

## Editorial

### Günter Fandel

Die vorliegende Ausgabe erscheint traditionell als Doppelheft. Sie enthält fünf Beiträge aus den Bereichen Unternehmensführung, Produktion, Investition, Unternehmensakquisition und Wirtschaftsprüfung.

### Ökonomische Corporate Social Responsibility Forschung

*Schreck* setzt sich in seinem Beitrag mit den Fragen auseinander, wie eine ökonomische Corporate Social Responsibility Forschung konzeptionalisiert werden kann und welche Bedeutung diese Forschung für die Unternehmensethik besitzt. Versteht man unter der Corporate Social Responsibility die Wahrnehmung entsprechender Verantwortungen durch Unternehmungen, um dadurch ihren Erfolg am Markt zu steigern, so legitimiert diese ökonomische Begründung aus ethischer Sicht die Corporate Social Responsibility nicht. Sie ist dann rein instrumentell, und insoweit sind ihr dann auch enge Grenzen gesetzt, was die normative Begründung ethischen Handelns betrifft. Dennoch aber kann dieser Sichtweise eine empirische Leistungsfähigkeit und Relevanz für die gestalterischen Ziele unternehmerischen Handelns nicht ganz abgesprochen werden. Diese kritische Auseinandersetzung mit der ökonomischen Corporate Social Responsibility Forschung ist der Ausgangspunkt der wissenschaftlichen Betrachtungen des Autors. Er verfolgt damit das Ziel, zu einer differenzierten Analyse zu gelangen, die Möglichkeiten und Grenzen des Beitrags der ökonomischen Corporate Social Responsibility Forschung zu den Erkenntniszielen der Unternehmensethik betrifft. Corporate Social Responsibility muss dann als Umgang mit moralischer Verantwortungszuschreibung zunächst einmal strukturierend dadurch gekennzeichnet werden, wer Subjekt und Instanz und was Gegenstand und Kriterium der Verantwortung sind. Eine stark einschränkende Position in diesem Zusammenhang wäre eine Konzentration auf die Merkmale und Ziele einer ökonomischen Corporate Social Responsibility, welche im Hinblick auf den Business Case nur dann die Übernahme

---

**Online publiziert:** 12.07.2011  
© Gabler-Verlag 2011

Prof. Dr. Dr. h.c. G. Fandel (✉)  
Editor in Chief

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Produktions- und Investitionstheorie,  
FernUniversität in Hagen, Universitätsstr. 41, 58084 Hagen, Deutschland  
E-Mail: zfb@fernuni-hagen.de

gesellschaftlicher Verantwortung empfiehlt, wenn der Nutzen für das Unternehmen dadurch höher ist als die Kosten, die damit verbunden sind. Sind moralische Konflikte in der Wertschöpfungskette eines Unternehmens der Ausgangspunkt für die Verantwortungszuschreibung, dann stellt sich aus der Sicht des Business Case die Frage, ob Unternehmen mit einer Corporate Social Responsibility erfolgreicher sind als solche, die sie nicht verfolgen bzw. nicht so intensiv praktizieren. Die wirtschaftlichen Vorteile können darin liegen, dass bei einer entsprechenden Verfolgung der Corporate Social Responsibility neue Märkte müheloser erschlossen werden können, eine höhere Zahlungsbereitschaft der Kunden für die angebotenen Produkte besteht und das Unternehmen leichter qualifizierte Mitarbeiter gewinnen kann. Trotz aller Begrenzungen, welche die Unternehmensethik in der ökonomisch ausgerichteten Corporate Social Responsibility Forschung sieht, kann deren Leistungsfähigkeit vor dem Hintergrund unternehmensethischer Erkenntnisziele aber darin bestehen, dass sie einen besseren Zugang dazu erlaubt, wie im Hinblick auf die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung Unternehmensverhalten begründet, beschrieben und erklärt sowie aber auch bewusst gestaltet und implementiert werden kann.

### **Logistische Prozessgestaltung bei der Stahlherstellung**

*Labitzke, Völling* und *Spengler* stellen mit der von ihnen vorgeschlagenen wertorientierten Simulation einen neuen methodischen Ansatz zur Entscheidungsunterstützung der logistischen Prozessgestaltung bei der Stahlherstellung vor. Dabei wird eine ereignisdiscrete Ablaufsimulation des Produktionsprozesses mit einer relativen Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung als Rechnungsmodell verbunden. Die Verknüpfung erfolgt über das Mengengerüst der Produktion. Durch diese Aufteilung in ein Prozess- und ein Rechnungsmodell kann der logistischen Komplexität des betrachteten Herstellungsprozesses sowie der betriebswirtschaftlichen Problematik einer wirtschaftlichen Steuerung des Produktionsvorgangs gleichermaßen Rechnung getragen werden. Die logistische Komplexität ist durch ein umfangreiches Produktionsnetzwerk mit heterogenen Produkttypen und Anlagen gegeben, wobei vielfältige technische und zeitliche Restriktionen zu beachten sind sowie dem Aspekt der Prozessunsicherheit Rechnung getragen werden muss. Die besondere betriebswirtschaftliche Steuerungsproblematik stellt sich aufgrund der mit der Stahlproduktion verbundenen hohen Energie- und Kapitalbindungskosten. Das Rechnungsmodell kann die Überlegungen der Managementebene abbilden, und durch das Prozessmodell werden die operativen Ausführungen auf der Prozessebene erfasst. Damit wird unmittelbar eine Verknüpfung zwischen Unternehmensstrategie und Produktionsausführung möglich. Speziell für die Erfassung der Energieverbräuche bedienen sich die Autoren der Anwendung von Verbrauchsfunktionen, wie sie sich als Spezialfall der Engineering Production Functions interpretieren lassen. Das Rechnungsmodell nimmt in seiner Strukturierung eine Hierarchisierung der Bezugsobjekte vor, die in Endprodukteinheiten, Produktfamilien, Anlagen, Transporteinrichtungen, Aktivitäten, Personal und Arbeitsschichten unterscheidet. Das Prozessmodell beschreibt die Prozesselemente und die Elementarkombinationen auf der Basis spezieller Verbrauchsfunktionen. Zur Kopplung beider Modelle wird das fortgeschriebene Mengengerüst der Produktion in ein Wertgerüst der Unternehmensrechnung überführt und die Verbindung beider Modelle einer rückgekoppelten wertorientierten

Steuerung unterworfen. Die methodischen Überlegungen werden exemplifiziert für die Fröhschicht einer Stranggießanlage. Für diesen Fall lassen sich dann auch die Ergebnisse anderer bisher in der Literatur vorgeschlagener Ansätze wie der klassischen Ablaufsimulation, der simulierten Kostenrechnung sowie der Kostensimulation mit der Vorgehensweise der wertorientierten Simulation der Verfasser vergleichen. Die Rekonfiguration der logistischen Prozesse eines Coillagers weist dabei neben Aspekten der organisatorischen Verbesserung große Einsparpotentiale auf, die von den anderen Simulationsansätzen nicht in dieser Weise generiert werden.

### **Intertemporale Abhängigkeiten zwischen IT-Projekten**

*Diepold, Ullrich, Wehrmann und Zimmermann* wenden eine von ihnen vorgenommene Erweiterung des Black-Scholes-Modells zur Bewertung von Realloptionen auf die Bewertung intertemporaler Abhängigkeiten zwischen IT-Projekten an, wobei neben den üblichen Marktrisiken zudem projektspezifische Risiken Berücksichtigung finden. Die von den Autoren betrachtete Problematik ist insofern von erheblicher Relevanz, da IT-Infrastrukturprojekte durch hohe Auszahlungen und geringe Einzahlungen charakterisiert sind – sich also isoliert betrachtet wirtschaftliche nicht lohnen würden –, andererseits aber oft Voraussetzung für Folgeprojekte sind, die ohne vorherige Verwirklichung der Basisprojekte nicht durchgeführt werden könnten. Das wirft dann die naheliegende Frage auf, inwieweit die Erträge der Folgeprojekte teilweise dem jeweiligen Infrastrukturprojekt zugerechnet werden können. Die dadurch implizierte intertemporale Abhängigkeit von Basisprojekt und Folgeprojekt wird als Realloption modelliert. Dabei werden die Gesamtrisiken eines Projekts in Marktrisiken und projektspezifische Risiken unterteilt, deren explizite Berücksichtigung zu veränderten Investitionsentscheidungen führen kann. Gegenstand der angebandenen Fallstudie ist die Erhöhung des Automatisierungsgrads beim Vertrieb von Konsumentenkrediten einer Multikanal-Vertriebsbank. Das Basisprojekt besteht hierbei darin, das Kreditbestandssystem in die Systemlandschaft zu integrieren und um ein Pricingsystem zu erweitern. Das Folgeprojekt beinhaltet dann die Anbindung der Vertriebssysteme an die fertig gestellten Bestandssysteme. Marktrisiken können sich aus Nachfrageveränderungen und aus Leitzinsveränderungen ergeben. Projektspezifische Risiken resultieren dagegen aus der Änderung in der Anforderungsbasis, aus dem Austausch zentraler Altsysteme sowie aus Fehlern bei der Implementierung. Betrachtet man die Auswirkungen des projektspezifischen Risikos des Folgeprojekts auf Ertrag und Risiko der Wachstumsoption und des Basisprojekts, so lässt sich feststellen, dass Ertrag und Risiko der Wachstumsoption und des Basis Projekts durch die Anwendung des Black-Scholes-Modells systematisch unterbewertet werden. Präferenzabhängige Ermittlungen des Wertbeitrags der Option und des Basisprojekts hängen jedoch von der Risikoeinstellung des Entscheiders ab. Für das behandelte Fallbeispiel unterschieden die Autoren in diesem Zusammenhang zwischen dem besten Fall, dem wahrscheinlichsten Fall und dem schlechtesten Fall der Realisierung und rechnen dafür die erwarteten Optionswerte aus. Dabei zeigt sich, dass sich der Wert des Basisprojekts erheblich verbessert im Vergleich zur Vorgehensweise, dass man dafür nur den isolierten Kapitalwert berechnet hätte.

## Creeping-In

*Koziol, Noël* und *Schweizer* befassen sich mit dem Creeping-In als neues Instrument des Erwerbs von Unternehmenskontrollrechten und gehen dabei insbesondere der Frage nach, ob es sich dabei um eine taktische Meisterleistung oder ein unkalkulierbares Risiko handelt. Konkret geht es dabei um den Sachverhalt, dass Akquisiteure auf dem Kapitalmarkt gehandelter Aktiengesellschaften nicht an der vollständigen Übernahme des Unternehmens interessiert sind, andererseits aber mit einem bestimmten Anteil an den Aktien eine Mehrheit in Hauptversammlungen erreichen und damit einen erheblichen Einfluss auf Entscheidungen über Gewinnverwendung und Kapitalmaßnahmen ausüben können. So genügen beispielsweise bezogen auf die DAX-30-Unternehmen rund 32 % für eine derartige Mehrheit, da bei diesen Unternehmungen aus den Erfahrungen der Vergangenheit die Hauptversammlungs-Präsenz bei etwa 64 % liegt. Ab dem Erwerb von 30 % oder mehr eines Anteils am Aktienpaket einer Unternehmung muss der Akquisiteur jedoch ein Pflichtangebot an die übrigen Aktionäre bezüglich der ausstehenden Aktien abgeben. Da dieses Pflichtangebot mindestens dem Durchschnittskurs der letzten drei Monate entsprechen muss, besteht die Gefahr der ungewollten Annahme des Angebots durch die übrigen Aktionäre, falls das Angebot im Verhältnis zur aktuellen Entwicklung des Aktienkurses zum falschen Zeitpunkt platziert wird. So besteht das Ziel des Beitrags darin, die Wirksamkeit des Pflichtangebots zu analysieren und insbesondere eine Antwort darauf zu finden, wie durch die Veröffentlichung des Pflichtangebots zu einem günstigen Zeitpunkt die Annahmefahr verringert werden kann. Da bei Annahme des Pflichtangebots durch die übrigen Aktionäre der Übernahmeaufschlag für den Akquisiteur bei 30–50 % liegen kann, ist er in Ansehung der möglichen Entwicklung des Aktienkurses an einer Hinauszögerung der Veröffentlichung des Pflichtangebots interessiert, um diesen Verlust zu vermeiden. Regressionsanalysen zeigen, dass die Annahmewahrscheinlichkeit umso geringer ausfällt, je höher der Aktienkurs im Vergleich zum Dreimonatsdurchschnitt liegt. Ist der Kurs beispielsweise 14 % höher als der Dreimonatsdurchschnitt, was im Mittel alle drei Monate für die DAX-Unternehmungen der Fall ist, dann fällt die Annahmefahr für den Akquisiteur auf weniger als 5 %. Die Volatilität der Aktienrenditen besitzt dabei eine größere Bedeutung für die Annahmewahrscheinlichkeit als die Unternehmensgröße oder die Profitabilität. Zwei Praxisfälle der jüngsten Vergangenheit stehen für die erfolgreiche bzw. die gescheiterte Aushebelung des Pflichtangebots. Das eine Beispiel betrifft die intendierte Übernahme von VW durch Porsche und das zweite Beispiel die geplante Übernahme von Continental durch die Schaeffler KG. Bekanntlich scheiterte die Übernahme von VW durch Porsche aber letztlich an der Novellierung des VW-Gesetzes aus diesem Anlass.

## Ökonomie des Abschlussprüferwechsels

In ihrem Übersichtsbeitrag untersuchen *Fischkin* und *Gassen* Motive und Konsequenzen des Abschlussprüferwechsels, indem Sie die analytische und empirische ökonomische Literatur hierzu einer systematischen Auswertung unterwerfen. Da Kapitalmärkte auf derartige Wechsel reagieren, ist es auch sinnvoll, danach zu unterscheiden, ob der

Prüferwechsel durch den Mandanten oder den Prüfer ausgelöst worden ist. Entsprechend den Anreizen unterscheiden die Autoren vier Prüferwechselkategorien, die sich in Änderungen in den Vertragsbeziehungen, im Informationsstand, in den Produkteigenschaften und den institutionellen Bedingungen ausdrücken. Als theoretisches Erklärungsmuster wird der Prinzipal-Agenten-Ansatz zugrunde gelegt. Die auf dieser Grundlage vorgenommenen Erörterungen der formalen Analysen in der Literatur bieten einen sehr schönen methodischen Überblick. Empirisch fundierte Erkenntnisse belegen, dass der Managementwechsel, kapitalmarktbezogene Aktivitäten, aber auch die Unterdrückung negativer Unternehmensinformationen, die Vermeidung von Testatseinschränkungen sowie überhöhte Prüfungsgebühren Gründe für den Prüferwechsel sein können. Insbesondere wird aber auch aus empirischer Sicht eine stärkere Branchenspezialisierung der Prüfer gefordert. Am Schluss ihres Beitrags argumentieren die Autoren sehr überzeugend, dass eine beiderseitige Publizitätspflicht der Nicht-Neubestellung sowohl die Qualität der Prüfung erhöhen könnte als auch die Unabhängigkeit der Prüfer stärken würde.

### Das September-Heft

Im nächsten Heft kommen drei Artikel zum Abdruck, die Beiträge zu den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Unternehmensgründung und Dienstleistungsmarketing beisteuern. Der letzte Beitrag ist ein Übersichtsartikel. Zudem enthält das Heft vier Diskussionsbeiträge zum Thema Prüfungshonorare.

*Quick* und *Wiemann* analysieren in ihrer Studie den Zusammenhang zwischen der Länge der Prüfer-Mandanten-Beziehung und der Prüfungsqualität. Vor dem Hintergrund der politischen Annahme weiterer regulatorischer Maßnahmen zur Gewährleistung einer hohen Prüfungsqualität durch Pflichtrotation besitzen die vorgetragenen Überlegungen eine hohe Aktualität.

*Chlosta* und *Kissel* analysieren die Einflüsse auf Gründungsart und Gründungserfolg, wobei zwischen Franchisegründung und Neugründung unterschieden wird. Zudem wird der Frage nachgegangen, wie sich die Persönlichkeit des Gründers auf den Gründungserfolg auswirkt. Die Gründungsart kann dabei moderierend wirken.

Management und Marketing ferngesteuerter Dienstleistungen sind Gegenstand des Übersichtsbeitrags von *Wunderlich*, *Schumann*, von *Wangenheim* und *Holz Müller*. Sie nehmen eine konzeptionelle Verortung dieses neuen Dienstleistungstyps vor, diskutieren die damit verbundenen betriebswirtschaftlichen Herausforderungen und zeigen hieraus abgeleitet künftige Forschungsaufgaben auf.

Die Diskussion zu Einflussfaktoren der Prüfungshonorare wird durch eine kritische Stellungnahme von *Merkl* zu den Beiträgen *Bigus* und *Zimmermann* (ZfB 2009, S. 1283–1308) sowie *Köhler*, *Marten*, *Ratzinger* und *Wagner* (ZfB 2010, S. 5–29) eingeleitet. Nach den entsprechenden Repliken der Autoren schließt die Diskussion mit einer letzten Stellungnahme von *Merkl* ab.