

---

# **Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement**

**Herausgegeben von**

Dieter Ahlert

Utho Creusen

Thomas Ehrmann

Günther Olesch

## Herausgegeben von



Universitätsprofessor Dr. Dieter Ahlert  
Marketing Centrum der Universität Münster  
Direktor des Instituts für Handelsmanagement & Netzwerkmarketing  
sowie der Forschungsstelle für Allgemeine und Textile Marktwirtschaft (FATM)  
Wissenschaftlicher Beirat des Internationalen Centrumms  
für Franchising & Cooperation

Prof. Dr. Utho Creusen  
Honorarprofessor an den Universitäten Münster und Eichstätt-Ingolstadt  
Gründer der Unternehmensberatung Positive Leadership  
Non-Executive Director in den Handelsunternehmen Mvideo (Russland)  
und DSGi (England)

Universitätsprofessor Dr. Thomas Ehrmann  
Centrum für Management der Universität Münster  
Direktor des Instituts für Strategisches Management  
Wissenschaftlicher Beirat des Internationalen Centrumms  
für Franchising & Cooperation

Prof. Dr. Günther Olesch  
Honorarprofessor an der Universität zu Köln  
Wissenschaftlicher Beirat des Internationalen Centrumms  
für Franchising & Cooperation

---

Hans-Ulrich Westhausen

# Interne Revision in Verbundgruppen und Franchise-Systemen

Verbreitung und Qualität der  
Internen Revision in  
Unternehmensnetzwerken

Mit einem Geleitwort von  
Univ. -Prof. Dr. Ludwig Gramlich

 Springer Gabler

Hans-Ulrich Westhausen  
Düsseldorf, Deutschland

Dissertation Technische Universität Chemnitz, 2015

Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement  
ISBN 978-3-658-12196-9      ISBN 978-3-658-12197-6 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-12197-6

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, 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.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## Geleitwort der Herausgeber

Kooperative Unternehmensnetzwerke verkörpern die weltweit am stärksten wachsende Organisationsform für unternehmerische Aktivitäten sowohl im Business to Consumer-Bereich als auch im Business to Business-Bereich. Die bekanntesten Beispiele sind Franchisesysteme, Gewerbliche Verbundgruppen und Vertragliche Selektivvertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, hier insbesondere Vertragshändler-, Shop-in-the-Shop-, Lizenz- und Depotsysteme. Neuerdings gewinnen Systemdienstleistungs- und Service-Netzwerke auf gesellschaftsvertraglicher Grundlage (z.B. als Aktiengesellschaft konfiguriert), ferner Efficient Consumer Response (ECR)-Wertschöpfungspartnerschaften und die sogenannten Virtuellen Netze zunehmend an Bedeutung.

Unter den differenten Unternehmenskooperationen erweisen sich offenbar diejenigen als besonders erfolgreich, die über ein professionelles Netzwerkmanagement verfügen. Sie kennzeichnen sich durch eine spezifische Form der Koordination verteilter Aktivitäten bei der Erstellung und Vermarktung eines Leistungsangebots für die Nachfrager. Ihr Erfolgspotenzial besteht darin, dass sie marktliche und hierarchische Steuerungskomponenten sinnvoll kombinieren: Unternehmensnetzwerke mit Systemkopf verbinden das Prinzip der Kooperation zwischen eigenständig handelnden Akteuren mit den Vorteilen einer systematischen Steuerung durch eine Managementzentrale.

Ein erstes Anwendungsfeld für Unternehmensnetzwerke sind räumlich verteilte Aktivitäten: Die geografisch verstreut angesiedelten Nachfrager, seien es Konsumenten, gewerbliche Abnehmer oder seien es institutionelle Haushalte, erwarten eine individuelle Betreuung durch räumlich nahe, stationäre Leistungsanbieter. Für das kundennahe, flexible Agieren ‚vor Ort‘ sind hoch motivierte Unternehmer mit hoher Eigenständigkeit prädestiniert, die jedoch durch effizient gesteuerte Hintergrundsysteme entlastet werden.

Ein zweites Anwendungsfeld sind sachlich verteilte Aktivitäten arbeitsteilig operierender Unternehmungen, die gemeinsam eine komplexe, z.B. aus unterschiedlichen Waren, Service-, Handwerks- und/oder Dienstleistungen zusammen gesetzte Problemlösung für den Verbraucher anbieten. Im Idealfall ist die Arbeitsteilung derart konfiguriert, dass jeder Netzakteur diejenigen Aufgaben übernimmt, die er vergleichsweise am besten beherrscht.

Ein weiteres Anwendungsfeld sind parallele, miteinander konkurrierende Aktivitäten, die durch Kartellierung in monopolähnliche Leistungsangebote überführt werden sollen. Horizontale Unternehmensnetzwerke dieses Typs gehören allerdings nicht zu den hier betrachteten Unternehmenskooperationen.

Die in der vorliegenden Reihe publizierten Forschungsarbeiten entstehen überwiegend aus einer engen Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis. Sie sollen theoretisch vorgebildeten Praktikern in Bezug auf den oben angesprochenen Restrukturierungsprozess Hilfestellung leisten, indem mit einzelnen Beiträgen die Grundzüge einer praxisorientierten Theorie des Netzwerkmanagements erarbeitet werden. Hierbei werden im Wesentlichen vier Forschungslinien verfolgt:

#### 1. Institutionelle Aspekte von Unternehmensnetzwerken

Arbeiten innerhalb dieses Forschungsfeldes beschäftigen sich mit Fragen der typologischen Erfassung und Explikation der Funktionsweise von Netzwerken. Realtypen von Netzwerkkarrangements sollen identifiziert und deren Entstehung und Entwicklung erklärt werden. Dabei wird auch die Konversion von Netzwerken – von einer eher dezentralen zu einer eher zentralen Steuerung – als Antwort auf veränderte Marktbedingungen eingehenden Analysen unterzogen. Vorgelagert sind Netzwerke kontextabhängig zu definieren sowie Netzwerkphänotypen zu charakterisieren.

#### 2. Benchmarking von Unternehmensnetzwerken

Die Arbeiten im Bereich des Benchmarking sind überwiegend empirisch und international ausgerichtet. In Form von Studien, die zugleich die Erfolgsfaktorenforschung integrieren, wird – neben der Identifikation vorbildlicher Netzwerk(Teil-) Konzeptionen und deren Erfolgsursachen – herausgearbeitet, ob im Ländervergleich unterschiedliche Evolutionsstadien von Netzwerkkarrangements auszumachen und zu erklären sind. Mit Blick auf die Übertragbarkeit sowie Verbreitung exzellenter Netzwerk-Praktiken sollen potentielle Anwendungsbarrieren identifiziert werden, die eine Expansion beeinträchtigen könnten.

3. Managementkonzeptionen zur Führung von Unternehmensnetzwerken  
Arbeiten dieses Bereiches sollen zur Gestaltung geeigneter Managementkonzeptionen für die differenten Erscheinungsformen von Netzwerken beitragen. Im Mittelpunkt stehen der wertorientierte Managementansatz, das integrierte Markenmanagement, das Customer Value Management, das Customer Relationship Management, das Customer Trust Management und das Customer Satisfaction Management. Induktiv sollen dabei die Managementkonzepte (vermeintlich) vorbildlich betriebener Netzwerke im Rahmen des Benchmarking (vgl. Punkt 2) identifiziert und analysiert sowie deduktiv idealtypische Managementkonzeptionen für differente Netzwerkausprägungen abgeleitet werden.
4. Controlling, Evaluation und Zertifizierung von und in Unternehmensnetzwerken  
In diesem Bereich sind Arbeiten angesiedelt, die anhand unterschiedlicher Kriterien und aus verschiedenen Betrachtungsperspektiven die Performance (z.B. in Form der Effizienz oder Effektivität) von Unternehmenskooperationen beurteilen und bewerten.

Die Reihe „Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement“ wurde durch das Team in der festen Überzeugung initiiert, dass im Systemwettbewerb den hybriden Systemen, die den kundenindividuellen, flexiblen Marktauftritt der Netzakteure im Front-End-Bereich (Unternehmertum ‚vor Ort‘) mit einer zentralisierten, effizienzorientierten Gestaltung und Steuerung des Back-End-Bereichs (Ausschöpfung der neuesten Technologien) verbinden, die Zukunft der Güterdistribution gehört.

Nun wäre es aber maßlos übertrieben zu sagen, Unternehmensnetzwerke mit Systemkopf seien auf Rosen gebettet, ihnen falle die Existenzsicherung und Profitabilität ohne weiteres in den Schoß. Tatsächlich sind sie einem immer schärfer werdenden Systemwettbewerb ausgesetzt, untereinander, aber besonders auch mit den alternativen Organisationsmodellen der marktlichen und hierarchischen Koordination. Vom Systemwettbewerb wird gesprochen, wenn nicht einzelne Anbieter um die Gunst des Verbrauchers konkurrieren, sondern komplexe Angebotssysteme, die aus einer Mehrzahl von Akteuren bestehen.

In diesem Systemwettbewerb kommt es insbesondere auch auf die netzwerk-spezifische Corporate Governance, die Network Governance, an. Je besser ihre Bestandteile wie bspw. Transparenz der Geschäftsführung, Risikomanagementsystem und interne Kontrolle zusammenwirken, desto eher und nachhaltiger werden sich Unternehmensnetzwerke im Systemwettbewerb behaupten können.

Die vorliegende Dissertation von Herrn Dr. Hans-Ulrich Westhausen lässt sich am ehesten in die vierte Forschungslinie einordnen, da die Arbeit empirisch be-

legte Handlungsempfehlungen zur Bewertung und Verbesserung der Performance ausgewählter Bestandteile der Network Governance wie das interne Revisions- und zum Teil auch Risikomanagementsystem von Verbundgruppen und Franchise-Systemen in Deutschland gibt.

Problemstellung der Arbeit ist der Kontrast, dass Verbundgruppen und Franchise-Systeme einerseits eine enorme volkswirtschaftliche Bedeutung und ein über hundert Jahre währendes Erfolgspotenzial besitzen, aber andererseits hinsichtlich der Ausgestaltung ihrer Network Governance auch erhebliche Schwächen erkennen lassen. Diese führten in der Vergangenheit wiederholt zu Krisen und Insolvenzen. Daher widmet sich die Arbeit der zentralen Fragestellung, wie verbreitet die Interne Revision als Teil der Network Governance der 600 Verbundgruppen und 1.100 Franchise-Systemen in Deutschland ist, um damit die Unternehmensnetzwerke wirtschaftlich, risikobegrenzend und zukunftsorientiert führen zu können. Die bislang hierzu bestehende Forschungslücke sollte hiermit einen Ansatzpunkt zu ihrer Schließung erhalten.

Die empirischen Ergebnisse der Arbeit basieren auf einer Online-Befragung von etwa 1.200 Verbundgruppen und Franchise-Systemen sowie einer Reihe von Experten-Gesprächen. Als zentrales Ergebnis lässt sich festhalten, dass nur bei ca. 5% der Unternehmensnetzwerke von einer wirksamen Internen Revision auszugehen ist (trifft in abgeschwächter Form auch auf Risikomanagementsysteme zu). Grund hierfür ist nicht nur der schwache Verbreitungsgrad, sondern auch die verbesserungswürdige Arbeitsqualität, die unmittelbar die Wirksamkeit der Revisionsfunktion und damit auch die Stärke der Network Governance beeinflusst. Da mehr als die Hälfte der befragten Internen Revisionen nicht die berufsständischen Mindeststandards qualitätvoller Revisionsarbeit erfüllten, reduzierte sich die ohnehin geringe Anzahl von Unternehmensnetzwerken mit Revisionsfunktion nochmals. Dies erstaunt jedoch umso mehr, da Risikomanagement und Interne Revision seit 1998 durch das KonTraG gesetzlich normiert sind und die Einführung und Dokumentation eines Risikomanagementsystems, welches nach herrschender Meinung auch eine Interne Revision enthält, seit 2010 im „Network Governance Kodex“ geregelt ist.

Als wichtigstes Ergebnis der Arbeit ist somit festzuhalten, dass die Interne Revision in Verbundgruppen und Franchise-Systemen in Deutschland – ungeachtet aller gesetzlich-regulatorischen oder freiwilligen Anforderungen – nicht nur wenig verbreitet und zu wenig wirksam ist, sondern damit auch ihrer Kontrollfunktion im Rahmen der Network Governance nicht in dem Maße nachkommen kann, wie es wünschenswert wäre. Hier sieht Herr Westhausen zwischen schwacher Network Governance und vergleichsweise hohem Risikopotenzial eine Risiko-Lücke, in der die Unternehmensnetzwerke bis auf weiteres agieren. Um diese



Lücke zu verringern, indem die Interne Revision und damit auch die Network Governance nachhaltig gestärkt werden, gibt Herr Westhausen eine Reihe von Empfehlungen zur Verbesserung der Revisionsarbeit, insbesondere hinsichtlich der Qualitätssicherung und der strategischen Ausrichtung zu einer ganzheitlichen Netzwerk-Revision. Diese Empfehlungen sind auch auf das Risikomanagementsystem übertragbar. Ausführungen zu weiterem Forschungsbedarf wie eine stärkere Quantifizierung des Wertbeitrags der Internen Revision oder die Überprüfung des Konstrukts der Risiko-Lücke runden die Arbeit ab.

Die Reihe Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement wird aus Mitteln des NRW-EU Ziel 2-Programms 2007-2013 (EFRE) im Rahmen des Projektes INNOSOL (Lösungsorientiertes, interaktives Innovationsmanagement in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken - unter besonderer Berücksichtigung von Web 2.0- Technologien, FKZ: 290139502), sowie durch das Internationale Centrum für Franchising & Cooperation (F&C) an der Universität Münster gefördert. Diesen Institutionen, ihren Trägern und Mitarbeitern sowie dem Verlag Springer Gabler danken die Herausgeber für das vielfältige Engagement.

Prof. Dr. Dieter Ahlert  
Prof. Dr. Utho Creusen  
Prof. Dr. Thomas Ehrmann  
Prof. Dr. Günter Olesch

---

## Geleitwort des Doktorvaters

Das Thema „Interne Revision in Verbundgruppen und Franchise-Systemen in Deutschland“ gehört in den größeren Kontext von Network Governance, vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Der Autor unternimmt mit seiner Dissertation einen Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis: Auf einer soliden begrifflichen und methodischen Basis entwickelte Erkenntnisse werden als empirisch zu verifizierende oder auch zu widerlegende Hypothesen formuliert, um daraus Nutzenanwendungen zu ziehen, wie die behandelten beiden Arten von Unternehmensnetzwerken wirtschaftlich, risikobegrenzend und zielorientiert geführt werden können.

Das wichtigste Ergebnis der Arbeit – das sich auf die Resultate einer letztlich nicht allzu breiten, aber doch durchaus aussagekräftigen mehrstufigen Befragung stützen kann – ist recht ernüchternd: Die Interne Revision in Verbundgruppen und Franchise-Systemen ist in Deutschland – ungeachtet aller gesetzlich-regulatorischen Anforderungen wie bspw. durch KonTraG und den Network Governance Kodex – wenig verbreitet, die vorhandene IR qualitativ zu schwach aufgestellt, um ihrer Kontrollfunktion im Rahmen einer Network Governance wirksam zu entsprechen. Erschwerend komme hinzu, dass die Arbeitsqualität der IR Schwächen aufweist, die die Qualität und Wirksamkeit des gesamten Revisionsystems in Frage stellen, insbesondere weil Mindeststandards qualitätsvoller Revisionsarbeit nicht erfüllt werden. Vor allem die lückenhafte Dokumentation und die fehlende Berichterstattung über durchgeführte Prüfungen seien nur schwer nachvollziehbar.

Westhausen liefert jedoch nicht nur eine solche kritische Würdigung primär aus betriebswirtschaftlicher Warte, sondern steckt auch und zuvor den durchaus vorhandenen, jedoch nicht immer tatsächlich beachteten oder ausgefüllten Regelungs-Rahmen ab und ist daher am Ende in der Lage, „Empfehlungen für die Verbesserung der Revisionsarbeit in Verbundgruppen und Franchise-Systemen“ abzugeben

und sodann „Implikationen für die weitere Forschung“ darzulegen, wobei vor allem die Einbindung in Risikomanagementsysteme oder die Entwicklung einer netzwerkspezifischen Corporate Governance wesentliche Felder sein könnten.

Das flüssig geschriebene Werk füllt eine Forschungslücke und zeigt nicht zuletzt, dass durch eine interdisziplinäre Herangehensweise sowie eine wechselbezügliche Verbindung von wissenschaftlicher Grundlegung und empirischer Untersuchung der notwendige Wissenstransfer in die Welt der Unternehmen am nachhaltigsten bewerkstelligt werden kann. Gerade für Führungskräfte in KMUs, aber darüber hinaus für alle an gutem Risikomanagement Interessierten, ist Westhausens Untersuchung eine wichtige, ja, unverzichtbare Lektüre.

Univ.-Prof. Dr. Ludwig Gramlich, TU Chemnitz

---

# Vorwort

Die Dissertation ist eine Art Intensivstation – sie hält einen dauernd in Atem.<sup>1</sup>

Die vorliegende Arbeit entstand berufsbegleitend in etwa vier Jahren. Sie wurde im Frühjahr 2015 als Dissertation von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Chemnitz angenommen.

Seitdem ich 1998 im Jahr des KonTraG<sup>2</sup> beruflich zur Internen Revision gestoßen bin, hat sie mich nicht mehr losgelassen. Revisionsjahre in verschiedenen Branchen und auf unterschiedlichen Leitungsebenen folgten bis heute. Dabei bin ich dem berufsständischen Prinzip des lebenslangen Lernens (Continuing Professional Development<sup>3</sup>) konsequent gefolgt. So „sammelte“ ich alle revisorischen Zertifizierungen, beginnend beim Certified Internal Auditor (2001) und (vorerst) endend beim Certified Financial Services Auditor (2012), veröffentlichte regelmäßig Fachbeiträge (u.a. in der ZIR) und betätigte mich in entsprechenden Seminaren (u.a. bei der Management Circle AG) und in Arbeitskreisen (u.a. in der CIA- / DIIR-Arbeitsgruppe Rhein-Ruhrgebiet) als Zuhörer und Referent zu den verschiedensten Themen der Internen Revision.

Treibende Kraft für die vorliegende Arbeit war mein Wunsch, die überwiegend praxisorientierten Kenntnisse und Erfahrungen der Internen Revision aufzuarbeiten und mit ausgewählter Theorie der Internen Revision am Beispiel von Verbundgruppen und Franchise-Systemen in einer wissenschaftlichen Arbeit zusammenzuführen.

- 
- 1 Eigene Abwandlung des Aphorismus „Die Politik ist eine Art Intensivstation – sie hält uns dauernd in Atem“ von Kritzfeld, vgl. <http://gutezitate.com/zitat/162271> (Abruf: 15.06.2015).
  - 2 KonTraG, BGBl. 1998 I, S. 786. Vgl. <http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/13/097/1309712.pdf> (Abruf: 21.03.2013).
  - 3 Vgl. IIA-Standard 1230, IPPF, S. 30, in: DIIR 2015, „Standards des DIIR und des IIA zum Download“, <http://www.diir.de/fachwissen/standards-pa-pg-ippf> (Abruf: 15.06.2015).

Dabei war es sicherlich von Vorteil, dass ich im Rahmen meines Promotionsprojekts drei Faktoren miteinander verbinden konnte:

- mein jetziges Arbeitsumfeld, die Revisionsleitung einer großen deutschen Verbundgruppen-Organisation,
- mein außerberufliches revisorisches Interesse und
- die thematisch relevante betriebswirtschaftliche Lehre und Empirie.

An dieser Stelle danke ich allen, die zum Gelingen der vorliegenden Arbeit beigetragen haben. Mein besonderer Dank gilt dabei zunächst meinem Erstbetreuer, Herrn Prof. Dr. Ludwig Gramlich, und meinem Zweitbetreuer, Herrn Prof. Dr. Eckhard Flohr, für die umfangreiche Begleitung meines Promotionsprojekts. Des Weiteren danke ich Herrn Prof. Dr. Marc Eulerich vom DIIR-Stiftungslehrstuhl für Interne Revision und Corporate Governance an der Universität Duisburg-Essen für die Unterstützung, insbesondere die Möglichkeit, an seinen Doktoranden-seminaren teilzunehmen. Für seine fortwährende Bereitschaft zur inhaltlichen Diskussion danke ich meinem früheren Chef und Weggefährten in Sachen Revision, Herrn Günter Zorn. Hilfreich war für mich auch der kritische „Blick von außen“ durch meinen Schulfreund und heutigen Verwaltungsrichter Herrn Jens Schauer sowie die Vorstände der ANWR GROUP eG, die Herren Günter Althaus und Frank Schuffelen, und den kaufmännischen Leiter der AGI GmbH, Herrn Thomas Bast. Besten Dank dafür.

Weiterhin gilt mein Dank den beiden Kooperations-Fachverbänden DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV e.V. und Deutscher Franchise-Verband e.V., dem Internationalen Centrum für Franchising und Cooperation sowie dem Deutschen Institut für Interne Revision e.V. für die Unterstützung bei meiner Arbeit, insbesondere im empirischen Teil. Wichtig für den Erfolg der Arbeit waren auch die Teilnehmer an den Experten-Gesprächen, die Geschäftsleitungen der Verbundgruppen und Franchise-Systeme, die sich an meiner Online-Befragung beteiligt haben, sowie die großzügige Arbeitszeitregelung meines Arbeitgebers, der ANWR GROUP eG. Vielen Dank dafür.

Auch bedanke ich mich bei meiner Frau, Yi Westhausen, geb. Wang, und meinem Sohn, Yili Alexander Westhausen, die in den Jahren meiner Arbeit viel Verständnis für die zeitliche Belastung durch das Promotionsprojekt gezeigt haben.

Dr. Hans-Ulrich Westhausen

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort der Herausgeber</b> .....	V
<b>Geleitwort des Doktorvaters</b> .....	XI
<b>Vorwort</b> .....	XIII
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	XIX
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	XXI
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	XXIII
<b>1 Einleitung</b> .....	1
1.1 Problemstellung, Relevanz des Themas und Abgrenzungen.....	1
1.2 Stand der Forschung .....	8
1.3 Zielsetzung der Arbeit, Forschungsfragen und Aufbau der Arbeit ..	9
<b>2 Begriffliche Grundlagen</b> .....	13
2.1 Corporate Governance.....	13
2.2 Verbundgruppen und Franchise-Systeme.....	16
2.3 Interne Revision.....	21
<b>3 Theoretische Begründungsansätze für die Forschungsobjekte</b> .....	25
3.1 Vorbemerkungen .....	25
3.2 Prinzipal-Agent-Theorie .....	26
3.3 Property-Rights-Theorie.....	29

3.4	Transaktionskosten-Theorie .....	31
3.5	Stewardship-Theorie .....	36
<b>4</b>	<b>Unternehmenspraxis der Forschungsobjekte .....</b>	<b>39</b>
4.1	Corporate Governance in Deutschland .....	39
4.1.1	Herausbildung der Corporate Governance in Deutschland ...	40
4.1.2	Bestandteile der deutschen Corporate Governance .....	45
4.1.3	Corporate Governance Kodizes .....	50
4.2	Verbundgruppen und Franchise-Systeme in Deutschland .....	54
4.2.1	Entwicklung bis heute .....	54
4.2.2	Zukunft: Konvergenz beider Systeme .....	58
4.2.3	Gesamtwirtschaftliche Bedeutung .....	60
4.3	Interne Revision in Deutschland .....	62
4.3.1	Historische Einordnung .....	62
4.3.2	Vorschriften und Normen zur Internen Revision in Deutschland .....	66
4.3.3	Verbreitung der Internen Revision in Deutschland .....	70
<b>5</b>	<b>Interne Revision im Spannungsfeld der Network Governance .....</b>	<b>73</b>
5.1	Die Network Governance im Überblick .....	74
5.2	Herausforderungen der Network Governance .....	77
5.2.1	Problemfelder und Konflikte .....	78
5.2.2	Risiken .....	82
5.2.3	Fehlende oder unwirksame Governance-Instrumente .....	84
5.3	Die Interne Revision in der Network Governance .....	85
5.3.1	Positionierung der Internen Revision in der Network Governance .....	86
5.3.2	Pro und Contra einer Internen Revision in der Network Governance .....	87
5.3.3	Möglicher Nutzen der Internen Revision für Netzwerke .....	89
<b>6</b>	<b>Hypothesen zur Internen Revision in Verbundgruppen und Franchise-Systemen .....</b>	<b>95</b>
6.1	Zum Verbreitungsgrad von Interner Revision: Hypothese $H_1$ .....	96
6.2	Zu möglichen Einflussfaktoren: Hypothesen $H_2$ - $H_4$ .....	97
6.3	Zur Ausrichtung der Revisionsarbeit: Hypothese $H_5$ .....	98
6.4	Zur Arbeitsqualität der Internen Revision: Hypothese $H_6$ .....	99
6.5	Zum Vergleich der Revisionsarbeit in Verbundgruppen und Franchise-Systemen: Hypothese $H_7$ .....	100

<b>7 Zwischenfazit</b> .....	101
<b>8 Empirische Analyse</b> .....	105
8.1 Vorbemerkungen .....	105
8.2 Experten-Gespräche (Pre-Testing) .....	107
8.3 Befragung der Verbundgruppen und Franchise-Systeme .....	111
8.3.1 Grundgesamtheit und Datenerhebung .....	112
8.3.2 Rücklauf, Datenauswertung und Validierung .....	115
8.3.3 Ergebnisse der Validierungs-Gespräche .....	120
8.3.4 Repräsentativität der Befragungsergebnisse .....	122
8.3.5 Befragungsergebnisse im Detail .....	125
8.3.6 Statistische Zusammenhänge .....	140
<b>9 Zusammenfassung der Ergebnisse</b> .....	149
9.1 Prüfen der Hypothesen .....	150
9.2 Beantwortung der Forschungsfragen.....	158
9.3 Bewertung der Ergebnisse.....	160
9.4 Empfehlungen für die Revisionsarbeit in Verbundgruppen und Franchise-Systemen.....	166
9.5 Implikationen für die weitere Forschung .....	179
<b>10 Schlussbetrachtung und Ausblick</b> .....	185
<b>Quellenverzeichnis</b> .....	189
Literatur (Aufsätze, Monographien, Sammelbände).....	189
Andere Schriften (Kodizes, Richtlinien, Stellungnahmen, Studien).....	197
Internet-Quellen.....	198
Rechts-Quellen (Gesetze, Begründungen, Kommentare) .....	206
<b>Kurz-Protokolle der 12 Experten-Gespräche</b> .....	207
1. Experten-Gespräch .....	207
2. Experten-Gespräch .....	209
3. Experten-Gespräch .....	210
4. Experten-Gespräch .....	212
5. Experten-Gespräch .....	214
6. Experten-Gespräch .....	215
7. Experten-Gespräch.....	217
8. Experten-Gespräch .....	219
9. Experten-Gespräch.....	221



---

10. Experten-Gespräch.....	222
11. Experten-Gespräch.....	224
12. Experten-Gespräch .....	225
<b>Anhang</b> .....	229
Anhang 1: Gesprächs-Leitfaden (vor der Online-Befragung) .....	229
Anhang 2: Gesprächs-Leitfaden (nach der Online-Befragung).....	230
Anhang 3: Übersicht zu den Experten-Gesprächen .....	231
Anhang 4: Fragebogen zur Online-Befragung (Screenshots).....	233
Anhang 5: Einzelergebnisse der Online-Befragung .....	248
Anhang 6: Details zu den Repräsentativitäts-Tests .....	279
Anhang 7: Weitere Befragungsergebnisse .....	284
Anhang 8: Details der 18 Kontingenztests .....	287
Anhang 9: Übersicht aller binär kodierten Variablen.....	293
Anhang 10: Prognosemodell.....	297

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Darstellung der Vorgehensweise .....	10
Abb. 2: Aufbau der Arbeit .....	11
Abb. 3: Paradigma der Corporate Governance-Forschung.....	15
Abb. 4: Strukturbaum der Verbundgruppen und Franchise-Systeme.....	16
Abb. 5: Organisationsstruktur von E/D/E und McDonald's .....	21
Abb. 6: Aufgaben der Internen Revision.....	23
Abb. 7: Theoretische Begründungsansätze für die Forschungsobjekte.....	26
Abb. 8: Kontinuum von Markt bis Hierarchie .....	32
Abb. 9: Herleitung effizienter Koordination .....	34
Abb. 10: Adressatenkreis für Corporate Governance (Bsp. Deutschland).....	39
Abb. 11: Entwicklung der Corporate Governance in Deutschland.....	44
Abb. 12: Corporate Governance einer deutschen AG im TLoD-Modell .....	48
Abb. 13: Aufbau eines Risikomanagementsystems .....	49
Abb. 14: Evolutionsstufen von Verbundgruppen und Franchise-Systemen.....	56
Abb. 15: Übersicht des deutschen Revisionswesens .....	64
Abb. 16: Normengefüge der Internen Revision in Deutschland .....	66
Abb. 17: Gesetzliche Normen zur Internen Revision in Deutschland .....	67
Abb. 18: Weitere Normen zur Internen Revision in Deutschland .....	70
Abb. 19: Beteiligte der Network Governance .....	75
Abb. 20: Bestandteile der Network Governance in Bezug auf den NGK.....	76
Abb. 21: Herausforderungen der Network Governance .....	78
Abb. 22: Konfliktfelder in Netzwerken.....	81
Abb. 23: Risiken von Verbundgruppen und Franchise-Systemen .....	83
Abb. 24: Interne Revision in der Network Governance.....	87
Abb. 25: Gründe für den Verzicht auf Interne Revision .....	89
Abb. 26: Nutzen der Internen Revision für Unternehmensnetzwerke .....	90

---

Abb. 27: Wertbeitrag der Internen Revision .....	93
Abb. 28: Steigerung des Unternehmenswerts durch die Interne Revision .....	94
Abb. 29: Datenerhebungsmethoden im empirischen Teil.....	105
Abb. 30: Ablauf des empirischen Prozesses .....	106
Abb. 31: Entwicklung der Grundgesamtheit.....	113
Abb. 32: Drop-Out in der Online-Befragung .....	119
Abb. 33: Grundgesamtheit und Rücklauf der Rechtsformen .....	123
Abb. 34: Grundgesamtheit und Rücklauf der Organisationsgrößen.....	124
Abb. 35: Steigerungsansätze des Wertbeitrags der Netzwerk-Revision .....	140
Abb. 36: Vorgehensweise in der statistischen Analyse .....	141
Abb. 37: Korrelationsmatrix der unabhängigen Variablen .....	144
Abb. 38: Ergebnisse des Prognosemodells .....	146
Abb. 39: Ergebnisse im Gesamtkontext.....	163
Abb. 40: Qualitätssicherung in der Internen Revision.....	169
Abb. 41: Prüfsoftware als Hilfsmittel in der Internen Revision .....	173
Abb. 42: Kriterien zur Ausrichtung der risikoorientierten Prüfungsplanung ..	175
Abb. 43: Zusammenarbeit der Internen Revision mit anderen Bereichen .....	176
Abb. 44: Entdeckungsquellen von Betrug .....	177
Abb. 45: Entwicklung der anonymen Hinweisgebung .....	178
Abb. 46: Mögliche Quantifizierung der Risiko-Lücke .....	183

---

# Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Systemmerkmale von Verbundgruppen und Franchise-Systemen .....	18
Tab. 2: Verbundgruppen und Franchise-Systeme in Deutschland.....	60
Tab. 3: Kennzahlen der durchgeführten Online-Befragung .....	116
Tab. 4: Bearbeitungszeiten der Online-Befragung .....	119
Tab. 5: Matrix von Organisations- und Rechtsform .....	127
Tab. 6: Matrix von Organisationsform und Service .....	127
Tab. 7: Matrix von Organisationsform und -größe .....	128
Tab. 8: Matrix von Organisationsform und weiteren Netzwerkfaktoren .....	129
Tab. 9: Matrix von Organisations- und Rechtsform und Interner Revision .....	134
Tab. 10: Häufigkeit zentraler und dezentraler Revisionsaktivitäten .....	136
Tab. 11: Revisionspersonalkapazität in Abhängigkeit der Netzwerkgröße .....	137
Tab. 12: Ergebnisse der Kontingenztanalyse .....	143
Tab. 13: Übersicht der Hypothesenprüfung .....	150
Tab. 14: Details zur Organisationsgröße und der Internen Revision .....	152
Tab. 15: Daten aus dem „European Payment Index 2014“ .....	154
Tab. 16: Revisionsarbeit in Verbundgruppen und Franchise-Systemen .....	157
Tab. 17: Verzeichnis der befragten Experten .....	232
Tab. 18: Abweichungsanalyse der Rechtsformen .....	280
Tab. 19: Abweichungsanalyse der Organisationsgrößen.....	281
Tab. 20: Chi-Quadrat-Verteilung .....	284
Tab. 21: Matrix von Rechtsformen und Risikomanagementsystem.....	285
Tab. 22: Matrix von Netzwerk-Parametern und Risikomanagementsystem	285
Tab. 23: Vollständigkeit von Risikomanagementsystemen.....	286
Tab. 24: Verteilung dezentraler Risiken .....	286
Tab. 25: Matrix der binär kodierten Variablen .....	294

---

# Abkürzungsverzeichnis

ACCA UK	Association of Chartered Certified Accountants (UK)
ACFE	Association of Certified Fraud Examiners
ADM	Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e.V.
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
AnSVG	Anlegerschutzverbesserungsgesetz
AR	Aufsichtsrat
ARUG	Gesetz zur Umsetzung der Aktionärsrechterichtlinie
BA	Bundesagentur für Arbeit
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BilKoG	Bilanz- und Kontrollgesetz
BilMoG	Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz)
BilReG	Bilanzrechtsreformgesetz
BMI	Bundesministerium des Innern
BMJV	Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz
CCSA	Certified Control Self Assessment
CFE	Certified Fraud Examiner
CFSA	Certified Financial Services Auditor
CIA	Certified Internal Auditor
CISA	Certified Information Systems Auditor
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DFV	Deutscher Franchise-Verband e.V.
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex

DGRV	Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.
DGK	Diakonischer Corporate Governance Kodex
DIIR	Deutsches Institut für Interne Revision e.V. (ehemals IIR)
DPR	Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung DPR e.V.
DrittelbG	Gesetz über die Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat
ECIIA	European Confederation of Institutes of Internal Auditing
EFF	European Franchise Federation
eG	eingetragene Genossenschaft
ERFA	Erfahrungsaustausch (z.B. ERFA-Gruppe)
F	Forschungsfrage in der Aufzählung (z.B. F <sub>3</sub> )
FCA	Financial Conduct Authority
FinDAG	Gesetz über die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
FSA	Financial Services Authority
F&C	Internationales Centrum für Franchising und Cooperation
GenG	Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (Genossenschaftsgesetz)
GKFU	Governance Kodex für Familienunternehmen
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
H	Hypothese in der Aufzählung (z.B. H <sub>5</sub> )
HGB	Handelsgesetzbuch
HIMA	Institut für Handel & Internationales Marketing
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IIA	Institute of Internal Auditors
IIRÖ	Institut für Interne Revision Österreich (IIA Austria)
IPPF	International Professional Practices Framework (IIA- / DIIR-Berufsstandards)
IR	Interne Revision
ISACA	Information Systems Audit and Control Association
IÜS	Internes Überwachungssystem
KAGB	Kapitalanlagegesetzbuch
KapMuG	Gesetz über Musterverfahren in kapitalmarktrechtlichen Streitigkeiten
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KWG	Gesetz über das Kreditwesen (Kreditwesengesetz)
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
NGK	Network Governance Kodex
PCGK	Public Corporate Governance Kodex

---

PDF	Portable Document Format
PRA	Prudential Regulation Authority
PS	Prüfungsstandard (des IDW)
PwC	PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
QA	Quality Assessment
SEC	U.S. Securities and Exchange Commission
SGB	Sozialgesetzbuch
SOA	Sarbanes-Oxley Act (in Abb. 12 auch als „SOX“ abgekürzt)
SolvV	Verordnung zur angemessenen Eigenmittelausstattung von Instituten, Institutgruppen, Finanzholding-Gruppen und gemischten Finanzholding-Gruppen (Solvabilitätsverordnung)
SVIR	Schweizerischer Verband für Interne Revision (IIA Switzerland)
TLoD	Three Lines of Defense
TransPuG	Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz und Publizität (Transparenz- und Publizitätsgesetz)
UMAG	Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts
VAG	Gesetz über die Beaufsichtigung der Versicherungsunternehmen (Versicherungsaufsichtsgesetz)
VorstAG	Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung
VorstOG	Gesetz über die Offenlegung der Vorstandsvergütungen
WpHG	Gesetz über den Wertpapierhandel (Wertpapierhandelsgesetz)
WpÜG	Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz
ZGV	DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV e.V.
ZIR	Zeitschrift Interne Revision (DIIR)
ZR	Zentralregulierung