zu formulieren.<sup>41</sup>

Eine allgemeingültige Regel für die Bestimmung der Grenze, ab der die vorliegenden Implikationen als hinreichend übereinstimmend oder repräsentativ betrachtet werden, kann nicht gegeben werden. Dies kann jeweils nur im speziellen Kontext entschieden werden. Demzufolge ist die Herleitung von Stylized Facts stets an ein subjektives Element gekoppelt. Diesem Problem der subjektiven Aggregation ist nach SCHWERIN mit einem hinreichenden Konsens über jeden Stylized Fact zu begegnen. Sofern dieses Einvernehmen zwischen den Experten des entsprechenden Forschungsfelds besteht,<sup>42</sup> können die erarbeiteten Stylized Facts damit als objektiviert betrachtet werden. Voraussetzung für eine intersubjektive Überprüfbarkeit ist jedoch die Offenlegung des Generierungsprozesses, die mithin als wichtigste Grundanforderung der Stylized Facts-Methode verstanden wird und sich insbesondere auf die Auswahl und Analyse des empirischen Datenmaterials bezieht.<sup>43</sup>

### 2.3 Klassifizierung von Stylized Facts

Die Anforderungen, die an die Stylized Facts zu einem realtheoretischen Phänomen gestellt werden, können gerade im Kontext der Dokumentations- bzw. morphologischen Funktion zur Erfassung junger Forschungsfelder nicht immer erfüllt werden. Da die Qualität der Stylized Facts jedoch umso höher ist, je mehr Expertenwissen zusammengetragen wird und je mehr von diesem Wissen einander entspricht, kann als Anhaltspunkt z.B. die Anzahl und Einheitlichkeit der Implikationen herangezogen werden.<sup>44</sup>

Aus diesem Grund kann hinsichtlich der Qualität der hergeleiteten Stylized Facts in Abhängigkeit von der Häufigkeit der aufgetretenen und sich entsprechenden Implikationen zwischen gut gestützten (A), durchschnittlich gestützten (B) und schwach gestützten (C) Stylized Facts unterschieden werden. Während ein Stylized Fact der Kategorie (A) als relativ sicheres Merkmal des untersuchten Phäno-

---

<sup>40</sup> Vgl. SCHWERIN (2001), S. 98-113.

<sup>41</sup> Vgl. HEINE/MEYER/STRANGFELD (2007), S. 589ff.

<sup>42</sup> Als Kriterium für die inhaltliche Operationalisierung des hinreichenden Konsenses wird aufbauend auf der Arbeit von WHAPLES häufig eine Zwei-Drittel-Mehrheit vorgeschlagen, vgl. hierzu WHAPLES (1995), S. 139 und S. 144.

<sup>43</sup> Vgl. SCHWERIN (2001), S. 106-111, sowie HEINE/MEYER/STRANGFELD (2007), S. 587.

<sup>44</sup> Vgl. SCHWERIN (2001), S. 104, und HEINE/MEYER/STRANGFELD (2007), S. 591.

mens anzusehen ist, besteht insbesondere bei Stylized Facts der Kategorie (C) noch Überprüfungsbedarf, und es sollten daher Hinweise hinsichtlich ihrer eingeschränkten Repräsentativität erfolgen.

Darunter ist jedoch nicht zu verstehen, dass Stylized Facts der Kategorie (C) als falsche oder gar unbegründete Merkmale anzusehen sind. Sie repräsentieren vielmehr vermutete Tendenzen, die im Zuge weiterer empirischer Studien fokussiert untersucht werden sollten.<sup>45</sup> Werden diese Stylized Facts im Zeitablauf durch weitere empirische Studien untermauert, verbessert sich als Konsequenz auch ihre Repräsentativität und Qualität. Grenzfällen im Spektrum zwischen deutlich auffälliger stabiler bzw. instabiler Tendenz ist dabei wiederum durch einen ausgeprägten Diskurs zu begegnen.

### **3 Empirische Controllingforschung zu Planung und Unternehmenserfolg im deutschsprachigen Raum: Ein Überblick**

#### **3.1 Datenbasis**

Die Zielsetzung des vorliegenden Beitrags besteht darin, empirische Erkenntnisse der deutschsprachigen Controllingforschung zur Gestaltung der Planung und deren Auswirkungen auf Controlling- bzw. Unternehmenserfolg zusammenzufassen. Die Literaturrecherche stellt dabei auf Studien ab, die zwischen Januar 1990 und März 2007<sup>46</sup> zunächst in führenden Fachzeitschriften, entweder mit Ausrichtung auf die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre oder aber mit forschungsprogrammatischer Affinität zu controllingbezogenen Themenstellungen veröffentlicht worden sind. Zu diesen gehören die Zeitschriften *ZfB*, *zfbf*, *DBW*, *DU*, *ZP*, *BFuP*, *JfB*, *Controlling*, *krp/ZfCM* und *zfo* sowie als international orientierte Zeitschriften *EAR* und *AiE*.<sup>47</sup> Über Ko-Zitationen in diesen Zeitschriften sowie über das *Management Accounting & Control Scales Handbook*<sup>48</sup> wurden parallel auch in

<sup>45</sup> Vgl. HEINE/MEYER/STRANGFELD (2007), S. 591, die darauf aufmerksam machen, dass „vereinzelte Aussagen [...] bis zu einer Ergänzung durch breiter gestützte Aussagen unberücksichtigt – jedoch nicht unerwähnt – bleiben“ sollen. Ähnlich auch SCHWERIN (2001), S. 104.

<sup>46</sup> Wenngleich das Setzen einer bestimmten Jahresgrenze als Kriterium der Einbeziehung von Studien eine subjektive Entscheidung darstellt, erscheint dies im vorliegenden Fall aus Gründen der Aktualität und Relevanz sinnvoll zu sein. Aufgrund des Anfang der 1990er-Jahre stattgefundenen, bedeutenden Schubs in der Entwicklung des Controllings als betriebswirtschaftliche Teildisziplin wurde die Grenze der Einbeziehung auf das Jahr 1990 gesetzt. Vgl. ähnlich SCHÄFFER/BINDER/GMÜR (2006), S. 397. Einen Überblick über ältere, auch internationale Studien aus der Zeit vor 1990 zu der hier angesprochenen Fragestellung gibt GÜNTHER (1991), S. 67f.

<sup>47</sup> Im VHB-Ranking für betriebswirtschaftliche Zeitschriften sind die *ZfB*, die *zfbf* sowie die *DBW* mit B bewertet, die *ZP* sowie die *DU* mit C. Die *BFuP*, das *JfB*, die *Controlling*, die *krp/ZfCM* sowie die *zfo* sind mit D bewertet. Allerdings ist allein die *BFuP* unter den o.a. Zeitschriften Bestandteil des SSCI. Das *JfB* ist die führende betriebswirtschaftliche Zeitschrift in Österreich. *Controlling*, *krp/ZfCM* sowie *zfo* wurden als renommierte praxisorientierte Fachzeitschriften mit langjähriger Tradition in der Publikation controllingrelevanter Themen in die systematische Recherche einbezogen. Die Journals *EAR* und *AiE* wurden als Publikationsorgane der EAA berücksichtigt. Andere englischsprachige Zeitschriften haben einen nationalen (z.B. britischen oder US-amerikanischen) Fokus und veröffentlichen keine empirischen Arbeiten zum Controlling im deutschsprachigen Raum.

<sup>48</sup> Dieses von SCHÄFFER herausgegebene Handbuch erscheint voraussichtlich 2007 und lag uns als druckfertiges Manuskript vor.

Sammelbänden bzw. in Monographieform veröffentlichte Studien recherchiert.<sup>49</sup> Bedingung für die Einbeziehung einer derart publizierten Studie in die Literaturauswertung war im Sinne der Kriterien Erklärungsrelevanz und Theorienneutralität die simultane Erfüllung der folgenden Bedingungen:

- Verwendung einer empirischen Forschungsmethodik, z.B. schriftliche Befragung, Fallstudie, Interview, Experiment oder Dokumentenanalyse,
- explizite Nennung mindestens einer der Begriffe „Controlling“, „Controller“, „Controllinginstrument“ oder „Controllershship“ in Titel, Abstract oder Zusammenfassung,<sup>50</sup> und
- inhaltliche Behandlung der gewählten Forschungsfrage, d.h. Analyse der Beziehung zwischen Planung bzw. den Parametern der Planung und Konstrukten, die als Maßgröße für Controlling- bzw. Unternehmenserfolg aufgefasst werden können.

Insgesamt konnten die in Tabelle 1 abgebildeten fünfzehn Studien identifiziert werden, die – bis auf die englischsprachige Dissertation von WILLAUER (2005) – alle in deutscher Sprache publiziert worden sind.<sup>51</sup>

### **3.2 Demographische und methodische Merkmale der betrachteten Studien**

Die Übersicht über die recherchierten Studien spiegelt zunächst die wachsende Bedeutung der empirischen Controllingforschung im deutschsprachigen Raum wider, denn zwei Drittel der identifizierten Studien wurden ab 2001 publiziert. Typischerweise werden die empirischen Daten über großzahlige, im Regelfall schriftliche Befragungen erhoben; dreizehn Studien (87%) greifen auf diese Erhebungsmethodik zurück.

Die Rücklaufquote bezogen auf die ursprünglich befragten Unternehmen (Stichprobengrundgesamtheit) beträgt durchschnittlich 30%, d.h. absolut 164 Unternehmen.<sup>52</sup> Dies impliziert eine hinreichende Stichprobengröße für den Nachweis mittlerer bzw. starker Effekte. Kleinere Effekte können – in Abhängigkeit von den verwendeten statistischen Verfahren – meist nur mit größeren Stichproben hinreichend signifikant belegt werden.<sup>53</sup>

---

<sup>49</sup> Vgl. zur Recherche über Ko-Zitationen FINK (2005), S. 42.

<sup>50</sup> Im Falle einer Umschreibung dieser Begriffe mit Unterbegriffen (z.B. „Budgetierung“ als Teilfunktion des Controllings) galt diese Bedingung ebenfalls als erfüllt. Zu einer vergleichbaren Vorgehensweise im Rahmen der Literaturselektion vgl. u.a. FETTKE (2007), S. 423.

<sup>51</sup> Die mangelnde Publikation empirischer Controllingstudien aus dem deutschsprachigen Raum in englischsprachigen Zeitschriften mag auch ein Grund dafür sein, dass dieser Zweig der Controllingforschung international kaum wahrgenommen wird. Vgl. symptomatisch JONES/LUTHER (2005) sowie WAGENHOFER (2006), S. 9, der für 1998 bis 2004 lediglich fünf empirische Beiträge zur deutschsprachigen Controllingforschung in internationalen Zeitschriften identifiziert.

<sup>52</sup> In fünf (Studie 7, 8, 10, 11, 13) bzw. zwei (Studie 14, 15) Fällen wurden identische Befragungen bezogen auf unterschiedliche Planungsaspekte ausgewertet. Diese Studien wurden für die Durchschnittsbildung jeweils nur einmal berücksichtigt.

<sup>53</sup> Vgl. hierzu BORTZ/DÖRING (2006), S. 627-642.

Lfd. Nr.	Jahr	Autor	Titel	Fundstelle	Erhebungsmethodik	Stichprobe (verwertbare Antworten)	Befragte Personen	Auswertungsmethodik
1	1991	Günther	Erfolgswirkung des Strategischen Controlling. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Beziehung von Strategischem Controlling und Unternehmenserfolg in deutschen Unternehmen	ZfB-Ergänzungsheft 3/1991	schriftliche Befragung	134 Großunternehmen (Rücklaufquote = 47%)	ohne Angabe	Clusteranalysen, Varianzanalysen, Kontingenztests
2	1994	Niedermayr	Entwicklungsstand des Controlling. System, Kontext und Effizienz	Monographie, DUV Wiesbaden	schriftliche Befragung	292 Unternehmen (32%)	ohne Angabe	Cluster-/Diskriminanzanalyse, Varianzanalyse, Regressionsanalyse
3	1997	Becker/Benz	Effizienz-Verständnis und Effizienz-Instrumente des Controllings	DBW	schriftliche Befragung	91 Unternehmen (41%)	Controller	Häufigkeitsanalyse
4	1998	Weber/Weißberger/Aust	Benchmarking des Controllerebereichs - Ein Erfahrungsbericht	BFuP	Benchmarking-Studie	Benchmarking von 11 deutschen Großunternehmen	Controller	Häufigkeitsanalyse
5	1998	Littkemann	Projektmanagement und Projektcontrolling - Gestaltungsansätze in der Praxis	zfo	schriftliche Befragung	39 Unternehmen (38%)	Projektleiter und Controller	Mittelwertvergleich, Korrelationsanalyse
6	2001	Jenner	Zum Einfluss der Gestaltung von Planungsprozessen auf den Erfolg strategischer Geschäftsfelder	zbf	mündliche Befragung	220 Unternehmen (37%)	Manager	exploratorische/konfirmatorische Faktorenanalyse, Regressionsanalyse
7	2001	Schäffer/Weber/Willauer	Zur Optimierung von Intensität und Neuplanungsanteil der operativen Planung	Controlling	schriftliche Befragung	298 Unternehmen (7%)	Controller	Häufigkeitsanalyse
8	2002	Schäffer/Willauer	Kontrolle, Effektivität der Planung und Erfolg von Geschäftseinheiten - Ergebnisse einer empirischen Erhebung	ZP	schriftliche Befragung	298 Unternehmen (7%)	Controller	Strukturgleichungsmodell (Kausalanalyse)
9	2002	Link/Orbán	Unternehmensplanung - Wertschöpfung oder Pflichtübung? Ergebnisse einer Befragung unter den umsatzstärksten deutschen Unternehmen	krp	schriftliche Befragung	98 Großunternehmen (22%)	ohne Angabe	Häufigkeitsanalyse
10	2003	Schäffer/Weber/Willauer	Mit Loyalität und Vertrauen besser planen - Ergebnisse einer empirischen Erhebung	ZFCM	schriftliche Befragung	298 Unternehmen (7%)	Controller	(moderierte) Regressionsanalyse
11	2003	Schäffer/Willauer	Prämissenkontrollen in deutschen Unternehmen - Ergebnisse einer empirischen Erhebung	Weber/Kunz (Hrsg.): Empirische Controllingforschung	schriftliche Befragung	298 Unternehmen (7%)	Controller	Strukturgleichungsmodell (Kausalanalyse)
12	2005	Hirsch/Hufschlag/Pieroth	Die Mittelfristplanung als verknüpfendes Element zwischen Strategieformulierung und operativer Umsetzung von Zielen	ZP	Dokumentenanalyse und mündliche Befragung	Fallstudie von 6 deutschen Großunternehmen	Controller	Häufigkeitsanalyse
13	2005	Willauer	Consensus as Key Success Factor in Strategy Making	Monographie, DUV Wiesbaden	schriftliche Befragung	298 Unternehmen (7%)	Controller	Regressionsanalyse, Strukturgleichungsmodell (Kausalanalyse)
14	2007	Künkele/Schäffer	Zur erfolgreichen Gestaltung der Budgetkontrolle - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung	DBW	schriftliche Befragung	140 Großunternehmen (12%)	Controller und Manager	Strukturgleichungsmodell (Kausalanalyse)
15	2007	Schäffer/Zyder	Eine Analyse des moderierenden Einflusses der Faktoren Wettbewerbsintensität, Marktdynamik und dezentrale Autonomie auf die erfolgreiche Gestaltung der Budgetierung	ZP	schriftliche Befragung	140 Großunternehmen (12%)	Controller und Manager	Strukturgleichungsmodell (Kausalanalyse)

Tabelle 1: Berücksichtigte Studien zum Themengebiet Planung und Unternehmenserfolg

Da tendenziell größere Unternehmen befragt werden, muss zudem hinsichtlich einer Verallgemeinerung der Ergebnisse unterstellt werden, dass zumindest eine spezifische Repräsentativität der untersuchten Merkmale bei den befragten Unternehmen bezogen auf die Gesamtheit der Unternehmen aller Größenordnungen im deutschsprachigen Raum besteht.

Bezogen auf die hier bearbeitete Fragestellung ist weiterhin von Bedeutung, dass in vier Studien nicht nur Controller, sondern auch Akteure mit Führungsverantwortung („Manager“) befragt wurden, z.B. um den Controlling- bzw. Unternehmenserfolg zu untersuchen. In anderen Fällen werden hierfür auch objektivierte Erfolgsindikatoren wie beispielsweise Markterfolg oder Umsatzrendite erhoben.<sup>54</sup>

Hinsichtlich der Auswertungsmethodik zeichnet sich schließlich seit 2001 ein Trend zur Arbeit mit anspruchsvollen Verfahren der empirischen Sozialforschung, insbesondere Strukturgleichungsmodellen, ab. Im Gegensatz zu traditionellen Varianz- bzw. Regressionsanalysen haben diese den Vorteil, auch Zufallseinflüsse zwischen den erhobenen Indikatorvariablen und den eigentlich interessierenden latenten Variablen, zwischen denen Kontingenzbeziehungen unterstellt werden, herauszufiltern und damit differenziertere Aussagen zu ermöglichen.<sup>55</sup>

## **4 Erfolgswirkungen der Planung: Stylized Facts**

### **4.1 Beziehung zwischen Gestaltungsdimensionen der Planung und Unternehmenserfolg**

Die unternehmerische Planung als reflexive Ausprägung der Willensbildung ist ein systematischer, informationsverarbeitender und von Führungskräften getragener Prozess, der auf unterschiedlichen zeitlichen Ebenen sowohl laufend als auch einzelfallbezogen stattfindet und der eine soziale Interaktion der Beteiligten einschließt.<sup>56</sup> Als Ergebnis des Planungsprozesses entstehen Pläne, die als Instrument der Willensdurchsetzung anzusehen sind. Planung im umfassenden Sinn ist somit eine wiederholte Abfolge von Willensbildungs- und Willensdurchsetzungsprozessen im Unternehmen.<sup>57</sup>

Die Durchführung von Planungsaufgaben stellt sowohl aus konzeptioneller als auch aus empirischer Sichtweise die bedeutendste Aufgabenkategorie von Controllern dar.<sup>58</sup> Die in die vorliegende Untersuchung einbezogenen empirischen Studien adressieren Aspekte der laufenden operativen, taktischen und strategischen Planung sowie der fallweisen Projektplanung einschließlich der Gestaltung der sozialen Interaktion. Im Einzelnen werden folgende Gestaltungsdimensionen der Planung untersucht:

- Planungsintensität, d.h. das Ausmaß der Informationsbeschaffung und -auswertung im Zuge des Planungsprozesses,
- Planungsrationaltät, d.h. das Ausmaß des unternehmerischen Bestrebens, unter gegebenen Umfeldbedingungen eine möglichst optimale Planungsentscheidung zu treffen,

---

<sup>54</sup> Vgl. SCHÄFFER/WILLAUER (2002), S. 82.

<sup>55</sup> Vgl. DILLER (2006), S. 611ff., der in diesem Zusammenhang allerdings auch auf eine Reihe von derzeit z.B. in empirischen Marketingstudien nicht hinreichend beachteten methodischen Problemen verweist. Eine kritische Diskussion dieser Probleme findet derzeit in der Controllingforschung noch nicht statt, wäre aber – gerade vor dem Hintergrund der wachsenden Verbreitung dieser Verfahren – durchaus wünschenswert.

<sup>56</sup> Vgl. statt vieler BIRCHER (1989), Sp. 1506.

<sup>57</sup> Vgl. SCHÄFFER/WEBER/WILLAUER (2001), S. 283.

<sup>58</sup> Vgl. WEBER et al. (2006), S. 32f.

- Planungsoffenheit, d.h. die Anzahl und die Heterogenität der in den Planungsprozess einbezogenen Personen,
- Planungsintegration, d.h. das Zusammenspiel sowohl einzelner Teilbereiche innerhalb der Planung als auch die instrumentelle bzw. inhaltliche Verknüpfung mit anderen Teilbereichen der Unternehmensführung,
- Planungsdauer, d.h. der zeitliche Umfang des Planungsprozesses,
- Opportunismus, d.h. der Versuch der Planungsbeteiligten, im Zuge einer konsequenten Verfolgung ihres eigenen Nutzens Entscheidungen in ihrem Interesse und zu Lasten Dritter zu beeinflussen, sowie
- Kompetenzgefälle, d.h. Unterschiede im Planungs-Know-how der planenden Akteure.

Allerdings lässt sich empirisch ein direkter Bezug zwischen den Gestaltungsdimensionen der Planung und dem Unternehmenserfolg nur schwer nachweisen, weil Letzterer als abhängige Variable von einer Vielzahl exogener Größen beeinflusst wird, die auch in großzahligen empirischen Studien nur eingeschränkt herauszufiltern sind. Dementsprechend erfolgt teilweise eine Untersuchung des Zusammenhangs einzelner Gestaltungsdimensionen der Planung mit dem Planungs- bzw. Controllingenerfolg; einige Studien weisen jedoch auch einen Einfluss von Planungs- bzw. Controllingenerfolg auf den Unternehmenserfolg nach,<sup>59</sup> sodass die in Abbildung 2 dargestellte Wirkungskette als summarische Zusammenfassung der betrachteten Studien gerechtfertigt erscheint.<sup>60</sup>

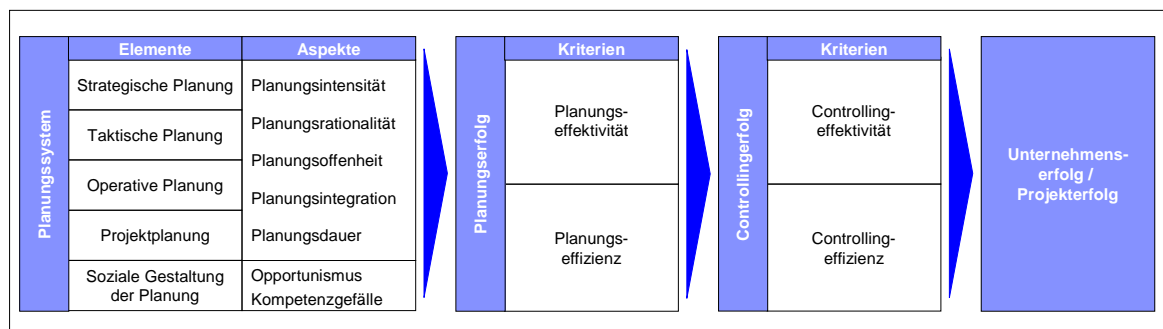


Abbildung 2: Betrachteter Zusammenhang zwischen Planung und Unternehmenserfolg

## 4.2 Empirische Erkenntnisse zu den Erfolgswirkungen der Planung

Im Zuge der Literaturintegration als Vorstufe zur Bildung von Stylized Facts ergeben sich bezogen auf die vorliegende Fragestellung die im Folgenden dargestellten Aussagen zu den Elementen der Planung, ihren Gestaltungsaspekten und den damit verbundenen Erfolgswirkungen.

### a) Strategische Planung

Die strategische Planung dient der strategischen Positionierung eines Unternehmens. Ihre Aufgabe besteht darin, langfristige Erfolgspotenziale und Kernkompetenzen zu erkennen und diese im Rahmen von gewählten Wettbewerbsstrategien aufzubauen.

<sup>59</sup> Vgl. BECKER/BENZ (1997), S. 660f., SCHÄFFER/WILLAUER (2002), S. 84, SCHÄFFER/ZYDER (2007), S. 13.

<sup>60</sup> Bezüglich der Wirkungskette wird keine Ausschließlichkeit unterstellt, da die abhängigen Variablen weitere Kausalbeziehungen aufweisen (können), die in den vorliegenden Studien jedoch nicht analysiert worden sind.

- Bezüglich der *Planungsintensität* wird in der empirischen Controllingforschung das schon aus angloamerikanischen Studien<sup>61</sup> bekannte Ergebnis bestätigt, dass eine hohe strategische Planungsintensität in einer dynamischen, schlecht prognostizierbaren Umwelt eine positive Wirkung auf den Unternehmenserfolg entfaltet.<sup>62</sup> Auch NIEDERMAYR (1994) stellt fest, dass der Ausbaugrad der strategischen Planung die Effizienz des Controllings auf positive Weise beeinflusst.<sup>63</sup> Zudem gewinnen strategische Controllingaufgaben mit zunehmender Umweltdynamik an Bedeutung und werden intensiver wahrgenommen. Aufgrund der großen Informationsmenge, die bei hoher Umweltdynamik zu generieren und zu verarbeiten ist, bedarf es deshalb einer gleichsam hohen strategischen Planungsintensität, um veränderte Umfeldbedingungen rechtzeitig wahrzunehmen und geeignete, den Unternehmenserfolg fördernde Reaktionsmaßnahmen fundieren zu können.<sup>64</sup> Eine zu hohe Intensität der strategischen Planung führt nach GÜNTHER (1991) allerdings – z.B. aus Gründen fehlender Informationsverarbeitungsfähigkeiten oder weil das Streben nach Integration methodisch exzellenter und komplexer Verfahren in die bestehende Planungsstruktur eine schnelle, effiziente und zielorientierte Umsetzung der strategischen Planung behindert – zu einem negativen Grenznutzen bezogen auf den Unternehmenserfolg, sodass letztlich ein umgekehrt U-förmiger Verlauf der Erfolgswirkung einer wachsenden strategischen Planungsintensität konstatiert werden kann.<sup>65</sup>
- Weiterhin kommt JENNER (2001) zu dem Ergebnis, dass eine hohe strategische *Planungsrationaliät* unabhängig von der Ausprägung der Umweltdynamik einen signifikanten Einfluss auf den Unternehmenserfolg entfaltet.<sup>66</sup> Dabei wird explizit nicht zwischen den beiden bedeutsamsten Formen der Planungsrationaliät, d.h. einer synoptischen versus inkrementellen Vorgehensweise, differenziert.<sup>67</sup> Ein wichtiges Instrument zur Planungsrationaliät im mehrperiodig ausgerichteten Kontext der strategischen Planung ist die Prämissenkontrolle, deren Durchführung einen positiven Einfluss auf den Planungserfolg besitzt.<sup>68</sup>
- Auch bezüglich der strategischen *Planungsoffenheit* wird unabhängig vom Grad der Umweltdynamik eine signifikant positive Beziehung zum Unternehmenserfolg hergestellt.<sup>69</sup> Dies setzt allerdings ein hohes Maß an Konsens zwischen den Planungsbeteiligten voraus.<sup>70</sup>

#### b) *Taktische Planung*

Die taktische Planung dient als Bindeglied zwischen strategischer und operativer Planungsebene und soll die Umsetzung strategischer Planinhalte in die operative Ebene durch Koordi-

<sup>61</sup> Vgl. hierzu LENZ/ENGLEDOW (1986), S. 69.

<sup>62</sup> Vgl. JENNER (2001), S. 120f. Die latente Variable „Umweltdynamik“ wurde dabei u.a. über die Indikatoren der Änderungsrate von Kundenbedürfnissen, der technologischen Dynamik und Unsicherheit sowie der Intensität von F&E-Aktivitäten gemessen.

<sup>63</sup> Vgl. NIEDERMAYR (1994), S. 284f., ähnlich bereits GÜNTHER (1991), S. 279.

<sup>64</sup> Vgl. NIEDERMAYR (1994), S. 319f., sowie JENNER (2001), S. 111 und S. 121.

<sup>65</sup> Vgl. GÜNTHER (1991), S. 73-80. Diese Überlegung wurde konzeptionell u.a. von LITTKEMANN/DERFUB (2004), S. 703 aufgegriffen, die zwischen einem erhöhten Gestaltungsgrad des Controllings und dem resultierenden Gestaltungserfolg generell eine umgekehrt U-förmige Beziehung unterstellen.

<sup>66</sup> Vgl. JENNER (2001), S. 112ff. und S. 119.

<sup>67</sup> Während eine synoptische strategische Planung ganzheitlich sowie analytisch-sequenziell vorgeht, ist die inkrementelle Planung als eher intuitives und reaktives Verfahren charakterisiert. Vgl. MINTZBERG (1994), S. 108, PICOT/LANGE (1979), S. 572f., FREDRICKSON (1983), S. 565f.

<sup>68</sup> Vgl. SCHÄFFER/WILLAUER (2003), S. 31f.

<sup>69</sup> Vgl. JENNER (2001), S. 115ff., S. 121. Vgl. ähnlich auch WEBER/WEIßENBERGER/AUST (1998), S. 392f.

<sup>70</sup> Vgl. WILLAUER (2005), S. 225.

nation und Kommunikation sicherstellen.<sup>71</sup> Strukturell geht es dabei vor allem um die Erstellung strategischer Maßnahmenpläne und Budgetvorgaben für die Umsetzung von Strategien innerhalb des operativen Geschäfts.<sup>72</sup>

- Bereits NIEDERMAYR (1994) hat bezüglich der *Planungsintegration* festgestellt, dass eine systematische Verbindung von operativer und strategischer Planung einen wesentlichen Erfolgsfaktor für ein effizientes Controlling darstellt. Ein Kernproblem der taktischen Planung ist dabei die Gestaltung der Überschneidung von Planungsinhalten und -zeiträumen zwischen operativer und strategischer Planung, da die strategischen Vorgaben als Rahmengrößen für die operative Planung konkretisiert werden müssen, ohne dass einerseits Planungslücken entstehen bzw. andererseits Doppelarbeiten erforderlich werden. Hier wird in mehreren Studien eine positive Beziehung zwischen Intensität der Überschneidung und Umweltkomplexität bzw. -dynamik herausgearbeitet.<sup>73</sup>
- Eine kurze *Dauer* des taktischen Planungsprozesses geht nach HIRSCH/HUF-SCHLAG/PIEROTH (2005) mit einer verbesserten Planungseffizienz einher.<sup>74</sup> Begründet wird diese Erkenntnis mit einem abnehmenden Grenznutzen längerer Planungsprozesse, d.h. lange andauernde taktische Planungsprozesse führen zur Einarbeitung zusätzlicher, nur durch geringen Mehrwert charakterisierter Informationen.

### c) Operative Planung

Die operative Planung ist in der Regel auf einen Planungshorizont von einem Jahr bezogen. Hinsichtlich ihrer Struktur wird zwischen der Sachzielplanung (Maßnahmenplanung), die auf realwirtschaftliche Unternehmensprozesse fokussiert, und der Formalzielplanung (Ergebnisplanung), die auf die monetären Konsequenzen der Realprozesse abstellt, differenziert. Die Bestimmung von Formalzielvorgaben für einzelne organisatorische Einheiten des Unternehmens wird als Budgetierung bezeichnet und stellt eine Kernaufgabe der operativen Planung dar.<sup>75</sup>

- Bezogen auf die operative *Planungsintensität* stellt zunächst NIEDERMAYR (1994) einen positiven Effekt des Ausbaugrads des operativen Planungssystems auf die Effizienz des Controllings fest.<sup>76</sup> Auch SCHÄFFER/WEBER/WILLAUER (2001) zeigen, dass sich mit wachsender operativer Planungsintensität neben der Effizienz der Planung auch deren Effektivität und Durchsetzungsgrad verbessern.<sup>77</sup> Allerdings wird diese Erkenntnis durch SCHÄFFER/ZYDER (2007) eingeschränkt, die einen negativen Zusammenhang zwischen Budgetierungsintensität und -effizienz sowie einen fehlenden positiven Zusammenhang zwischen Intensität und Effektivität der Budgetierung ermitteln.<sup>78</sup> Dies lässt, ähnlich wie im Kontext der strategischen Planung, wiederum einen umgekehrt U-förmigen Verlauf der Erfolgswirkung der operativen Planungsintensität vermuten.

---

<sup>71</sup> Vgl. WEBER/SCHÄFFER (2006), S. 237.

<sup>72</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden NIEDERMAYR (1994), S. 320.

<sup>73</sup> Vgl. WEBER/WEIBENBERGER/AUST (1998), S. 394f., HIRSCH/HUF-SCHLAG/PIEROTH (2005), S. 255f. Zum gleichen Ergebnis kommen LINK/ORBÁN (2002), S. 13f., sowie SCHÄFFER/ZYDER (2007), S. 12.

<sup>74</sup> Vgl. HIRSCH/HUF-SCHLAG/PIEROTH (2005), S. 262, sowie LINK/ORBÁN (2002), S. 15.

<sup>75</sup> Vgl. WEBER/SCHÄFFER (2006), S. 236f.

<sup>76</sup> Vgl. NIEDERMAYR (1994), S. 319 und S. 339.

<sup>77</sup> Vgl. SCHÄFFER/WEBER/WILLAUER (2001), S. 284-287. Unter Planungseffizienz ist dabei die Ausprägung der Wirtschaftlichkeit von Willensbildungs- und Willensdurchsetzungsfunktion der Planung zu verstehen. Die Planungseffektivität wird als Gütemaß für die Erfüllung der Willensbildungsfunktion der Planung im Rahmen des Entscheidungsprozesses aufgefasst. Der Durchsetzungsgrad wird schließlich als Gütemaß für die Erfüllung der Willensdurchsetzungsfunktion der Planung im Rahmen des Entscheidungsprozesses verstanden.

<sup>78</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden SCHÄFFER/ZYDER (2007), S. 10f. und S. 20.

- Hinsichtlich der *Planungsrationalität* innerhalb der operativen Planung wird weiterhin belegt, dass sich das Streben nach einer möglichst realitätsnahen Abbildung des zukünftigen Geschehens positiv auf die Effizienz der Budgetierung auswirkt.<sup>79</sup>
- Bezogen auf die *Planungsoffenheit* wird gezeigt, dass die Partizipation dezentraler Manager innerhalb des Budgetierungsprozesses einen positiven Einfluss auf die Effektivität und Effizienz der Budgetierung ausübt. Dies liegt neben einer gesteigerten Motivationswirkung auch darin begründet, dass dezentrales Wissen innerhalb der Budgetierung verwertet werden kann. Ebenfalls im Kontext der Planungsoffenheit wird in der operativen Planung hinsichtlich ihres Zentralisierungsgrads zwischen Top-Down-, Bottom-Up- und Gegenstromverfahren differenziert.<sup>80</sup> In der Praxis findet sich vor allem eine Mischform zwischen den beiden letztgenannten Vorgehensweisen, d.h. eine modifizierte Bottom-Up-Planung mit zentral definierten Vorgaben einzelner Eckziele.<sup>81</sup> Während die Planungsoffenheit als wesentlicher Vorteil des reinen Bottom-Up-Verfahrens so erhalten bleibt, verringert sich durch singular vorgegebene Eckziele grundsätzlich der Aufwand an zeitintensiven Anpassungsmaßnahmen. Problematisch erscheint jedoch dabei, dass dezentrale Einheiten im Zuge der partizipativen Koordination eventuell daran gebunden sind, selbst erstellte Teilpläne trotz besseren Wissens über die tatsächlichen Planungsgegebenheiten an die Eckziele der Zentrale anzupassen bzw. zu korrigieren.
- Der *Integrationsgrad* der operativen Planung wird bisher in der deutschsprachigen empirischen Controllingforschung u.a. bezogen auf IT-technische Teilaspekte untersucht.<sup>82</sup> So führen eine verbesserte Integration von Planungs- und Datenverarbeitungssystemen der dezentralen Einheiten und die damit einhergehende Minimierung von informationstechnologischen Schnittstellenproblemen zu einer Verbesserung des Planungs- bzw. Budgetierungserfolgs. Auch die Verknüpfung mit Anreizsystemen beeinflusst die Effektivität der Budgetierung positiv. Inhaltliche Fragestellungen der Planungsintegration, wie z.B. Auswirkungen der Integration von Ergebnis- und Finanzplanung auf den Planungs-, Controlling- oder Unternehmenserfolg, werden bisher nicht behandelt.

#### d) Projektplanung

Neben der laufenden Planung stellt auch die fallweise Projektplanung einen Teilbereich der Unternehmensplanung dar. Projekte sind durch eine definierte Zielsetzung, zeitliche Befristung sowie begrenzte technische, materielle und personelle Ressourcen gekennzeichnet und lassen sich grundsätzlich nicht in die alltäglichen Routineabläufe eines Unternehmens integrieren.<sup>83</sup> Typische Bereiche, in denen die Projektplanung eine bedeutsame Rolle spielt, sind die mittel- bzw. langfristige ausgerichtete Investitionssteuerung sowie das Innovationsmanagement.

- Zunächst wird nachgewiesen, dass eine hohe *Planungsoffenheit* Einfluss auf den Erfolg der Projektplanung hat. So kann z.B. die Bearbeitung von Investitionsanträgen beim Einsatz abteilungsübergreifender Teams effizienter gestaltet werden.<sup>84</sup> LITTKEMANN (1998) zeigt, dass der Erfolg von Innovationsprojekten steigt, wenn die Projektplanung auf einer Zusammenarbeit von Technikern und Kaufleuten aufsetzt bzw. eine hohe Anzahl

<sup>79</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden SCHÄFFER/ZYDER (2007), S. 12ff.

<sup>80</sup> Vgl. WEBER/SCHÄFFER (2006), S. 238, sowie WEBER/WEIBENBERGER/AUST (1998), S. 390.

<sup>81</sup> Vgl. WEBER/WEIBENBERGER/AUST (1998), S. 390f.

<sup>82</sup> Vgl. WEBER/WEIBENBERGER/AUST (1998), S. 392, sowie SCHÄFFER/ZYDER (2007), S. 10 und S. 20.

<sup>83</sup> Vgl. KEIM/LITTKEMANN (2005), S. 64.

<sup>84</sup> Vgl. WEBER/WEIBENBERGER/AUST (1998), S. 385ff.

von Projektbeteiligten einschließlich Managern der ersten und zweiten Leitungsebene in die Projektplanung einbezogen wird.<sup>85</sup>

- Weiterhin wird festgestellt, dass ein Zusammenhang zwischen *Planungsrationaliät* und Projekterfolg besteht. Die Planungsrationaliät äußert sich dabei z.B. in einer frühzeitigen Orientierung an Effektivitäts- und Effizienzzielen in der Projektplanung sowie der Dominanz des Erfolgsziels im Vergleich zu Kostenzielen.<sup>86</sup>
- Eine Verkürzung der *Planungsdauer*, z.B. durch die Realisierung von schnelleren Response-Zeiten bei der Bearbeitung von Investitionsanträgen, erhöht schließlich ebenfalls die Effizienz der Projektplanung.<sup>87</sup>

#### e) *Gestaltungsfaktoren der sozialen Interaktion*

Auch die Gestaltungsfaktoren der sozialen Interaktion haben als verhaltensorientierte Komponente einen bedeutsamen Einfluss auf den Planungs- bzw. Controlling- und damit auch auf den Unternehmenserfolg.<sup>88</sup>

- SCHÄFFER/WEBER/WILLAUER (2003) konstatieren, dass ein verringerter *Opportunismus* im Management eines Unternehmens zu einer erhöhten Qualität der Planung führt.<sup>89</sup> Wird opportunistisches Verhalten im Unternehmen reduziert, verringert sich der zur Überwindung von Opportunismus notwendige Einsatz an Ressourcen.<sup>90</sup> Mit dieser Überlegung konsistent ist auch die Erhöhung der Wirkung und Güte des unternehmensinternen Planungsprozesses durch ein wachsendes Ausmaß an Loyalität und Vertrauen zwischen den Planungsbeteiligten.<sup>91</sup> Vertrauen setzt stets an Wissensdefiziten an, die dadurch bedingt sind, dass sich für das Generieren von Wissen notwendige Informationen aufgrund ihrer fehlenden Existenz oder aus Komplexitäts- oder Zeitgründen heraus nicht oder nur unzureichend generieren lassen. Treffen Controller beispielsweise anstelle der Beschaffung von Informationen Annahmen über die Fähigkeit und Loyalität der planungsverantwortlichen Akteure, wird das bestehende Wissensdefizit durch Vertrauen kompensiert und die Notwendigkeit von strukturellen und inhaltlichen Kontrollen des Planungsprozesses verringert sich.
- Weiterhin resultiert aus einem umfangreichen *Kompetenzgefälle* zwischen Controller und Manager bei hoher externer Dynamik eine negative Wirkung auf den Planungserfolg, denn die zum Aufbau von dezentraler Kompetenz erforderlichen Ressourcen gehen zu Lasten

---

<sup>85</sup> Vgl. LITTKEMANN (1998), S. 71ff.

<sup>86</sup> Vgl. LITTKEMANN (1998), S. 71ff., sowie WEBER/WEIBENBERGER/AUST (1998), S. 385ff.

<sup>87</sup> Vgl. WEBER/WEIBENBERGER/AUST (1998), S. 385ff.

<sup>88</sup> Vgl. zur Bedeutung verhaltensorientierter Ansätze für die konzeptionelle Weiterentwicklung des Controllings grundlegend HIRSCH (2007), S. 113ff., sowie WEBER/SCHÄFFER (2006), S. 240ff.

<sup>89</sup> Vgl. SCHÄFFER/WEBER/WILLAUER (2003), S. 44 und S. 46f.

<sup>90</sup> Verzichtet ein Bereichsmanager beispielsweise auf das opportunistische Handeln, im Rahmen der Planung bewusst zu hohe Kostenstrukturen zu berichten, um aus Eigeninteressen eine möglichst hohe Mittelzuweisung über die anfallenden Kosten hinaus zu realisieren, werden die Controller im Unternehmen weniger Zeit aufwenden müssen, den vom Manager einkalkulierten „slack“ zu identifizieren. Vgl. SCHÄFFER/WEBER/WILLAUER (2003), S. 46, sowie KÜNKELE/SCHÄFFER (2007), S. 80.

<sup>91</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden SCHÄFFER/WEBER/WILLAUER (2003), S. 45-48, ähnlich auch SCHÄFFER/ZYDER (2007), S. 12, die einen negativen Einfluss auf die Budgetierungseffizienz u.a. aufgrund von Opportunismusproblemen bei der Verknüpfung von Budgetierung und Anreizsystemen beobachten. Diese Erkenntnis steht im Einklang mit den Ergebnissen einer Reihe von internationalen Studien, die einen positiven Einfluss von Vertrauensbeziehungen auf die Qualität der jeweils untersuchten Aufgabenerfüllung bzw. auf den ökonomischen Erfolg des Unternehmens identifiziert haben, vgl. diesbezüglich überblicksartig GILBERT (2007), S. 80.

wertschöpfender Planungsaktivitäten und verringern somit die Effizienz und Effektivität des Planungsprozesses.<sup>92</sup>

### 4.3 Herleitung von planungsbezogenen Stylized Facts

Um Stylized Facts aus den analysierten Studien zu extrahieren, ist es nicht nur erforderlich, die methodischen und inhaltlichen Erkenntnisse der einbezogenen Studien im Zuge der vorangegangenen Literaturintegration strukturiert und systematisch festzuhalten, sondern darüber hinaus auch die Aussagen in Form eines gemeinsamen Nenners verbal zu extrahieren (siehe Tabelle 2).<sup>93</sup> Damit bedingt die Ableitung von Stylized Facts die hinreichende Gleichartigkeit der Erkenntnisse über die verschiedenen Quellen hinweg. Hierfür werden die nach ihrer Ähnlichkeit gruppierten Aussagen, die im Zuge der Literaturintegration noch möglichst nah an der Originalquelle zu formulieren sind, verdichtet, um den speziellen Untersuchungskontext zur Herleitung der wesentlichen Implikationen für das analysierte Phänomen insgesamt zu verallgemeinern.<sup>94</sup> Die damit verbundene Abstraktion kontextspezifischer Details wird im Folgenden anhand dreier Ergebnisse exemplarisch dargestellt.

Aus den Studien mit den laufenden Nummern 4, 9 und 12 konnten u.a. die folgenden Aussagen extrahiert werden:

- „Durch eine Verkürzung der Response-Zeit können Effizienzvorteile in der Projektplanung realisiert werden.“ (Studie 4)
- „Je entspannter sich die Zeitplanung für die Planungsprozesse gestaltet, um so mehr wird diese Zeit mit nicht wertschöpfenden Arbeiten ausgefüllt.“ (Studie 9)
- „Eine geringe Dauer des taktischen Planungsprozesses hat einen positiven Einfluss auf die Effizienz der taktischen Planung.“ (Studie 12)

Da jede dieser Aussagen die zeitliche Gestaltung der Planung als Untersuchungsgegenstand adressiert, werden sie folglich alle der gleichen Gruppe zugeordnet. Im Zuge der Verdichtung zu Wenn-Dann-Formulierungen wird anschließend von vernachlässigbaren bzw. dem allgemeinen Muster in einem speziellen Kontext widersprechenden Details zugunsten breit gestützter Tendenzaussagen abstrahiert, die sich dem in Abbildung 2 dargestellten grundsätzlichen Zusammenhang zwischen Planung und Unternehmenserfolg zuordnen lassen. Beispielsweise wird die (unabhängige) Variable „Verkürzung der Response-Zeit“ zur Variablen „Verkürzung der Projektplanung“ verdichtet. Auch wenn die Response-Zeit zwar nicht mit der Dauer der Projektplanung gleichzusetzen ist, erscheint diese Aggregation gerechtfertigt, da eine verkürzte Response-Zeit im verallgemeinerten Kontext einen Beitrag zur Verkürzung der Planungsdauer des jeweiligen Projekts leistet. Im Zuge dieser Vorgehensweise resultieren die folgenden Implikationen als abstrahiertes bzw. gleichermaßen verdichtetes Zwischenergebnis auf dem Weg zur Herleitung von Stylized Facts:

- „Eine Verkürzung der Projektplanung steigert die Planungseffizienz.“ (Studie 4)
- „Eine lange Dauer des Planungsprozesses verringert den Planungserfolg.“ (Studie 9)
- „Eine geringe Dauer des Planungsprozesses steigert die Planungseffizienz.“ (Studie 12)

---

<sup>92</sup> Vgl. SCHÄFFER/WEBER/Willauer (2003), S. 45f.

<sup>93</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden HEINE/MEYER/STRANGFELD (2005b), S. 128f., sowie die Ausführungen des Abschnitts 2.2.

<sup>94</sup> Nach HEINE/MEYER/STRANGFELD (2007), S. 590, entsprechen die umformulierten Ergebnisse somit einer Implikation („Wenn-dann-Formulierung“) und beziehen sich auf eine Variable („Wenn-Element“), die Einfluss auf ein wesentliches Merkmal des Phänomens („Dann-Element“) besitzt.

Die vorgenommene Verdichtung der ursprünglichen empirischen Aussagen ist notwendig, da die empirischen Erkenntnisse in einem individuellen, meist stark divergenten Kontext formuliert worden sind, im Zuge der Stylized Facts-Methode aber zu einem einheitlichen und widerspruchsfreien Gesamtbild aggregiert werden müssen. Dies bedeutet beispielsweise auch, dass Detailinformationen, z.B. über moderierende Variablen, die nur im Einzelfall erhoben wurden, wegfallen müssen, wenn sie für den grundsätzlichen Charakter des verdichteten Zwischenergebnisses nicht mehr relevant sind.

Aufgrund des unvermeidbar subjektiven Verdichtungsprozesses muss sich diese Vorgehensweise (Stilisierung) dem Einwand stellen, dass die hergeleiteten Stylized Facts nicht als intersubjektiv „wahr“ im strengen Sinne gelten können: Die fehlende Existenz einer allgemein anwendbaren Regel für den Abstraktionsschritt steht quasi im Konflikt mit der traditionell geforderten Nichtstrittigkeit von Stylized Facts.<sup>95</sup> Die Tragweite dieses Trade-offs ist jedoch zu relativieren. Zum einen ist mithilfe einer hinreichenden Zustimmung der Controlling-Community zumindest eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit herstellbar. Sofern ein solcher Konsens besteht, ist dies schon als den wissenschaftlichen Fortschritt förderndes Ergebnis festzuhalten.<sup>96</sup> Zum anderen stellt sich grundsätzlich die Frage, ob es aus wissenschaftstheoretischer Perspektive überhaupt wünschenswert ist, unstrittige Stylized Facts zu ermitteln. Da die Weiterentwicklung der Forschung nämlich von einer durch neue Erfahrungen induzierten Überprüfung der bestehenden Wissensbasis abhängig ist, erscheint es im Sinne KALDORS gerade sinnvoll, mithilfe von als Hypothesen interpretierbaren Stylized Facts zu untersuchen, welche Erkenntnisse noch zum akzeptierten Theoriekern z.B. der Controllingforschung gehören.

Bezogen auf die oben exemplarisch aufgeführten gruppierten und verdichteten Implikationen wird schließlich im letzten Schritt als übergreifendes Muster der drei Studienergebnisse der folgende Stylized Fact abgeleitet:

- „Abnehmende Planungsdauer steigert den Planungs- bzw. Controllingserfolg.“

Gemäß der geforderten Offenlegung des Generierungsprozesses zeigt Tabelle 2 die erarbeiteten planungsbezogenen Stylized Facts der deutschsprachigen empirischen Controllingforschung aus den Jahren 1990 bis 2007. Die Herleitung erfolgte unter sorgfältiger Beachtung aller in Abschnitt 2.2 erörterten Anforderungen, insbesondere der Kriterien Theorienneutralität und Erklärungsrelevanz:

Wenngleich die Forderung nach *Theorienneutralität* im strengen Sinne gar nicht erfüllbar ist, da eine empirische Datenerhebung und -analyse aufgrund bestehender Vorkenntnisse immer zumindest implizit theoriegeleitet ist,<sup>97</sup> kann eine explizit theoriegebundene Ermittlung der hier vorgestellten Stylized Facts aber dennoch ausgeschlossen werden. Gemäß der methodenübergreifenden Faktengenerierung, die die klassische Anforderung der Theorienneutralität ersetzt, sind die in Tabelle 1 dargestellten Studien, aus denen letztlich die Stylized Facts gewonnen wurden, sowohl durch Methoden- als auch Theoriepluralismus gekennzeichnet, denn die zitierten Studien setzen quantitative und/oder qualitative Methoden ein und beruhen darüber hinaus auf teils abweichenden theoretischen Controllingkonzeptionen.

---

<sup>95</sup> Vgl. auch im Folgenden SCHWERIN (2001), S. 95f. und S. 107f.

<sup>96</sup> Vgl. HEINE/MEYER/STRANGFELD (2007), S. 587.

<sup>97</sup> Vgl. SCHWERIN (2001), S. 94f.

Lfd. Nr.	Aussagensammlung	Implikation	Stylized Fact	Qualität
8	Die Effektivität der Willensbildungs- und Willensdurchsetzungsfunktion der Planung wirkt sich positiv auf den Erfolg der Geschäftseinheit aus.	Die Effektivität der Planung steigert den Unternehmenserfolg.	Planungserfolg steigert Unternehmenserfolg.	B
15	Die Effizienz der Budgetierung beeinflusst den Geschäftsbereichserfolg positiv.	Die Effizienz der operativen Planung steigert den Unternehmenserfolg.		
3	Die Sicherung der Planung zählt zu den beiden wichtigsten Effizienz-Merkmalen des Controllings.	Planung steigert die Controllingeffizienz.	Planungserfolg steigert Controllingenerfolg.	C
1	Die strategische Planung beeinflusst mit wachsender Intensität den Unternehmenserfolg zunächst positiv, dann aber stark negativ.	Zwischen wachsender strategischer Planungsintensität und Unternehmenserfolg besteht eine umgekehrt U-förmige Beziehung.	Zwischen wachsender Planungsintensität und Unternehmenserfolg besteht eine umgekehrt U-förmige Beziehung.	B
6	Eine hohe strategische Planungsintensität hat bei hoher Umweltdynamik eine positive Wirkung auf den Unternehmenserfolg.	Eine hohe Intensität der strategischen Planung steigert den Unternehmenserfolg.		
2	Der Ausbaugrad des strategischen Planungssystems beeinflusst die Effizienz des Controllings auf positive Weise.	Eine hohe Intensität der strategischen Planung steigert die Controllingeffizienz.	Zwischen wachsender Planungsintensität und Planungs-/Controllingenerfolg besteht eine umgekehrt U-förmige Beziehung.	A
2	Der Ausbaugrad des operativen Planungssystems beeinflusst die Effizienz des Controllings auf positive Weise.	Eine hohe Intensität der operativen Planung steigert die Controllingeffizienz.		
7	Mit steigender Intensität der operativen Planung erhöht sich tendenziell die Effektivität der Willensbildungs- und -durchsetzungsfunktion der Planung sowie die Effizienz der Planung.	Eine hohe Intensität steigert die Effektivität und Effizienz der operativen Planung.		
15	Die Intensität der Budgetierung beeinflusst deren Effizienz negativ.	Eine hohe Intensität verringert die Effizienz der operativen Planung.		
5	Eine hohe Relevanz ökonomischer Effektivitäts- und Effizienzziele im Innovationsprozess steht in einer positiven Beziehung zum wirtschaftlichen Erfolg des Projekts.	Eine hohe Relevanz von Zielen der Effektivität und Effizienz steigert den Projekterfolg.	Wachsende Planungsrationaleität steigert den Projekt-/Unternehmenserfolg.	B
5	Die Dominanz der Erfolgs- über die Kostenorientierung steht in einer positiven Beziehung zum wirtschaftlichen Erfolg des Projekts.	Der Fokus auf die Erfolgsperspektive steigert den Projekterfolg.		
6	Eine hohe Rationalität der strategischen Planung hat einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg.	Eine hohe Rationalität der strategischen Planung steigert den Unternehmenserfolg.		
7	Unternehmen mit steigendem Anteil an Neuplanungsmaßnahmen erreichen eine überdurchschnittliche Planungseffektivität.	Ein hoher Anteil an Neuplanungsmaßnahmen erhöht die operative Planungseffektivität.	Wachsende Planungsrationaleität steigert den Planungs-/Controllingenerfolg.	B
11	Die Prämissenkontrolle beeinflusst die Effektivität der Willensbildungs- und Willensdurchsetzungsfunktion der strategischen Planung positiv.	Prämissenkontrollen steigern die Effektivität der strategischen Planung.		
15	Die Informationsqualität beeinflusst die Effizienz der Budgetierung positiv.	Informationsqualität steigert die Effizienz der operativen Planung.		
5	Die bewusste Zusammenarbeit von Technikern und Kaufleuten im Projektteam steht in einer positiven Beziehung zum wirtschaftlichen Erfolg des Projekts.	Die Zusammenarbeit im Team steigert den Projekterfolg.	Wachsende Planungs Offenheit steigert den Projekt-/Unternehmenserfolg.	B
5	Eine starke Stellung des Projekts innerhalb des Unternehmens durch Einbeziehung von Managern der 1. und 2. Leitungsebene steht in einer positiven Beziehung zum wirtschaftlichen Erfolg des Projekts.	Eine Einbindung von Managern der 1. und 2. Leitungsebene steigert den Projekterfolg.		
6	Eine offen gestaltete strategische Planung hat einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg.	Offenheit der strategischen Planung steigert den Unternehmenserfolg.		
4	Eine von wenigen Mitarbeitern zentral durchgeführte strategische Planung führt zu Nachteilen bei der Wahrnehmung von schwachen, zukunftsbezogenen Signalen aus marktbezogenen Bereichen.	Geschlossenheit der strategischen Planung verringert den Planungserfolg.	Wachsende Planungs Offenheit steigert den Planungs-/Controllingenerfolg.	A
4	Durch die teamorientierte Bearbeitung größerer Investitionsanträge können Effizienzvorteile der Projektplanung realisiert werden.	Die Zusammenarbeit im Team steigert den Projektplanungserfolg.		
13	Ein Konsens zwischen den verantwortlichen Personen im strategischen Planungsprozess beeinflusst die Effektivität der Willensbildungs- und Willensdurchsetzungsfunktion der strategischen Planung positiv.	Ein Konsens steigert die Effektivität der strategischen Planung.		
15	Die Partizipation beeinflusst die Effektivität und Effizienz der Budgetierung positiv.	Partizipation steigert die Effektivität und Effizienz der operativen Planung.		
2	Eine systematische Verbindung von operativer und strategischer Planung stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor für ein effizientes Controlling dar.	Eine systematische Verbindung von operativer und strategischer Planung steigert die Controllingeffizienz.	Wachsende Planungsintegration steigert den Planungs-/Controllingenerfolg.	A
4	Eine verbesserte Integration von Planungs- und Datenverarbeitungssystemen der dezentralen Einheiten führt zu einer Verbesserung des operativen Planungserfolgs.	Integrierte IT-Systeme steigern den operativen Planungserfolg.		
15	Die adäquate Einbindung der IT-Systeme (Systemqualität) beeinflusst die Effektivität und Effizienz der Budgetierung positiv.	Die Einbindung der IT-Systeme steigert die Effektivität und Effizienz der operativen Planung.		
15	Die Verknüpfung mit der Strategie beeinflusst die Effektivität und Effizienz der Budgetierung positiv.	Die Verknüpfung von operativer und strategischer Planung steigert die Effektivität und Effizienz der operativen Planung.		
15	Die Verknüpfung mit dem Anreizsystem beeinflusst die Effektivität der Budgetierung positiv.	Die Verknüpfung von operativer Planung und Anreizsystem steigert die Effektivität der operativen Planung.		
4	Durch eine Verkürzung der Response-Zeit können Effizienzvorteile in der Projektplanung realisiert werden.	Eine Verkürzung der Projektplanung steigert die Planungseffizienz.	Abnehmende Planungs-dauer steigert den Planungs-/Controllingenerfolg.	B
9	Je spannender sich die Zeitplanung für die Planungsprozesse gestaltet, um so mehr wird diese Zeit mit nicht wertschöpfenden Arbeiten ausgefüllt.	Eine lange Dauer des Planungsprozesses verringert den Planungserfolg.		
12	Eine geringe Dauer des taktischen Planungsprozesses hat einen positiven Einfluss auf die Effizienz der taktischen Planung.	Eine geringe Dauer des taktischen Planungsprozesses steigert die Planungseffizienz.		
10	Eine ausgeprägte Vertrauenskultur hat einen positiven Einfluss auf die Planungseffektivität und -effizienz.	Eine ausgeprägte Vertrauenskultur steigert die Effektivität und Effizienz der Planung.	Zunehmender Opportunismus verringert den Planungs-/Controllingenerfolg.	A
10	Die Abwesenheit von Opportunismus hat einen positiven Einfluss auf die Planungseffektivität und -effizienz.	Opportunismus verringert die Effektivität und Effizienz der Planung.		
14	Das Auftreten von dysfunktionalem Verhalten der Manager beeinflusst die Effizienz der Budgetkontrolle negativ.	Opportunismus verringert die Effizienz der operativen Planung.		
15	Die Verknüpfung mit dem Anreizsystem beeinflusst die Effizienz der Budgetierung negativ.	Opportunismus verringert die Effizienz der operativen Planung.		
10	Bei hoher externer Dynamik ergibt sich ein negativer Zusammenhang zwischen einem Kompetenzgefälle der beteiligten Planungsakteure und der Effektivität der Willensdurchsetzungsfunktion der Planung.	Kompetenzgefälle verringert die Effektivität der Planung.	Ein wachsendes Kompetenzgefälle verringert den Planungs-/Controllingenerfolg.	C

Tabelle 2: Stylized Facts zu den Erfolgswirkungen der Planung

*Erklärungsrelevanz* besitzen die generierten Stylized Facts insofern, als dass sich alle extrahierten Aussagen auf die verfolgte Zielsetzung dieses Beitrags beziehen, also einen – wenn auch lückenbehafteten – Erkenntnisbeitrag zur Beziehung zwischen Planung und Unternehmenserfolg liefern.

Für die Qualitätsbeurteilung der Stylized Facts wird in diesem Beitrag unterstellt, dass bei mindestens vier gruppierten Implikationen ein gut gestützter (A) Stylized Fact vorliegt, bei zwei oder drei vergleichbaren Implikationen ein durchschnittlich gestützter (B) Stylized Fact bzw. bei nur einer vorliegenden Implikation ein bisher lediglich schwach gestützter (C) Stylized Fact.

Neben einem grundsätzlichen Zusammenhang zwischen Planung und Unternehmenserfolg, der in durchschnittlich gestützter Form als Stylized Fact bestätigt wird, können im Kern folgende Aussagen als grundsätzlich empirisch gesichert, d.h. als Stylized Facts mit der Qualität (A) bzw. (B) festgehalten werden:

- Die Erfolgswirkung einer zunehmenden Planungsintensität ist begrenzt, da sowohl für den Einfluss auf den Planungs-/Controllingserfolg als auch auf den Unternehmenserfolg eine umgekehrt U-förmige Beziehung beobachtet wird.<sup>98</sup>
- Eine erfolgreiche Planung zeichnet sich nachgewiesenermaßen durch einen hohen Grad an Rationalität, Offenheit und Integration aus, interessanterweise jedoch nicht durch eine lange Planungsdauer. Inwieweit speziell bezogen auf eine Planungsintegration und geringe Planungsdauer ein direkter Einfluss auf den Unternehmenserfolg besteht, wurde bisher in der deutschsprachigen Controllingforschung nicht explizit untersucht.
- Ein gesicherter Erfolgsfaktor für die Planung besteht auch in der Gestaltung der sozialen Interaktion der Planungsbeteiligten, d.h. in der Reduktion von Opportunismus.

An dieser Stelle ist kritisch zu vermerken, dass die Festlegung einer Grenze, ab der die abgeleiteten Stylized Facts als gut, durchschnittlich oder schwach gestützt eingestuft werden, eine ebenfalls schwer objektivierbare Entscheidung darstellt. Die Bildung eines Kategoriensystems, in dem auch Grenzfälle eindeutig zugeordnet werden können, stellt jedoch eine der Wissenschaft in gewissem Maße immanente Problematik dar. Insofern ist auch diesem Argument, wie zuvor dargestellt, durch einen konstruktiven Diskurs zu begegnen. Deuten zukünftige Ergebnisse planungsbezogener Studien auf einen Beleg der oben hergeleiteten Stylized Facts hin, ist dies als ein Zeichen ihrer Repräsentativitätsverbesserung zu betrachten. Sollten künftig publizierte Ergebnisse auf einen Widerspruch hinweisen, ist deren Rechtfertigung gemäß der geforderten Offenheit gegenüber dem wissenschaftlichen Fortschritt kritisch zu prüfen.<sup>99</sup>

Im Kontext der Veröffentlichung empirischer Studienergebnisse, aus denen letztendlich die Stylized Facts entstehen, wird außerdem einschränkend darauf hingewiesen, dass gerade bei betriebswirtschaftlichen Untersuchungen die Gefahr besteht, dass signifikante Ergebnisse in Primärstudien eher publiziert werden als nicht signifikante Ergebnisse. Dieser der Metaanalyse häufig vorgeworfene und als „publication bias“ bekannte Kritikpunkt<sup>100</sup> muss allerdings grundsätzlich für jede Forschungsmethodik vermutet werden, die auf einer bestehenden Literaturbasis aufsetzt.

---

<sup>98</sup> Diese umgekehrt U-förmige Beziehung wird nicht durch alle empirischen Studien identifiziert, was darauf zurückgeführt werden kann, dass in einigen Studien möglicherweise nur Teilabschnitte des mathematischen Funktionsverlaufs, d.h. nur tendenziell niedrige Ausprägungen der Planungsintensität beobachtet werden.

<sup>99</sup> Vgl. HEINE/MEYER/STRANGFELD (2007), S. 591 und S. 597.

<sup>100</sup> Vgl. hierzu STAMM/SCHWARB (1995), S. 21f.

## 5 Zusammenfassung und Ausblick

Der vorliegende Beitrag untersucht, inwieweit innerhalb der Controllingforschung im deutschsprachigen Raum im Zeitraum 1990 bis 2007 empirische Erkenntnisse zum Zusammenhang zwischen Planung und Unternehmenserfolg erarbeitet wurden, die zu Stylized Facts verdichtet werden können.

Die Ergebnisse zeigen, dass die empirische Controllingforschung im deutschsprachigen Raum zum einen bezogen auf die hier untersuchte Fragestellung bis heute einen Beitrag zum Verständnis der Planung als Führungsteilfunktion geleistet hat. Zum anderen können auch verschiedenste Aussagen zur Gestaltung der Planung in handlungsleitender Form an die Unternehmenspraxis zurückgespielt werden.

Gleichzeitig induzieren die vorliegenden Ergebnisse vielfältigen wissenschaftlichen Handlungsbedarf. So sollte eine weitergehende Untersuchung der betrachteten Konstrukte, insbesondere bei den lediglich schwach bzw. durchschnittlich gestützten Stylized Facts erfolgen. Dies betrifft z.B. die negative Erfolgswirkung eines hohen Kompetenzgefälles zwischen den Planungsbeteiligten, was lediglich als (C)-Stylized Fact eingeordnet werden konnte. Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass die betrachteten Studien Bestandsaufnahmen zu einem gegebenen Zeitpunkt darstellen. Bedeutsam wären jedoch auch Längsschnittstudien, mit deren Hilfe die zeitliche Stabilität der jeweiligen Stylized Facts besser überprüft werden könnte.

Schließlich wäre wünschenswert, dass gerade vor dem Hintergrund der Bedeutung einer Methodentriangulation empirische Untersuchungen der Planung zukünftig nicht nur überwiegend auf großzählig angelegten Untersuchungen und statistischen Methoden der empirischen Sozialforschung aufsetzen, sondern dass ergänzend auch alternative Forschungsmethoden, z.B. Experteninterviews, Fallstudien, Experimente oder Simulationen verstärkt zum Einsatz kommen.<sup>101</sup> Gerade hier wäre für die Zukunft eine bessere Verzahnung mit der angloamerikanischen Management-Accounting-Forschung, in der auch soziologische Aspekte stärker untersucht werden, anzustreben.

---

<sup>101</sup> Übereinstimmend vertritt auch LAWSON den Standpunkt, dass „the modern (forced) separation of the discipline of economics from other social sciences must be recognised as quite misguided. Indeed, this separation merely makes it difficult for economics to advance in pace with other branches of social science.“ LAWSON (2003), S. 162.

## Literaturverzeichnis

- AHRENS, T. (1996): Styles of accountability, in: AOS, Vol. 21, S. 139-173.
- AHRENS, T. (1997): Talking accounting: An ethnography of management knowledge in British and German brewers, in: AOS, Vol. 22, S. 617-638.
- BAUMEISTER, A. (2004): Beyond Budgeting, in: DBW, 64. Jg., S. 383-387.
- BECKER, W./BENZ, K. (1997): Effizienz-Verständnis und Effizienz-Instrumente des Controlling. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in deutschen Unternehmen, in: DBW, 57. Jg., S. 655-671.
- BIRCHER, B. (1989): Planungssystem, in: SYZPERSKI, N./WINAND, U. (Hrsg.): Handwörterbuch der Planung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1503-1515.
- BORTZ, J./DÖRING, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Aufl., Berlin: Springer.
- CARELL, A. (2005): Triangulation durch empirisch begründete Typenbildung am Beispiel der Evaluation eines virtuellen Hochschulseminars, in: KRUSE, E./KÜCHLER, U./KUHL, M. (Hrsg.): Unbegrenztes Lernen - Lernen über Grenzen?, Münster: Lit-Verlag, S. 119-130.
- CARNAP, R. (1958): Beobachtungssprache und theoretische Sprache, in: Dialectica, 12. Jg., S. 236-248.
- CHMIELEWICZ, K. (1994): Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft, 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- COOPER, H./HEDGES, L. (1994): Research synthesis as a scientific enterprise, in: COOPER, H./HEDGES, L. (Hrsg.): The handbook of research synthesis, New York: Russel Sage Foundation, S. 3-14.
- COOPER, H./LINDSAY, J. (1998): Research synthesis and meta-analysis, in: BICKMAN, L./ROG, D. (Hrsg.): Handbook of applied social research methods, Thousand Oaks: Sage Publications, S. 315-337.
- DANERMARK, B./EKSTRÖM, M./JAKOBSEN, L./KARLSSON, J. (2002): Explaining society. Critical realism in the social sciences, London: Routledge.
- DENZIN, N. (1978): The research act. A theoretical introduction to sociological methods, 2. Aufl., New York: Prentice Hall.
- DENZIN, N./LINCOLN, Y. (1994): Entering the field of qualitative research, in: DENZIN, N./LINCOLN, Y. (Hrsg.): Handbook of qualitative research, Thousand Oaks: Sage Publications, S. 1-17.
- DILLER, H. (2006): Probleme der Handhabung von Strukturgleichungsmodellen in der betriebswirtschaftlichen Forschung, in: DBW, 66. Jg., S. 611-617.
- DOWNWARD, P./MEARMAN, A. (2007): Retrodution as mixed-methods triangulation in economic research: Reorienting economics into social science, in: Cambridge Journal of Economics, Vol. 31, S. 77-99.
- DYCKHOFF, H./AHN, H. (2002): Kernaufgaben des Controlling - Grundlegende Anmerkungen im Hinblick auf die Sicherstellung der Effektivität und Effizienz, in: WEBER, J./HIRSCH, B. (Hrsg.): Controlling als akademische Disziplin, Wiesbaden: DUV, S. 113-122.
- EWERT, R. (1992): Controlling, Interessenkonflikte und asymmetrische Information, in: BFuP, 44. Jg., S. 277-303.

- EWERT, R./WAGENHOFER, A. (2005): *Interne Unternehmensrechnung*, 6. Aufl., Berlin: Springer.
- FETTKE, P. (2006): State-of-the-Art des State-of-the-Art. Eine Untersuchung der Forschungsmethode „Review“ innerhalb der Wirtschaftsinformatik, in: *Wirtschaftsinformatik*, 48. Jg., S. 257-266.
- FETTKE, P. (2007): Supply Chain Management: Stand der empirischen Forschung, in: *ZfB*, 77. Jg., S. 417-461.
- FINK, A. (2005): *Conducting research literature reviews*, 2. Aufl., Thousand Oaks: Sage Publications.
- FLICK, U. (1992): Triangulation revisited: Strategy of validation or alternative?, in: *Journal for the Theory of Social Behaviour*, Vol. 22, S. 175-197.
- FLICK, U. (2004): Triangulation in der qualitativen Forschung, in: FLICK, U./VON KARDORFF, E./STEINKE, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, 3. Aufl., Hamburg: Rowohlt, S. 309-318.
- FRANZ, K.-P./KAJÜTER, P. (2002): Zum Kern des Controlling, in: WEBER, J./HIRSCH, B. (Hrsg.): *Controlling als akademische Disziplin*, Wiesbaden: DUV, S. 123-130.
- FREDRICKSON, J. (1983): Strategic process research: Questions and recommendations, in: *AMR*, Vol. 8, S. 565-575.
- GILBERT, D. (2007): Vertrauen als Gegenstand der ökonomischen Theorie, in: *ZfM*, 2. Jg., S. 60-107.
- GROCHLA, E. (1976): Praxeologische Organisationstheorie durch sachliche und methodische Integration, in: *zfbf*, 28. Jg., S. 617-637.
- GÜNTHER, T. (1991): Erfolgswirkung des Strategischen Controlling, in: ALBACH, H./WEBER, J. (Hrsg.): *Controlling*, *ZfB-Ergänzungsheft 3/1991*, S. 61-87.
- HAHN, D. (1974): *Planungs- und Kontrollrechnung*. PuK, Wiesbaden: Gabler.
- HEINE, B.-O./MEYER, M./STRANGFELD, O. (2005a): Stylised facts and the contribution of simulation to the economic analysis of budgeting, in: *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*, 8. Jg., URL: <http://jasss.soc.surrey.ac.uk/8/4/4.html>, Abruf am 29.6.07.
- HEINE, B.-O./MEYER, M./STRANGFELD, O. (2005b): Stylised Facts als Konzept zur Messung und Bewertung wissenschaftlichen Fortschritts, in: ZELEWSKI, S./AKCA, N. (Hrsg.): *Fortschrittskonzepte und Fortschrittsmessung in Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik*, Wiesbaden: DUV, S. 119-138.
- HEINE, B.-O./MEYER, M./STRANGFELD, O. (2007): Das Konzept der stilisierten Fakten zur Messung und Bewertung wissenschaftlichen Fortschritts, in: *DBW*, 67. Jg., S. 583-601.
- HESFORD, J.W./LEE, S./VAN DER STEDE, W.A./YOUNG, M.S. (2007): Management accounting: A bibliographic study, in: CHAPMAN, C.S./HOPWOOD, A.G./SHIELDS, M.D. (Hrsg.): *Handbook of Management Accounting Research*. Vol. 1, Amsterdam: Elsevier, S. 3-26.
- HIRSCH, B. (2007): *Controlling und Entscheidungen: Zur verhaltenswissenschaftlichen Fundierung des Controllings*, Tübingen.
- HIRSCH, B./HUFSCHLAG, K./PIEROTH, G. (2005): Die Mittelfristplanung als verknüpfendes Element zwischen Strategieformulierung und operativer Umsetzung von Zielen, in: *ZP*, 16. Jg., S. 249-266.

- HOMMES, C. (2002): Modeling the stylized facts in finance through simple nonlinear adaptive systems, in: Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, Vol. 99, S. 7221-7228.
- HORVÁTH, P. (1979): Controlling, München: Vahlen.
- JACKSON, G. (1980): Methods for integrative reviews, in: Review of Educational Research, Vol. 50, S. 438-460.
- JENNER, T. (2001): Zum Einfluss der Gestaltung von Planungsprozessen auf den Erfolg strategischer Geschäftsfelder, in: zfbf, 53. Jg., S. 107-125.
- JONES, T.C./LUTHER, R. (2005): Anticipating the impact of IFRS on the management of German manufacturing companies, in: AiE, Vol. 2, S. 165-193.
- KALDOR, N. (1968): Capital accumulation and economic growth, in: LUTZ, F./HAGUE, D. (Hrsg.): The Theory of capital, London: Palgrave Macmillan, S. 177-222.
- KALDOR, N. (1985): Economics without equilibrium. The Okun Memorial Lectures at Yale University, Armonk: M.E.Sharpe.
- KEIM, G./LITTKEMANN, J. (2005): Methoden des Projektmanagements und -controllings, in: LITTKEMANN, J. (Hrsg.): Innovationscontrolling, München: Vahlen, S. 57-151.
- KILGER, W. (1961): Flexible Plankostenrechnung. Einführung in die Theorie und Praxis moderner Kostenrechnung, Köln: Westdeutscher Verlag.
- KÖCKEIS-STANGL, E. (1982): Methoden der Sozialisationsforschung, in: HURRELMANN, K./ULICH, D. (Hrsg.): Handbuch der Sozialisationsforschung, Weinheim: Beltz, S. 321-370.
- KÜNKELE, J./SCHÄFFER, U. (2007): Zur erfolgreichen Gestaltung der Budgetkontrolle, in: DBW, 67. Jg., S. 75-92.
- KÜPPER, H.-U. (1993): Internes Rechnungswesen, in: HAUSCHILDT, J./GRÜN, O. (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Festschrift für Eberhard Witte, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 601-631.
- LAWSON, T. (2003): Reorienting economics, London.
- LARGAY, J.A. (2001): Three Rs and four Ws, in: Accounting Horizons, Vol. 15, S. 71-72.
- LENZ, R.T./ENGLEDOW, J. (1986): Environmental analysis units and strategic decision-making. A field study of selected "leading-edge" corporations, in: SMJ, Vol. 7, S. 69-89.
- LINK, C./ORBÁN, C. (2002): Unternehmensplanung - Wertschöpfung oder Pflichtübung?, in: krp, 46. Jg., S. 11-17.
- LITTKEMANN, J. (1998): Projektmanagement und Projektcontrolling. Gestaltungsansätze in der Praxis, in: zfo, 67. Jg., S. 68-73.
- LITTKEMANN, J./DERFUß, K. (2004): Gestaltung von Controllingssystemen, in: SCHERM, E./PIETSCH, G. (Hrsg.): Controlling, München: Vahlen, S. 691-708.
- LUX, T./SCHORNSTEIN, S. (2005): Genetic learning as an explanation of stylized facts of foreign exchange markets, in: Journal of Mathematical Economics, Vol. 41, S. 169-196.
- MINTZBERG, H. (1994): The fall and rise of strategic planning, in: HBR January-February 1994, S. 107-114.
- NIEDERMAYR, R. (1994): Entwicklungsstand des Controlling. System, Kontext und Effizienz, Wiesbaden: DUV.
- OPPENLÄNDER, K.H. (1991): Stilisierte Fakten des Innovationsprozesses und ihre Analyse, in: IFO-Studien, 37. Jg., S. 165-180.

- PICOT, A./LANGE, B. (1979): Synoptische versus inkrementale Gestaltung des strategischen Planungsprozesses, in: *zfbf*, 31. Jg., S. 569-596.
- ROSENTHAL, R./DIMATTEO, M.R. (2001): Meta-analysis. Recent developments in quantitative methods for literature reviews, in: *Annual Review Psychology*, Vol. 52, S. 59-82.
- SCHÄFFER, U. (Hrsg.) (erscheint voraussichtlich 2007): *Management Accounting & Control Scales Handbook*, Wiesbaden: Gabler.
- SCHÄFFER, U./BINDER, C./GMÜR, M. (2006): Struktur und Entwicklung der Controllingforschung – Eine Zitations- und Kozitationsanalyse von Controllingbeiträgen in deutschsprachigen wissenschaftlichen Zeitschriften von 1970 bis 2003, in: *ZfB*, 76. Jg., S. 395-440.
- SCHÄFFER, U./WEBER, J./WILLAUER, B. (2001): Zur Optimierung von Intensität und Neuplanungsanteil der operativen Planung, in: *Controlling*, 13. Jg., S. 283-288.
- SCHÄFFER, U./WEBER, J./WILLAUER, B. (2003): Mit Loyalität und Vertrauen besser planen. Ergebnisse einer empirischen Erhebung, in: *ZfCM*, 47. Jg., S. 42-51.
- SCHÄFFER, U./WILLAUER, B. (2002): Kontrolle, Effektivität der Planung und Erfolg von Geschäftseinheiten. Ergebnisse einer empirischen Erhebung, in: *ZP*, 13. Jg., S. 73-97.
- SCHÄFFER, U./WILLAUER, B. (2003): Prämissenkontrolle in deutschen Unternehmen. Ergebnisse einer empirischen Erhebung, in: WEBER, J./KUNZ, J. (Hrsg.): *Empirische Controllingforschung*, Wiesbaden: DUV, S. 15-51.
- SCHÄFFER, U./ZYDER, M. (2007): Eine Analyse des moderierenden Einflusses der Faktoren Wettbewerbsintensität, Marktdynamik und dezentrale Autonomie auf die erfolgreiche Gestaltung der Budgetierung, in: *ZP*, 18. Jg., S. 7-33.
- SCHMIDT, R.H./SCHOR, G. (1987): Modell und Erklärung in den Wirtschaftswissenschaften, in: SCHMIDT, R.H./SCHOR, G. (Hrsg.): *Modelle in der Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden: Gabler, S. 9-36.
- SCHWERIN, J. (2001): *Wachstumsdynamik in Transformationsökonomien*, Köln: Böhlau.
- STAMM, H./SCHWARB, T. (1995): Metaanalyse. Eine Einführung, in: *ZfP*, 9. Jg., S. 5-27.
- STOFFEL, K. (1995): *Controllingship im internationalen Vergleich*, Wiesbaden: DUV.
- WAGENHOFER, A. (2006): Management accounting research in German-speaking countries, in: *JoMAR*, Vol. 17, S. 1-19.
- WEBER, J./HIRSCH B. (Hrsg.) (2002): *Controlling als akademische Disziplin. Eine Bestandsaufnahme*, Wiesbaden: DUV.
- WEBER, J./HIRSCH, B./RAMBUSCH, R./SCHLÜTER, H./SILL, F./SPATZ, A. (2006): *Controlling 2006. Stand und Perspektiven*, Vallendar.
- WEBER, J./KUNZ, J. (Hrsg.) (2003): *Empirische Controllingforschung*, Wiesbaden: DUV.
- WEBER, J./KUNZ, J./SCHÄFFER, U. (2003): Einführung zur Skalenübersicht, in: WEBER, J./KUNZ, J. (Hrsg.): *Empirische Controllingforschung*, Wiesbaden: DUV, S. 369-384.
- WEBER, J./SCHÄFFER, U. (2006): *Einführung in das Controlling*, 11. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- WEBER, J./WEIßENBERGER, B.E./AUST, R. (1998): Benchmarking des Controllerbereichs, in: *BFuP*, 50. Jg., S. 381-401.
- WHAPLES, R. (1995): Where is there consensus among American economic historians? The results of a survey on forty propositions, in: *Journal of Economic History*, Vol. 55, S. 139-154.
- WILLAUER, B. (2005): *Consensus as key success factor in strategy-making*, Wiesbaden: DUV.