

Daniel Schreiber

Management von Controllingwissen

GABLER RESEARCH

Unternehmensführung & Controlling

Herausgegeben von
Universitätsprofessor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker,
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
und Universitätsprofessor Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber,
WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar

Die Schriftenreihe präsentiert Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Forschung im Themenfeld Unternehmensführung und Controlling. Die Reihe dient der Weiterentwicklung eines ganzheitlich geprägten Management-Denkens, in dem das Controlling als übergreifende Koordinationsfunktion einen für die Theorie und Praxis der Führung zentralen Stellenwert einnimmt.

Daniel Schreiber

Management von Controllingwissen

Ein sach- und verhaltensorientierter Ansatz
zur Verbesserung der
Manager-Controller-Beziehung

Mit einem Geleitwort von
Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker



RESEARCH

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

Dissertation Otto-Friedrich-Universität Bamberg, 2009

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Ute Wrasmann | Stefanie Loyal

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2205-2

Geleitwort

Das Controlling ist hinsichtlich seiner Bedeutung sowohl von der Unternehmenspraxis, als auch der wissenschaftlichen Forschung mittlerweile anerkannt. Die resultierende Notwendigkeit zur Etablierung von Controller-Stellen in Unternehmen ist dem Aufgabenfeld der Controllingorganisation zuzuordnen. In den frühen Jahren der diesbezüglich einschlägigen Controlling- bzw. Management-Accounting-Forschung betrachtete die Forschung vor allem sachliche Aspekte der Aufgabenteilung und der (aufbau- und ablauf-)organisatorischen Eingliederung von Controllern in Unternehmen. Erst in den letzten Jahren hat sich – einem die gesamte ökonomische Forschung betreffenden Trend folgend – auch die Berücksichtigung von verhaltenswissenschaftlichen Aspekten in der Controllingforschung etabliert.

Die verhaltenswissenschaftliche Perspektive erweitert somit das Forschungsfeld und bietet zugleich eine Schnittstelle zu Theorien, die traditionell zuvor nicht bzw. nur unzureichend behandelt wurden. In diesem Zusammenhang besitzt vor allem die Berücksichtigung von Informationen und Wissen eine besondere Bedeutung, da diese – in der Führungslehre unzweifelhaft anerkannt – eine wesentliche Grundlage für Führungsentscheidungen von Managern bilden.

Gleichzeitig kann die Kognitionsforschung nachweisen, dass Menschen nur eine begrenzte Kapazität zur Informations- und Wissensverarbeitung besitzen. Daher muss dem Manager als Entscheidungsträger eine personelle Unterstützung zur Seite gestellt werden, welche diese kognitionstheoretisch belegten Defizite beseitigen hilft. In der Beziehung zwischen dem Manager und seiner Unterstützungskraft – in meisten Fällen in Person des Controllers – erfolgt ein kontinuierlicher Austausch von Controllingwissen. Dieser Wissensaustausch unterliegt potenziellen Problemfeldern, die sowohl sachlicher, als aber auch verhaltensbasierter Natur sein können.

Mein Schüler Daniel Schreiber befasst sich in seiner Arbeit mit möglichen Strategien und Instrumenten zur Verringerung bzw. Behebung identifizierter Problemfelder unter Verwendung von informations- und wissenstheoretischen Ansätzen.

Auf Basis eines theoretisch ausformulierten Modellgerüsts für das Management von Controllingwissen der Manager und Controller stellt er das Instrument der Community of Practice als ein geeignetes Werkzeug zur Operationalisierung des

Modells dar. Dieses Instrument gestaltet er unter der Berücksichtigung beider Perspektiven, der Sach- und der Verhaltensperspektive, aus.

Anhand einer Einzelfallstudie schildert Daniel Schreiber anschaulich die Umsetzung seines theoretischen Konstrukts bzw. des Instruments der Community of Practice bei der DaimlerChrysler AG. Damit liefert er einen praxisrelevanten und -nahen Gestaltungsvorschlag, um die Beziehung zwischen Managern und Controllern zu verbessern. Dieser Gestaltungsvorschlag ist nicht zuletzt aufgrund der Übertragbarkeit auf andere Branchen besonders wertvoll.

Daniel Schreiber hat mit seiner Arbeit eine aktuelle und interessante Untersuchung zum Gegenstandsfeld des verhaltensorientierten Controlling verfasst, die inhaltlich sowohl dem Themenfeld des Controlling, als aber auch des Wissensmanagements zugeordnet werden kann.

Ich wünsche diesem Buch eine hohe Verbreitung nicht nur in diesen beiden Forschungsrichtungen, sondern auch in der betrieblichen Praxis.

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im Dezember 2009 von der Universität Bamberg als Dissertation angenommen. Sie entstand überwiegend während meiner Tätigkeit als Doktorand in der Finance Academy, einer Weiterbildungseinheit für Finance & Controlling in der DaimlerChrysler AG. Für das Gelingen dieser Arbeit möchte ich mich bei einer Vielzahl von Personen herzlich bedanken.

An erster Stelle danke ich meinem Doktorvater Prof. Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker, der mich während der gesamten Promotion stets förderte und motivierte. Mein Dank gilt ebenfalls Prof. Dr. Brigitte Eierle für die Erstellung des Zweitgutachtens sowie Prof. Dr. Matthias Muck für die Übernahme der Rolle des Drittgutachters.

Für die vielen fachlichen Anregungen und konstruktiven Diskussionen im Rahmen der Doktorandenkolloquien möchte ich mich bei den internen und externen Doktoranden des Lehrstuhls für Unternehmensführung und Controlling bedanken. Insbesondere gilt mein Dank Dipl.-Kfm. Stefan Fischer sowie Dipl.-Kfm. Björn Baltzer für die wertvollen Hinweise und die intensiven Diskussionen.

Weiterhin bin ich zahlreichen Personen der ehemaligen DaimlerChrysler AG zu Dank verpflichtet. Vor allem bedanke ich mich bei Dr. Thomas Riegler, dem damaligen Leiter der Finance Academy, der mir den nötigen Freiraum für die Erstellung der Arbeit verschaffte. Meinen Doktoranden- und Arbeitskollegen der Finance Academy danke ich für die sehr gute Zusammenarbeit.

Ein ganz großes „Dankeschön“ gilt dem Kreis der Doktorandenkollegen aus dem Konzern, die mir jederzeit mit Rat & Tat zur Seite standen und für angenehme Ablenkung während des Erstellungsprozesses gesorgt haben – Besonders freue ich mich über die aus der gemeinsamen Zeit entstandenen Freundschaften.

Mein besonderer Dank gilt meinen Freunden aus Schul- und Studienzeit, die jederzeit für mich da waren und mich motivierten, dieses Vorhaben erfolgreich zu meistern. Danke für Eure Unterstützung!

Ohne die vielfältige Unterstützung meiner Eltern wäre diese Arbeit jedoch nicht möglich gewesen. Ihnen ist diese Arbeit gewidmet.

Daniel Schreiber

Inhalt

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Abbildungsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XV
1 Einführung	1
1.1 Problemstellung	3
1.2 Zielsetzung	7
1.3 Forschungsfeld und Methodik	8
1.4 Aufbau der Arbeit	12
2 Grundlagen für ein wertschöpfungsorientiertes Verständnis	17
2.1 Managementverständnis	17
2.1.1 Perspektiven der Unternehmensführung	18
2.1.2 Unternehmerisches Handeln	21
2.1.3 Unternehmenspolitik	25
2.2 Controllingverständnis	27
2.2.1 Konzeptionelle Grundlagen des Controlling	28
2.2.2 Controllingbegriff aus einer wertschöpfungsorientierten Perspektive	31
2.2.3 Aufgabenträger des Controlling	35
2.3 Wissensverständnis	38
2.3.1 Begriffseingrenzung von Wissen	39
2.3.2 Entstehung von individuellem Wissen	43
2.3.3 Entstehung von organisationalem Wissen	45
2.3.4 Wissensbasis	52
2.3.5 Ansätze für das Management von Wissen	55
2.4 Controllingwissensverständnis	58
2.4.1 Inhalte von Controllingwissen	59
2.4.2 Arten von Controllingwissen	61
2.5 Zwischenfazit	62

3	Modell für das Management von Controllingwissen	65
3.1	Integrierte Leistungs- und Wertkette für Controllingwissen	65
3.2	Durch Informationslieferung und -aufnahme zum individuellen Wissen	69
3.2.1	Informationslieferung und -aufnahme	69
	3.2.1.1 Umgang des Managers mit Informationen	70
	3.2.1.2 Umgang des Controllers mit Informationen	71
3.2.2	Interaktion Manager und Controller	72
	3.2.2.1 Prinzipal-Agenten-Theorie	73
	3.2.2.2 Motivationstheorien	77
3.2.3	Aufbau von individuellem Wissen	81
3.3	Programm und Strategie für expliziertes Controllingwissen	81
3.3.1	Programm für Controllingwissen	82
	3.3.1.1 Leistungstiefe des Controllingwissens	82
	3.3.1.2 Leistungsbreite des Controllingwissens	84
3.3.2	Strategien für Controllingwissen	85
	3.3.2.1 Wissenstrategien	87
	3.3.2.2 Controllingwissenstrategien	89
3.3.3	Explizierung von Controllingwissen und Einfluss der Kultur	93
	3.3.3.1 Unternehmenskultur	94
	3.3.3.2 Controllingkultur	97
3.4	Gruppenlernen von Controllingwissen	100
3.4.1	Prozesse für Gruppenlernen von Controllingwissen	101
	3.4.1.1 Modell der Wissensbausteine	102
	3.4.1.2 Kernprozesse für Controllingwissen	105
3.4.2	Organisationsstrukturen und Verhalten in Gruppen	110
	3.4.2.1 Ergänzung traditioneller Strukturmodelle	113
	3.4.2.2 Modifikation der Organisationsstruktur	117
	3.4.2.3 Fundamentale Reorganisation	119
3.5	Controllingwissensbasis als Produkt des Lernprozesses	121
3.5.1	Inhalte der Controllingwissensbasis	122
	3.5.1.1 Schichtmodell der organisatorischen Wissensbasis	123
	3.5.1.2 Controllingwissen im Schichtmodell	124
3.5.2	Technische Abbildung der Controllingwissensbasis	127
	3.5.2.1 Technologie zur Informations- und Wissensspeicherung	127
	3.5.2.2 Speicherung von Controllingwissen	128

3.6	Erfolgsbetrachtung	130
3.6.1	Ansätze zur monetären Bewertung von Controllingwissen	132
3.6.1.1	Deduktiv-summarische Ansätze	133
3.6.1.2	Induktiv-analytische Ansätze	135
3.6.2	Bewertung von Controllingwissen durch ein Gesamtsystem	136
3.6.2.1	Balanced Scorecard	137
3.6.2.2	Bewertungs- und Steuerungsaspekte für Controllingwissen	140
3.6.2.3	Storytelling	143
3.7	Unternehmenspolitik für Management von Controllingwissen	145
3.7.1	Rolle der Unternehmenspolitik im Managementmodell	145
3.7.2	Controllingwissensspezifische Unternehmenspolitik	147
3.8	Zwischenfazit	151
4	Instrument zur Umsetzung des Managementmodells	153
4.1	Anforderungen an Instrumente für das Management von Controllingwissen	153
4.2	Instrument der Community of Practice	155
4.2.1	Grundlegendes Begriffsverständnis der CoP	155
4.2.2	Eignung der CoP für das Management von Controllingwissen	158
4.3	Community of Practice für das Management von Controllingwissen	160
4.3.1	Informationslieferung, -aufnahme und Aufbau von implizitem Wissen	161
4.3.2	Programm-, Strategie- und Kultur Aspekte	161
4.3.3	Prozesse und Organisation des Gruppenlernens in der CoP	164
4.3.4	Controllingwissensbasis als Ergebnis der CoP und technische Umsetzung	168
4.3.5	Bewertung der Aktivitäten einer CoP	169
4.3.6	Unternehmenspolitische Gestaltung einer CoP für das Management von Controllingwissen	174
4.4	Zwischenfazit	175

5	Fallstudie für das Management von Controllingwissen	179
5.1	BSC-Community in der Finance Academy DaimlerChrysler	180
5.1.1	Finance Academy DaimlerChrysler	180
5.1.2	BSC-Community	183
5.2	Ausgestaltung der BSC-Community	186
5.2.1	Programm-, Strategie- und Kulturaspekte der BSC-Community	187
5.2.2	Prozesse und Organisation der BSC-Community	189
5.2.3	BSC-Infobase als Produkt und technische Umsetzung ..	192
5.2.4	Bewertung und politische Unterstützung der BSC-Community	193
5.3	Zwischenfazit	197
6	Zusammenfassung und Ausblick	199
6.1	Zusammenfassung und Innovationsbeitrag	199
6.2	Weiterer Forschungsbedarf und Ausblick	203
	Literaturverzeichnis	205

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Theoretisches Vorgehen der Arbeit	10
Abbildung 2:	Vorgehensmodell der Arbeit	15
Abbildung 3:	Balanced Value Map	23
Abbildung 4:	Integrierte Leistungs- und Wertkette	24
Abbildung 5:	Dimensionen der Unternehmenspolitik	26
Abbildung 6:	Controlling als Bestandteil des Managementzyklus	34
Abbildung 7:	Wissenstreppe	40
Abbildung 8:	Zyklus des Wahlverhaltens	47
Abbildung 9:	Wissensspirale	51
Abbildung 10:	Arten und Bestandteile des Controllingwissens	62
Abbildung 11:	Integrierte Leistungs- und Wertkette für Controllingwissen .	68
Abbildung 12:	Fähigkeitsmatrix	87
Abbildung 13:	Wissensbestand Controllingwissen	90
Abbildung 14:	Zielzustand Controllingwissensbestand	91
Abbildung 15:	Strategische Handlungsalternativen für Controllingwissen ...	92
Abbildung 16:	Prozessschritte der Modelle für das Management von Wissen	102
Abbildung 17:	Bausteine des Wissensmanagements	104
Abbildung 18:	Instrumente für das Management von Wissen	110
Abbildung 19:	Schichtmodell der organisatorischen Wissensbasis	122
Abbildung 20:	Wirkungskreislauf der Führungsgrößen	131
Abbildung 21:	Entwicklungs-Perspektive einer Wissensscorecard	139
Abbildung 22:	Bewertungs- und Steuerungsaspekte für Controllingwissen	142
Abbildung 23:	Wissensquadrant der PHONAK AG	148
Abbildung 24:	Controller-Leitbild des Controllervereins	149
Abbildung 25:	Indikatoren für die Bewertung von CoP-Aktivitäten	173
Abbildung 26:	Zeitlicher Projektverlauf BSC-Community	186
Abbildung 27:	Prozess des Wissensaustauschs in der BSC-Community	191
Abbildung 28:	Beispiel für ein Ergebnis aus der BSC-Community-Arbeit	192
Abbildung 29:	Nutzerzahlen der BSC-Community nach Kalenderwochen	196
Abbildung 30:	Überblick über Innovationen der Arbeit	203

Abkürzungsverzeichnis

APQC	American Productivity and Quality Centre
BSC	Balanced Scorecard
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CC/MC	Corporate Controlling/Methods Controlling
CIV	Calculated Intangible Value
CKO	Chief Knowledge Officer
CoP	Community of Practice
DBW	Die Betriebswirtschaft
DC AG	DaimlerChrysler AG
DCU	DaimlerChrysler Corporate University
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
FA	Finance Academy
FB/IE	Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering
FuE	Forschung und Entwicklung
GfWM	Gesellschaft für Wissensmanagement
GR/EQM	Group Research/Engineering Quality Management
HMD	Handbuch der maschinellen Datenverarbeitung
HWB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
IAO	Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation
IO	Industrielle Organisation
IT	Informationstechnologie
IuK	Information- und Kommunikation
KM	Knowledge Management
KW	Kalenderwoche
KPI	Key Performance Indicator
MIS	Management Information System
PuK	Planung und Kontrolle
R&D	Research & Development
S-O-R	Stimulus-Organism-Response
S-R	Stimulus-Response
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfCM	Zeitschrift für Controlling & Management
ZfO	Zeitschrift für Organisation

1 Einführung

Das Handeln eines Unternehmens wird durch vielfältige Herausforderungen, die aus dem Unternehmensumfeld erwachsen, aber auch unternehmensinduzierter Art sein können, beeinflusst. Marktanforderungen und Umfeldbedingungen wirken auf ein Unternehmen als exogene Komplexitätstreiber ein.¹ Als Gründe für eine Zunahme von Komplexität und Dynamik des Umfelds gelten u.a. der beschleunigte technologische Wandel gepaart mit der wachsenden Komplexität des Produktangebots und kürzeren Produktlebenszyklen, der strukturelle Wandel zur Informations- und Wissensgesellschaft sowie die Globalisierung und Änderung rechtlicher Regelungen.² Mit wachsenden externen Herausforderungen nehmen auch die unternehmensinterne Komplexität und Abstimmungsprobleme zwischen Führung und Ausführung zu. Die traditionellen Aufgaben der Unternehmensführung in Form der Planung, Organisation, Leitung und Kontrolle allein können den Anforderungen nicht mehr gerecht werden und erfordern die Ergänzung durch ein Controlling.³

Um das primäre Ziel der Unternehmensführung, die langfristige Sicherung der Unternehmensexistenz, zu verfolgen⁴, muss die originäre Controllingfunktion wertschöpfungsorientiertes Handeln anstoßen und ausrichten⁵. Zur Erfüllung dieser originären Lokomotionsfunktion umfasst Controlling ebenso die derivativen Funktionen der wechselseitigen Abstimmung von Führung und Ausführung sowie die Herstellung von Informationskongruenz.⁶

Zu den bedeutenden Trägern von Controllingaufgaben sind vorrangig Manager und Controller zu zählen⁷, durch deren Zusammenarbeit Controlling erst

1 Vgl. Bliss, C. (2000), S. 4 ff.

2 Vgl. z.B. Rose, C. (2000), S. 231 f.; Neumann, R. (2000), S. 17; Middelman, U. (2001), S. 493 ff.; Soukup, C. (2001), S. 37 ff.; Hopfenbeck, W./Müller, M./Peisl, T. (2001), S. 21; Karboul, A. (2002), S. 272 f. und Pietsch, G. (2003), S. 39 ff.

3 Vgl. Becker, W. (1999), S. 2 f.

4 Vgl. Ulrich, H. (1968), S. 194; Becker, W. (1996), S. 32; Hahn, D. (2001), S. 13 und Pape, U. (2004), S. 13.

5 Vgl. Becker, W. (1999), S. 3. Nach Stahl hat das strategische Controlling die Aufgabe der Existenzsicherung eines Unternehmens, vgl. Stahl, P. (1991), S. 170 ff.

6 Vgl. Becker, W. (1999), S. 3.

7 Vgl. Bauer, M. (2002), S. 1.

verwirklicht wird⁸. In dieser zwischenmenschlichen Beziehung zwischen Controller und Manager ist es die Aufgabe des Controllers, durch Unterstützungsarbeit in der Interaktion mit dem Manager die Optimierung der Leistungen des Managements zu ermöglichen⁹, damit dieses die Lokomotionsfunktion erfüllen kann.

Unterstellt, dass Entscheidungsträger begrenzt Informationen aufnehmen und zu Wissen verarbeiten können, sind diese auf die Unterstützung durch den Controller und sein spezifisches Wissen angewiesen. Der Controller hingegen benötigt einen Einblick in den Wissensbestand des Managers, um dessen Bedarf an Unterstützungsleistungen feststellen zu können. BIEL begründet diese Unterstützung durch den Controller folgendermaßen: *„Die meisten Manager sind total überlastet und haben daher nicht ausreichend Zeit, sich allen Themen in gebührender Weise zu widmen.“*¹⁰

Der gegenseitige Wissensaustausch zwischen Manager und Controller führt zu einer gegenüber den Möglichkeiten des Einzelnen potenziell überlegenen Fähigkeit zur Problemlösung.¹¹ Durch das Zusammenspiel der Partner lassen sich Spezialisierungsvorteile nutzen.¹²

Schlüssel für den Aufbau einer optimalen Zusammenarbeit zwischen Manager und Controller ist der sach- und verhaltensorientiert gestaltete Austausch von deren spezifischem Controllingwissen mit dem Ziel, den Unternehmenserfolg zu steigern. Insbesondere ist dabei der Verhaltensaspekt zu berücksichtigen, da die Interaktion zwischen Menschen auch irrationalen Handlungsmustern folgt, die diverse Problematiken offenbaren.

Als ein Vehikel für die Erreichung dieses Zieles und als ein möglicher Ansatz zur Lösung von Verhaltensproblemen, lässt sich das Management von Controllingwissen einsetzen. Mit Hilfe geeigneter Instrumente und Methoden für das Management von Wissen, jeweils unter Berücksichtigung von Sach- und Verhaltensaspekten, kann es gelingen, dieses Controllingwissen als Erfolgspotenzial aufzubauen bzw. als Ressource geeignet zu bewirtschaften und durch Anwendung des Controllingwissens im Managementprozess langfristig die Existenz eines Unternehmens zu sichern.

8 Vgl. Niedermayr, R. (1994), S. 68.

9 Vgl. Bauer, M. (2003), S. 250.

10 Biel, A. (2002), S. 28.

11 Vgl. von Briel, K. (2005), S. 8 f.

12 Vgl. Weber, J. (2004), S. 37 f.

1.1 Problemstellung

In der Schilderung der Ausgangssituation wurde die Beziehung zwischen Controller und Manager thematisiert. Diese beiden Akteure, neben weiteren, sind zu den Trägern von Controllingaufgaben zu zählen. Unterstellt, dass Unternehmen über Controller und Manager verfügen und dass diese die Hauptaufgabenträger des Controlling darstellen¹³, wird deren *Interaktion* im Folgenden untersucht.

Diese Interaktion ist von großer Bedeutung, da Manager Bedarfe an Informationen und Wissen über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge haben, um Entscheidungen treffen zu können. Dabei werden Manager durch Controller bedient.¹⁴ Letzteren obliegt es außerdem, mögliche Fehlentscheidungen zu korrigieren und verbesserte Entscheidungen herbeizuführen¹⁵, um den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen zu können. Damit wird der Beziehung zwischen Controller und Manager eine besondere Bedeutung zugesprochen.

Innerhalb der Beziehung zwischen Manager und Controller existieren an Schnittstellen der Interaktion jedoch zum Teil erhebliche *Problembereiche*, die eine negative Beeinträchtigung der Partnerschaft auslösen können. Diese lassen sich auf drei Ebenen darstellen:

1. Auf einer *individuellen Ebene* werden sowohl Manager als auch Controller zum einen durch eigene Interessen und Motive getrieben. Diese Interessen können durch opportunistisches Verhalten zu Ungunsten des Gegenübers umgesetzt bzw. durch intrinsische wie extrinsische Motivation beeinflusst werden (Wollen-Probleme). Zum anderen können aber auch Wissensdefizite des jeweiligen Partners zum Treffen falscher Entscheidungen führen (Könnens-Probleme).
2. Im Rahmen der *Interaktion* zwischen Managern und Controllern beeinträchtigt das jeweilige Rollenverständnis und das Verhalten in Gruppen die Zusammenarbeit. So kann die Unterstützung des Controllers aus Sicht des Managers etwa als unnötige Kontrolle, Machtverlust oder auch als Statusproblem erlebt werden und damit zu einer Nichtakzeptanz des Controllers führen.
3. Auf der Ebene einer *Organisation* bestimmt die Unternehmenspolitik die Zusammenarbeit beider Parteien. Komponenten der Unternehmenspolitik sind die Kultur, Struktur und Strategie eines Unternehmens¹⁶, welche sich auf die Beziehung der Manager und Controller auswirkt. Eine Kultur des

13 Vgl. Lanter, N. (1996), S. 2.

14 Vgl. Hirsch, B./Schäffer, U./Weber, J. (2008), S. 6.

15 Vgl. Hirsch, B. (2008), S. 41 und von Briel, K. (2005), S. 5 f.

16 Vgl. Becker, W. (2008), S. 76 ff., der auch die Unternehmensvision aufführt. Diese ist ein Bestandteil der Unternehmenspolitik.

Misstrauens, organisatorische Gestaltungsmaßnahmen, die einen Austausch von Wissen zwischen den Akteuren erschweren oder fehlende strategische Leitlinien behindern eine partnerschaftliche Zusammenarbeit.

Diese Ebenen betreffen inhaltlich vier verschiedene Aufgabenfelder des Controlling in Anlehnung an BECKER¹⁷:

- Zielbildungs- und Planungsaufgaben: Anregung und Unterstützung von Zielbildungsprozessen sowie die Planung durch die Bereitstellung von systematisch-methodischen Lösungsansätzen für Zukunftsprobleme.
- Steuerungs- und Kontrollaufgaben: Vorgabe von Planungs- und Handlungsgrößen und deren Umsetzung. Außerdem Aufbau, Abstimmung und Anwendung von Überwachungsmechanismen zu diesem Aufgabenfeld.
- Management-Rechnungsaufgaben: Aufbau, Abstimmung, Nutzung und Pflege sowie instrumentelle Weiterentwicklung des führungsorientierten Finanz- und Rechnungswesens.
- Berichts- und Beratungsaufgaben: Konzeptionierung und Administration von Controllinginformationssystemen, sowie Sicherstellung der bedarfsgerechten Informationsbereitstellung und betriebswirtschaftliche Beratung von Führungskräften.

Um die Probleme der Interaktion lösen zu können, müssen auf einer Sachebene Gestaltungsmaßnahmen erfolgen, die eine Zusammenarbeit zwischen Controller und Manager ermöglichen bzw. fördern. Insbesondere ist dabei das menschliche Verhalten sowohl auf individueller Ebene als auch im Rahmen der Interaktion zu berücksichtigen. Nur wenn die Perspektive des menschlichen Verhaltens in die Untersuchung einbezogen wird, lassen sich Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der in der Controllingliteratur als partnerschaftlich beschriebenen Beziehung¹⁸ entwickeln.

Die Notwendigkeit der Untersuchung der Beziehung zwischen Manager und Controller unterstreicht etwa LANTER, indem er ausführt: „*Controlling könnte als Ganzes infrage gestellt werden, sofern sich das Gespann Manager-Controller nicht als tragender Pfeiler einer ergebnisorientierten Führung bewährt.*“¹⁹

Insbesondere der *Verhaltensaspekt* in Bezug auf Controlling wurde in der Controllingforschung aber bisher nur selten untersucht.²⁰ GAULHOFER stellt 1989 fest: „*Im Rahmen der kaum mehr überschaubaren Fülle der Publikationen zum Controlling ist die Beschäftigung mit der verhaltensbezogenen Seite dieses*

17 Vgl. Becker, W. (1999), S. 12.

18 Vgl. Lanter, N. (1996), S. 4.

19 Lanter, N. (1996), S. 4.

20 Vgl. zu einer Berücksichtigung von Verhaltensaspekten in den bekanntesten Ansätzen der Controllingforschung Bramseman, U./Heineke, C./Kunz, J. (2004).

*Aufgaben- und Tätigkeitsbereichs jedoch als peripher und rudimentär zu beurteilen.*²¹

Sieben Jahre später berichten WIELPÜTZ und LANTER den gleichen Status.²² Ähnlich argumentiert HIRSCH auch in jüngsten Arbeiten.²³ KARLOWITSCH konstatiert, dass verhaltensorientierte Arbeiten mit Controllingbezug oft nur auf Stellenanzeigen beruhen. Im Rahmen dieser Stellenanzeigen wird auf gewünschte Eigenschaften des Controllers eingegangen.²⁴ Zusammenfassend zeigt sich der Forschungsstand in einem aktuellen Zitat von HIRSCH/SCHÄFFER/WEBER: „*Verhaltensorientierung und Controlling stellen noch ein weites (Forschungs-)Feld dar.*“²⁵

Während auf individueller Ebene die Prinzipal-Agenten-Theorie²⁶ noch Lösungsansätze zur Behinderung opportunistischen Verhaltens (Wollen-Probleme) bietet, wurde das Könnens-Problem weitaus seltener untersucht.²⁷ Dieses Könnens-Problem ist dadurch gekennzeichnet, dass eine Person nicht über notwendiges spezifisches Wissen verfügt oder dieses kurzfristig erwerben kann und sich dadurch kognitive Fehler bei der Entscheidungsfindung nicht ausschließen lassen.²⁸

Mit dieser Aussage wird dem spezifischen Wissen der Aufgabenträger des Controlling ein besonderer Stellenwert zuteil. Die Zusammenarbeit zwischen beiden Partnern, dem Manager und dem Controller, basiert auf einem zwischenmenschlichen Austausch von aufgabenspezifischem Wissen, welches hier als Controllingwissen bezeichnet werden soll. Der Wissensaustausch von Controllingwissen führt dazu, dass Könnens-Probleme minimiert oder sogar vermieden werden.

Im Zusammenhang mit diesen Ausführungen stellt sich die Frage, wie die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Controller und Manager unter sach- und verhaltensorientierten Aspekten und mit besonderer Berücksichtigung des Wissensaustauschs von Controllingwissen gestaltet werden kann.

21 Gaulhofer, M. (1989), S. 151. Eine Übersicht über Ansätze in der verhaltensorientierten Controlling-Diskussion zeigt er auf S. 148 ff. Vgl. zu weiteren Ansätzen auch Karlowitsch, M. (1997), S. 20 ff. und Hoffjan, A. (1998), S. 67 ff.

22 Vgl. Wielpütz, A.U. (1996), S. 51 f. und Lanter, N. (1996), S. 58 ff.

23 Vgl. Hirsch, B. (2005), S. 282 und Hirsch, B. (2008), S. 40.

24 Vgl. Karlowitsch, M. (1997), S. 17.

25 Hirsch, B./Schäffer, U./Weber, J. (2008), S. 11.

26 Auf die Prinzipal-Agenten-Theorie wird im weiteren Verlauf der Arbeit noch intensiver eingegangen.

27 Vgl. Weber, J. et. al. (2003), S. 10.

28 Vgl. Hirsch, B./Schäffer, U./Weber, J. (2008), S. 8.

Als ein Lösungsansatz für die möglichen Probleme aus Sach- und Verhaltensperspektive lassen sich Gestaltungsansätze und Instrumente aus dem Wissensmanagement²⁹ verwenden.

In Verbindung mit diesem Lösungsansatz sowie dem Einsatz von Konzepten und Instrumenten des Wissensmanagements lässt sich ein *zweites Problemfeld* aufzeigen: In den Gestaltungsansätzen wurden bisher im *Kontext Controlling* die Themen des Begriffs, Entstehens und Managements von Wissen und des Aufbaus der Wissensbasis vernachlässigt³⁰. Bisher sind noch keine Ansätze für das Management dieses spezifischen Wissens in der wissenschaftlichen Literatur aufzufinden. Dies ist aufgrund der besonderen Bedeutung der Unternehmensfunktion Controlling für die Sicherung der langfristigen Existenz des Unternehmens und des zur Ausführung dieser Funktion benötigten Wissens, verwunderlich.³¹ Dabei kann Controlling aus Sicht verschiedener Autoren sogar als Initiator für das Management von Wissen dienen, da ihm eine besondere Bedeutung im Rahmen der unternehmensweiten Informationsversorgung zukommt.³²

Eine *dritte Problematik* ergibt sich daraus, dass bisher existierende Modelle für das Management von Wissen sehr oft auf einer abstrakten Ebene verbleiben und sich nur allgemeine Handlungsempfehlungen ableiten lassen. Eine Konkretisierung für bestimmte Unternehmensfunktionen oder organisatorische Teilbereiche gibt es nur vereinzelt.³³ Dieses Problem liegt unter anderen darin begründet, dass es keine abschließende Theorie der Lernenden Organisation gibt, welche als Basis für diese Thematik gilt.³⁴ Nur eine Konkretisierung der oft auf einer Meta-Ebene diskutierten Gestaltungsmöglichkeiten lässt die Steuerung einzelner Bestandteile und damit ein Management von Controllingwissen zu. Hierzu bedarf es der Umsetzung eines Ansatzes mit Hilfe geeigneter Instrumente.

Diese drei Problemfelder – erstens die Probleme im Zusammenhang mit den individuellen Aspekten der Interaktion und der Gestaltung der Rahmenbedingungen für das Gespann Controller-Manager, zweitens die fehlende Existenz

29 Erste Ansätze, die das Wissen als bedeutenden Faktor für den Einfluss auf die gesellschaftliche Entwicklung hervorheben, stammen aus den 50er Jahren. Im Rahmen von Managementansätzen wird auf das Management von Wissen seit ca. 30 Jahren näher eingegangen, vgl. zu einer Übersicht der Autoren z.B. Soukup, C. (2001), S. 36 und Güldenbergs, S. (2003), S. 235.

30 Vgl. Weber, J. (2002), S. 42; Raps, A. (2002), S. 128; Kunz, J. (2003), S. 99; Kunz, J./Lindner, S. (2005), S. 4. und die Aussagen bei Rose, C. (2007), S. 79.

31 Vgl. Weber, J. (1999), S. 474.

32 Vgl. Eschenbach, R. (1996), S. 721 f.; Guldin, A. (1998), S. 71; Grothe, M. (1999), S. 179 und Güldenbergs, S./Hoffmann, W. (1999), S. 341 sehen das Management von Wissen als die zentrale Aufgabe des Controlling an.

33 Vgl. dazu etwa die Arbeit von Raps, A. (2002) über das Management von Wissen im strategischen Controlling mit Hilfe von Softwaretools oder die Arbeit von Wolf, P. (2003) über Management von Wissen in der PKW-Entwicklung mit Communities of Practice.

34 Vgl. Wengelowski, P. (2000), S. 44 und Laßleben, H. (2002), S. 16.

spezifischer Ansätze für das Management von Controllingwissen, drittens die fehlende Konkretisierung zur Umsetzung von Ansätzen für das Management von Controllingwissen mittels Instrumenten – bilden die Grundlage der Arbeit. Bestehende Forschungslücken im Rahmen der drei Problemfelder sollen geschlossen werden.

1.2 Zielsetzung

Ziel der Arbeit ist es, einen sach- und verhaltensorientierten Ansatz zur Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Manager und Controller, auf Basis eines Instrumentes für das Management von Controllingwissen, zu entwickeln. Um dieses Ziel zu erreichen, sollen fünf Teilziele behandelt werden, die den Gang der Untersuchung leiten:

1. Es soll eine Begründung geliefert werden, warum die Beziehung zwischen Manager und Controller sowohl sach- als auch verhaltensorientiert untersucht und gestaltet werden muss.
2. Es soll gezeigt werden, was unter Management, Controlling und Wissen zu verstehen ist und warum Ansätze des Managements von Wissen geeignet sein können, das Zusammenspiel zwischen Manager und Controller zu gestalten und Könnens-Defizite zu reduzieren.
3. Es soll dargestellt werden, dass das Modell der Integrierten Leistungs- und Wertkette ein geeignetes Analyseraster für die Bestandteile eines Managementprozesses für Controllingwissen ist.
4. Es soll die Eignung des Instrumentes der Community of Practice für die Operationalisierung des Managements von Controllingwissen gezeigt werden, wenn dieses sach- und verhaltensorientiert umgesetzt wird.
5. Es soll dargelegt werden, dass sich durch ein sach- und verhaltensorientiertes Management von Controllingwissen der Unternehmenserfolg aus theoretischer Sicht positiv beeinflussen lassen kann.³⁵

Während die ersten vier Teilziele besonders der Modellbildung dienen und deduktiv aus der relevanten Literatur abgeleitet werden sollen, ist es Aufgabe des fünften Teilziels, entgegengesetzt vorrangig mit einem induktiven Charakter dazu Beobachtungen aus der Unternehmenspraxis aufzuzeigen.

Als Ergebnis soll die Arbeit einen Mehrwert für die Forschung schaffen, indem sie ein Modell für das Management von Controllingwissen bereitstellt. Mit die-

35 Die finanzielle Bewertung von Wissen/immateriellem Vermögen soll dabei nur einen unter geordneten Stellenwert erhalten, vielmehr soll die Erfolgsbewertung des Managements von Controllingwissen im Vordergrund stehen.

sem Modell sollen sich mögliche Probleme der Zusammenarbeit des Managers mit dem Controller lösen lassen.

Darüber hinaus soll aber auch dem praxisorientierten Leser ein Leitfaden zur Verfügung gestellt werden, um die theoretisch erarbeiteten Vorgaben in der alltäglichen Unternehmenspraxis umsetzen zu können.

1.3 Forschungsfeld und Methodik

Zur Einordnung der zu behandelnden Thematik in den wissenschaftlichen Kontext wird im Folgenden das relevante Forschungsfeld der Arbeit skizziert und in einem nächsten Schritt die Forschungsmethode aufgezeigt, die das Vorgehen leitet.

Die Wissenschaftstheorie unterscheidet verschiedene Einzelwissenschaften³⁶, die in zwei Gruppen gegliedert werden können³⁷: Einerseits die metaphysischen Wissenschaften, welche die Theologie und auch Teile der Philosophie umfassen, andererseits die Vielzahl der nichtmetaphysischen Disziplinen. Die nichtmetaphysischen Wissenschaften lassen sich wiederum in Formal- und Realwissenschaften trennen. Während die Formalwissenschaft abstrakte Aussagen trifft und keinen Bezug zu realen Vorkommnissen herstellt, trifft die Realwissenschaft Aussagen über Gegenstände und das Verhalten von Menschen und kann bezüglich ihrer logischen und faktischen Wahrheit, im Gegensatz zu der Formalwissenschaft, überprüft werden.

Da sich die Betriebswirtschaftslehre (BWL) mit realen Erscheinungen in Betrieben und den dort beschäftigten Personen befasst, ist sie den Realwissenschaften zuzuordnen³⁸ und versteht sich nach herrschender Meinung als eine angewandte Wissenschaft³⁹. Ihre Aufgabe ist es, beschreibende, theoretische und pragmatische Aussagen über die Lenkung und Gestaltung von Betrieben zu treffen.⁴⁰ Die angewandten Wissenschaften verfolgen das Ziel, Probleme des handelnden Menschen zu untersuchen, für deren Lösung kein befriedigendes Wissen

36 Notwendige Bedingung für eine Wissenschaft ist es, das diese eine systematische Wissensaufbereitung ermöglicht. Vgl. zu den Anforderungen an eine Wissenschaft Wortman, M.S. (1961), S. 13 ff.

37 Vgl. zu einer Übersicht Raffée, H. (1974), S. 23.

38 Vgl. Raffée, H. (1974), S. 21 f.

39 Vgl. Hill, W. (1994), S. 128: Hill versteht die BWL als eine anwendungsorientierte Disziplin, mit deren Hilfe man Managementprobleme lösen und einen gewünschten Sollzustand unter der Vorgabe eines Anfangszustands und vorgegebener Rahmenbedingungen mit diversen Maßnahmen erreichen kann. Die BWL ist nach dem Verständnis von Gutenberg eine Wissenschaft, vgl. dazu Gutenberg, E. (1957), S. 612.

40 Vgl. Hill, W. (1994), S. 122.

zur Verfügung steht⁴¹, sowie Instrumente und Konzepte zur Problemlösung bereitzustellen. Die BWL verfolgt dabei verschiedene Forschungsziele auf der Basis eines Entdeckungs-, Begründungs- und Anwendungszusammenhangs. Der Entdeckungszusammenhang umfasst eine Deskription des Forschungsgegenstands. Das Begründungsziel besteht darin, Aussagen über Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu generieren.⁴² Diese Begründung von Zusammenhängen kann mit Hilfe einer empirischen Überprüfung erfolgen und letztlich dazu führen, dass die wissenschaftlichen Erkenntnisse in der Praxis angewendet werden können. Auf diese Weise wird der Anwendungszusammenhang dargestellt.⁴³

Die Entwicklung von einer engen wirtschaftlichen Betrachtung von Betrieben⁴⁴ hin zu einer interdisziplinären Betrachtung des Managements von Institutionen und der Führung von Menschen begründet die Managementlehre.⁴⁵ Im Rahmen dieser Arbeit werden neben rein betriebswirtschaftlichen Konzepten auch zum Teil angrenzende Wissenschaftsgebiete eingebunden und der enge Bezugsrahmen der BWL, wo es notwendig erscheint, erweitert. So werden etwa auch Themen aus der Soziologie integriert. Reale Führungsprobleme der Praxis sollten nicht innerhalb der Grenzen akademischer Disziplinen untersucht werden, sondern setzen eine multiperspektivistische Sichtweise voraus.⁴⁶ Besonders für das hier zu behandelnde Thema ist die Einbeziehung übergreifender Themengebiete und Theorien sinnvoll, um einen Einblick in das umfassende Managementkonzept zu erhalten.⁴⁷ So wird neben der betriebswirtschaftlichen Perspektive ein weiterer Schwerpunkt auf verhaltenswissenschaftliche Disziplinen gelegt, deren Forschungsgegenstand die verschiedenen Aspekte und Erscheinungsformen menschlichen Verhaltens sind.⁴⁸

Im Rahmen des Forschungsprozesses soll eine Forschungsmethodik angewendet werden, die sowohl deduktive als auch induktive Bestandteile umfasst.⁴⁹ Basierend auf einer umfangreichen Literaturrecherche wird deduktiv ein Modell für das Management von Controllingwissen und ein Instrument zur Umsetzung dieses Modells aus einer nominalen Perspektive erarbeitet und damit der Entde-

41 Vgl. Ulrich, H. (1981), S. 5.

42 Vgl. Hill, W. (1994), S. 128.

43 Vgl. Atteslander, P. (2000), S. 19.

44 Vgl. Wild, J. (1974), S. 147ff. zu der eingeschränkten Sicht der BWL.

45 Vgl. Bleicher, K. (2004), S. 29 f. und Staehle, W.H. (1999), S. 71 ff.

46 Vgl. Ulrich, P. (1994), S. 181 f.

47 Der Übergang von der reinen betriebswirtschaftlichen Betrachtung hin zur Managementlehre ist insbesondere in der angloamerikanischen Literatur nachvollziehbar. Dort vermischen sich ökonomische und sozialwissenschaftliche Ansätze zu einer Lehre der Unternehmensführung (= Managementlehre).

48 Vgl. Schanz, G. (1993), Sp. 4522.

49 Vgl. zu einem ähnlichen Vorgehen auch die Arbeiten von Schüppel, J. (1996); Henschel, A. (2001); Simmler, U. (2002) und Trillitzsch, U. (2004).

ckungszusammenhang vorgestellt. Dazu werden Modelle und Theorien aus unterschiedlichsten Forschungsrichtungen verknüpft und in Bezug zueinander gesetzt. Grundlagen dafür bilden ein wertschöpfungsorientiertes Management- und Controllingverständnis sowie ein ganzheitliches Wissensverständnis, auf deren Basis der Begriff des Controllingwissens entwickelt wird. Anhand des Modells der Integrierten Leistungs- und Wertkette lassen sich deduktiv einzelne Prozess- und Strukturbestandteile entsprechend den grundlegenden Perspektiven des Controlling- bzw. Wissensverständnisses ableiten. Ein weiterer Schritt im Rahmen des deduktiven Forschungsvorgehens besteht in der Instrumentalisierung des Modells als Theoriekonstrukt, ebenfalls basierend auf einer umfangreichen Literaturbasis.

Da es ein Ziel der BWL ist, einen Anwendungsbezug herzustellen, erfolgt im Gegenstrom aus einer realen Perspektive induktiv die Untersuchung eines Instrumentes zur Anwendung des theoretischen Modells der Arbeit.⁵⁰ Dieses Vorgehen erfolgt im Rahmen des situativ geprägten Interpretationsspielraums (s. zum Gegenstromverfahren Abb.1).

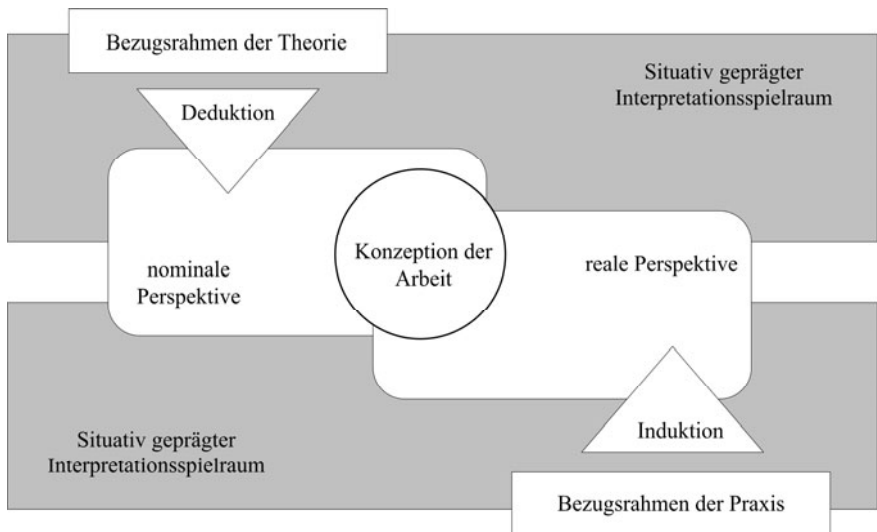


Abbildung 1: Theoretisches Vorgehen der Arbeit⁵¹

50 Vgl. zu diesem Vorgehen auch Becker, W. (1990), S. 296 und Fuchs, R. (2005), S. 4 f.

51 In Anlehnung an Becker, W. (2006), S. 21 und Becker, W. (1990), S. 296.

Die induktive Forschungsmethode zur Herstellung des induktiven Bezugsrahmens aus Praxissicht richtet sich nach der Forschungsfrage bzw. der Problemstellung und dem anvisierten Ziel. Hier kann nach fünf Arten von Forschungsfragen unterschieden werden, die nach dem Was?, Wer?, Wo?, Wie? oder Warum? fragen.⁵² Je nach Ziel der Arbeit kann eine entsprechende Untersuchungsmethode zur Beantwortung der forschungsleitenden Frage angewendet werden.

Falls die Forschungsfrage nach dem *Was* fragt, kann zum einen die explorative Frage im Mittelpunkt stehen. Aufgrund dieser Frage lässt sich eine explorative Studie mit dem Ziel der Hypothesenentwicklung anwenden und daraus Handlungsempfehlungen ableiten. Zum anderen können Was-Fragen auf eine bestimmte Qualität abzielen. In diesem Fall werden z.B. Umfragen genutzt, um die Forschungsfrage zu bearbeiten. Für Forschungsfragen, die nach dem *Wer* und *Wo* fragen, werden üblicherweise Instrumente wie Umfragen oder die Datenanalyse bevorzugt, um den Untersuchungsgegenstand zu bearbeiten. Forschungsfragen, die nach dem *Wie* und *Warum* fragen, haben einen erklärenden Charakter. Hier empfehlen sich die Fallstudie oder Experimente als dominante Forschungsmethode. Da die Forschungsfrage dieser Arbeit der Frage nachgeht, *Wie* ein Management von Controllingwissen erfolgen kann, bieten sich letztere Instrumente an.

Für die Anwendung einer *Fallstudie* spricht, dass Verhaltensweisen der Akteure nicht von dem Forscher manipuliert werden können und die Anwendbarkeit verschiedener Methoden der Datensammlung wie z.B. Interviews, Fragebögen und Beobachtungen mit sowohl qualitativen als auch quantitativen Daten möglich ist.⁵³ Diese Eigenschaften können durch die Forschungsmethodik der Experimente nicht geleistet werden, da diese vom Forscher beeinflusst werden können.⁵⁴

Es gibt zwei verschiedene Typen von Fallstudien, die in Single und Multiple Case Studies unterschieden werden können. Unter einer Single Case Study⁵⁵ versteht EISENHARDT: "*a research strategy which focuses on understanding the dynamics present within single settings.*"⁵⁶ Eine Multiple Case Study beinhaltet dagegen eine Reihe von einzelnen Untersuchungen, die Bestandteile einer zeitlich weiter und vom Umfang größer angelegten Untersuchung sind.

Die Forschungsmethode der Fallstudie ermöglicht eine Beschreibung und Erklärung und dient damit der Erkenntnisgewinnung. Deskriptive Fallstudien beschreiben z.B. Sachverhalte oder Handlungen. Eine Erklärung kann durch

52 Vgl. Yin, R.K. (1994), S. 5 ff.

53 Vgl. North, K./Franz, M./Lembke, G. (2004), S. 30 f.

54 Vgl. Dul, J./Hak, T. (2008), S. 5.

55 Im Deutschen wird der Begriff Einzelfallstudie verwendet.

56 Eisenhardt, K. (1989), S. 534.