

MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Integrative Konzepte zur Planung und Steuerung in der Unternehmung – Eine systematische Literaturanalyse wertorientierter Steuerungsinstrumente

verfasst von | submitted by

Veton Limani BSc (WU)

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Science (MSc)

Wien | Vienna, 2026

Studienkennzahl lt. Studienblatt | Degree programme code as it appears on the student record sheet:

UA 066 915

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree programme as it appears on the student record sheet:

Masterstudium Betriebswirtschaft

Betreut von | Supervisor:

Dipl.-Kfm. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper

Abstract

Die moderne Unternehmenssteuerung sieht sich zunehmenden Anforderungen an Integration und Wertorientierung gegenüber, die traditionelle, fragmentierte Steuerungsansätze an ihre Grenzen bringen. Diese Masterarbeit widmet sich der systematischen Analyse integrativer Konzepte zur wertorientierten Planung und Steuerung in Unternehmen und untersucht die Frage, wie diese Konzepte charakterisiert und bewertet werden können.

Methodisch basiert die Arbeit auf einer strukturierten Literaturanalyse von 147 wissenschaftlichen Publikationen aus dem deutschsprachigen und internationalen Raum, die nach etablierten Prinzipien des systematischen Reviews durchgeführt wurde. Die Analyse umfasst sowohl konzeptionelle Arbeiten als auch empirische Studien zu integrativen Steuerungsansätzen und deren praktischer Anwendung.

Die Ergebnisse zeigen, dass integrative Steuerungskonzepte durch ein mehrdimensionales Klassifikationsschema systematisiert werden können, das die Richtung (horizontal/vertikal), den Gegenstand (instrumentell/informationell/organisatorisch), den Grad (lose/eng) und den Umfang (partiell/vollständig) der Integration unterscheidet. Vier Grundtypen werden identifiziert: kennzahlenbasierte, wertorientierte, prozessbasierte und technologiebasierte Integrationsansätze. Die empirische Evidenz zur Wirksamkeit ist gemischt und unterstreicht die Bedeutung kontextueller Faktoren wie Branche, Unternehmensgröße und Organisationskultur.

Zentrale Erfolgsfaktoren umfassen die strategische Verankerung, angemessene technische Infrastruktur, professionelles Change-Management und situationsgerechte Anpassung der Konzepte. Aktuelle Entwicklungen wie ESG-Integration, Digitalisierung und agile Steuerungsansätze eröffnen neue Möglichkeiten, bringen aber auch zusätzliche Komplexität mit sich.

Die Arbeit liefert sowohl für die Wissenschaft als auch für die Praxis wichtige Erkenntnisse. Für Unternehmen werden konkrete Gestaltungsempfehlungen abgeleitet, während für die Forschung spezifische Lücken identifiziert werden, insbesondere bei longitudinalen Studien, branchenspezifischen Analysen und der Integration neuer Technologien in Steuerungskonzepte.

Schlagnworte: Integrative Steuerungskonzepte / wertorientierte Unternehmenssteuerung / Performance Management / Balanced Scorecard / Economic Value Added / Unternehmenscontrolling / Kennzahlensysteme / Business Intelligence / ESG-Integration / Digitale Transformation / Literaturanalyse / Planungs- und Kontrollsysteme / Nachhaltigkeitsorientierte Steuerung

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	II
Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1. Einleitung	- 1 -
1.1 Problemstellung und Relevanz	- 1 -
1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung.....	- 2 -
1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit	- 3 -
2. Methodisches Vorgehen der strukturierten Literaturanalyse	- 4 -
2.1 Konzeption der Literaturanalyse	- 4 -
2.2 Durchführung der Literaturrecherche	- 6 -
2.3 Überblick über die analysierte Literatur	- 10 -
3. Grundlagen wertorientierter Unternehmenssteuerung	- 12 -
3.1 Konzepte der wertorientierten Unternehmensführung.....	- 12 -
3.1.1 Konzept der Shareholder Value-Orientierung	- 13 -
3.1.2 Stakeholder-Ansätze und nachhaltige Wertschöpfung.....	- 13 -
3.1.3 Entwicklung und aktuelle Trends	- 14 -
3.2 Planungs- und Steuerungssysteme in Unternehmen	- 14 -
3.2.1 Strukturen und Prozesse der Unternehmensplanung	- 15 -
3.2.2 Steuerungskreislauf und Kontrollmechanismen	- 15 -
3.2.3 Informationsmanagement und Berichtswesen	- 16 -
3.3 Integration als Gestaltungsprinzip.....	- 16 -
3.3.1 Begriff und Dimensionen der Integration.....	- 16 -
3.3.2 Horizontale und vertikale Integrationsmöglichkeiten	- 17 -
3.3.3 Herausforderungen bei der Systemintegration.....	- 18 -
4. Wertorientierte Steuerungsinstrumente in der Literatur	- 18 -
4.1 Finanzielle Kennzahlensysteme	- 18 -
4.2 Residualgewinnkonzepte.....	- 19 -
4.3 Discounted-Cashflow-Verfahren	- 21 -
4.4 Mehrdimensionale Steuerungskonzepte.....	- 21 -
5. Analyse integrativer Konzepte zur wertorientierten Steuerung.....	- 23 -
5.1 Charakteristika integrativer Steuerungskonzepte.....	- 23 -
5.1.1 Dimensionen der Integration.....	- 24 -
5.1.2 Systematisierung integrativer Ansätze	- 25 -
5.1.3 Erfolgsfaktoren und Barrieren	- 27 -
5.1.4 ESG als zusätzliche Integrationsdimension	- 29 -
5.2 Integration von Planungs- und Kontrollprozessen.....	- 30 -
5.2.1 Wertorientierte Budgetierung	- 31 -
5.2.2 Rolling Forecasts und Beyond Budgeting	- 32 -

5.2.3 Performance Management Zyklen.....	- 33 -
5.3 Unterstützung von Kennzahlssystemen durch Informationssysteme	- 35 -
5.3.1 Data Warehouse und Business Intelligence.....	- 36 -
5.3.2 Dashboard-Konzepte.....	- 37 -
5.3.3 Real-Time Performance-Management.....	- 39 -
5.4 Integration von Vergütungssystemen in wertorientierte Steuerungskonzepte	- 40 -
5.4.1 Variable Vergütung und Integration wertorientierter Kennzahlen.....	- 41 -
5.4.2 Langfristige Anreizkomponenten und zeitliche Integration	- 42 -
5.4.3 Integration mit Steuerungsprozessen und organisatorischen Faktoren.....	- 42 -
6. Bewertung und kritische Würdigung	- 43 -
6.1 Stärken und Schwächen integrativer Steuerungskonzepte	- 43 -
6.1.1 Stärken.....	- 44 -
6.1.2 Schwächen.....	- 44 -
6.1.3 Implementierungsherausforderungen	- 45 -
6.2 Branchenspezifische und situative Faktoren.....	- 47 -
6.2.1 Branchenspezifische Besonderheiten.....	- 47 -
6.2.2 Unternehmensgröße und Komplexität	- 49 -
6.3 Zukunftsperspektiven und Trends.....	- 50 -
6.3.1 Digitalisierung und Big Data Analytics	- 50 -
6.3.2 Vertiefung der ESG-Integration: Aktuelle Entwicklungen und Trends	- 51 -
6.3.3 Agile Steuerungskonzepte	- 53 -
7. Schlussbetrachtung.....	- 54 -
7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	- 54 -
7.1.1 Beantwortung der Forschungsfrage.....	- 54 -
7.1.2 Zentrale Erkenntnisse der Literaturanalyse	- 56 -
7.1.3 Typologie integrativer Steuerungskonzepte	- 57 -
7.2 Implikationen für Wissenschaft und Praxis	- 60 -
7.2.1 Praxisempfehlungen.....	- 60 -
7.2.2 Gestaltungshinweise für Unternehmen	- 63 -
7.3 Limitationen und weiterer Forschungsbedarf	- 68 -
7.3.1 Grenzen der durchgeführten Literaturanalyse.....	- 68 -
7.3.2 Identifizierte Forschungslücken	- 68 -
Literaturverzeichnis	- 70 -
Anhang	VIII

Tabellenverzeichnis

Tab 1: Übersicht der analysierten Literatur (Auszug – eine erweiterte Aufstellung findet sich im Anhang).....	- 12 -
Tab 2: Systematisierung integrativer Steuerungskonzepte. (Quelle: Eigene Darstellung) -	27 -
Tab 3: ESG-Integration in wertorientierten Steuerungskonzepten. (Quelle: Eigene Darstellung)	- 30 -
Tab 4: Vergleichsmatrix traditioneller vs. wertorientierter Kennzahlen. (Quelle: Eigene Darstellung)	- 39 -
Tab 5: Implementierungsherausforderungen und Lösungsansätze. (Quelle: Eigene Darstellung)	- 46 -
Tab 6: Branchenspezifische Anwendungscharakteristika integrativer Steuerungskonzepte. (Quelle: Eigene Darstellung)	- 48 -
Tab 7: ESG-Kriterien in integrativen Steuerungskriterien. (Quelle: Eigene Darstellung) ..	- 53 -
Tab 8: Übersicht der analysierten Literatur. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der systematischen Literaturanalyse)	X
Tab 9: Quantitative Übersicht der analysierten Literatur. . (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der systematischen Literaturanalyse)	XI

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
AI	Artificial Intelligence
APV	Adjusted Present Value
BI	Business Intelligence
BSC	Balanced Scorecard
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CRM	Customer Relationship Management
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
CVA	Cash Value Added
DCF	Discounted Cashflow
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EFQM	European Foundation for Quality Management
ERP	Enterprise Resource Planning
ESG	Environmental, Social and Governance
ETL	Extract, Transform, Load
EVA	Economic Value Added
F&E	Forschung und Entwicklung
FCFE	Free Cash Flow to Equity
FCFF	Free Cash Flow to Firm
IIRC	International Integrated Reporting Council
IoT	Internet of Things
IRR	Internal Rate of Return
IT	Informationstechnologie
KI	Künstliche Intelligenz
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
LIFO	Last In, First Out
ML	Machine Learning
MVA	Market Value Added
NOPAT	Net Operating Profit After Taxes
NPV	Net Present Value
OKR	Objectives and Key Results
OLAP	Online Analytical Processing
RAROC	Risk-Adjusted Return on Capital

REVA	Refined Economic Value Added
ROA	Return on Assets
ROCE	Return on Capital Employed
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
TEVA	True Economic Value Added
WACC	Weighted Average Cost of Capital

1. Einleitung

1.1 Problemstellung und Relevanz

In der gegenwärtigen Unternehmenslandschaft zeigt sich deutlich die Herausforderung moderner Unternehmensführung. Diese Unternehmenslandschaft ist dadurch gekennzeichnet, dass sie sich durch eine stetig zunehmende Komplexität verschiedenster Anforderungen auszeichnet, welche wiederum eine grundsätzliche Neuausrichtung der bisher etablierten und oftmals noch immer vorherrschenden traditionellen Planungs- und Steuerungskonzepte notwendig macht. Während die klassischen Kennzahlensysteme, deren Fundament primär auf buchhalterischen Größen basiert und die somit eine ausgeprägte Vergangenheitsorientierung aufweisen, lange Zeit als ausreichend galten, haben sich in den zurückliegenden Dekaden, insbesondere seit den späten 1980er Jahren, wertorientierte Steuerungsansätze etabliert, welche sich durch eine explizite und konsequente Ausrichtung auf die Wertsteigerung für die Kapitalgeber auszeichnen (Rappaport, 1999; Stewart, 1991). Diese Entwicklung, die keineswegs als zufällig zu betrachten ist, reflektiert vielmehr eine fundamentale Erkenntnis. Diese lautet, dass die traditionellen Erfolgsgrößen, zu denen insbesondere der Gewinn oder die Umsatzrendite zu zählen sind, nur in unzureichendem Maße über die tatsächlich stattfindende Wertschöpfung eines Unternehmens informieren vermögen (Johnson & Kaplan, 1987, S. 12).

Parallel zu dieser wertorientierten Transformation, die sich in den letzten Jahrzehnten vollzogen hat und weiterhin vollzieht, hat sich zudem die Erkenntnis durchgesetzt, dass isolierte Einzelkennzahlen oder fragmentierte Steuerungsinstrumente, wie sie in vielen Unternehmen noch immer Anwendung finden, den komplexen und vielschichtigen Anforderungen moderner Unternehmensführung nicht mehr in angemessener Weise gerecht zu werden vermögen. Diese Anforderungen bewegen sich in einem dynamischen und globalisierten Umfeld. Vielmehr bedarf es, und dies wird in der wissenschaftlichen Literatur zunehmend betont, integrativer Konzepte, welche die verschiedenen Perspektiven, die unterschiedlichen Zeithorizonte sowie die diversen Steuerungsebenen, die in einem modernen Unternehmen existieren, miteinander zu verknüpfen imstande sind (Kaplan & Norton, 1996, S. 9; Weber & Schäffer, 2014, S. 45). Diese Notwendigkeit der Integration, die sich als roter Faden durch die moderne Controlling-Literatur zieht, manifestiert sich dabei sowohl in horizontaler Dimension als auch in vertikaler Dimension. In horizontaler Dimension kommt dies durch die notwendige Verknüpfung verschiedener Unternehmensbereiche und Funktionen, die oftmals unabhängig voneinander operieren, zum Ausdruck. In vertikaler Dimension zeichnet sich dies durch die erforderliche Verbindung strategischer und operativer Steuerungsebenen aus, die häufig nur unzureichend aufeinander abgestimmt sind (Küpper et

al., 2024, S. 89). Die praktische Relevanz dieser Thematik, die sich nicht nur in der akademischen Diskussion, sondern insbesondere auch in der Unternehmenspraxis zeigt, wird durch empirische Befunde unterstrichen, welche aufzeigen, dass Unternehmen, die mit integrierten Steuerungssystemen arbeiten und diese konsequent anwenden, signifikant bessere Performance-Ergebnisse zu erzielen vermögen als solche, die weiterhin mit fragmentierten Ansätzen operieren (Ittner & Larcker, 2003, S. 91). Gleichzeitig offenbaren Studien, die sich mit der Implementierung wertorientierter Steuerungsinstrumente in der Unternehmenspraxis beschäftigen, erhebliche Umsetzungsdefizite. Diese Umsetzungsdefizite sind häufig auf die mangelnde Integration zwischen den verschiedenen Steuerungskomponenten, die eigentlich zusammenwirken sollten, zurückzuführen (Speckbacher et al., 2003, S. 365–366). Diese Erkenntnisse, die sowohl aus der wissenschaftlichen Forschung als auch aus der praktischen Erfahrung stammen, verdeutlichen in eindrücklicher Weise die Notwendigkeit einer systematischen und umfassenden Analyse integrativer Konzepte zur wertorientierten Unternehmenssteuerung.

1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Problemstellung widmet sich die vorliegende Arbeit der zentralen Forschungsfrage:

Wie können integrative Konzepte zur wertorientierten Planung und Steuerung in Unternehmen systematisch charakterisiert und bewertet werden?

Diese übergeordnete Fragestellung, deren Beantwortung das primäre Ziel dieser Arbeit darstellt, gliedert sich in mehrere Teilziele auf, die systematisch bearbeitet werden sollen. Zunächst soll eine systematische Bestandsaufnahme derjenigen wertorientierten Steuerungsinstrumente erfolgen, die in der wissenschaftlichen Literatur diskutiert werden, wobei ein besonderer Fokus auf solchen Ansätzen liegt, die explizit integrative Eigenschaften aufweisen, also verschiedene Steuerungsdimensionen miteinander zu verknüpfen suchen (Copeland et al., 2000; Young & O'Byrne, 2001). Des Weiteren gilt es, die verschiedenen Dimensionen der Integration, die in der Literatur oft nur implizit oder unvollständig behandelt werden, zu identifizieren und zu systematisieren. Dies soll auf dieser Basis ein konzeptionelles Rahmenwerk für die weitere Analyse entwickeln, welches als Orientierung für die Bewertung verschiedener Ansätze dienen kann.

Ein zentrales Anliegen der Arbeit, das über die reine Beschreibung hinausgeht, besteht darin, die Stärken und Schwächen verschiedener integrativer Steuerungskonzepte, die in Theorie und Praxis Anwendung finden, herauszuarbeiten. Dabei sollen sowohl die theoretische Fundierung als auch die praktische Anwendbarkeit, die oft in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen, berücksichtigt werden. Hierbei sollen insbesondere die Erfolgsfaktoren,

die eine erfolgreiche Implementierung begünstigen, sowie die Implementierungsbarrieren, die in der Praxis häufig zu Problemen führen, analysiert werden, um auf dieser Grundlage praxisrelevante Gestaltungsempfehlungen ableiten zu können, welche Unternehmen bei der Einführung und Weiterentwicklung integrativer Steuerungskonzepte unterstützen können (Kaplan & Norton, 2001, S. 56-57; Niven, 2006, S. 143).

Die Zielsetzung der Arbeit ist bewusst umfassend gestaltet und primär deskriptiv-analytischer Natur. Das Ziel besteht darin, durch eine strukturierte Literaturanalyse, die gemäß wissenschaftlichen Standards durchgeführt wird, einen systematischen und umfassenden Überblick über den gegenwärtigen Forschungsstand bezüglich integrativer Konzepte der wertorientierten Steuerung zu erarbeiten, wobei sowohl die theoretischen Fundamente als auch die empirischen Ergebnisse berücksichtigt werden. Dabei wird bewusst eine breite Perspektive eingenommen, welche sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Steuerungsgrößen, die in modernen Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnen, umfasst und verschiedene methodische Ansätze der wertorientierten Unternehmensführung, die sich in den letzten Jahrzehnten entwickelt haben, berücksichtigt.

1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Die methodische Basis der vorliegenden Arbeit bildet eine strukturierte Literaturanalyse, die nach den Prinzipien des systematischen Reviews durchgeführt wird (Tranfield et al., 2003, S. 209-210). Diese Methodik wurde gewählt, da sie eine transparente und nachvollziehbare Aufbereitung des fragmentierten Forschungsstands ermöglicht und gleichzeitig die Identifikation von Forschungslücken und -widersprüchen unterstützt (Webster & Watson, 2002, S. XIII).

Die Literaturrecherche erfolgt systematisch in etablierten wissenschaftlichen Datenbanken wie EBSCO, Web of Science und Google Scholar, wobei sowohl deutschsprachige als auch internationale Publikationen berücksichtigt werden. Die Suchstrategie basiert auf einer Kombination relevanter Schlüsselbegriffe wie "value-based management", "integrative Steuerungskonzepte", "Performance Management" und "wertorientierte Unternehmensführung". Zur Qualitätssicherung werden explizite Ein- und Ausschlusskriterien definiert, die sowohl methodische als auch inhaltliche Anforderungen umfassen (Hart, 1998, S. 54).

Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Entwicklung eines fundierten Klassifikationsschemas, das eine systematische Einordnung und Bewertung der identifizierten Steuerungskonzepte ermöglicht. Dieses Schema orientiert sich an etablierten Dimensionen

der Unternehmenssteuerung und wird durch eine mehrstufige Kodierung der Literaturinhalte operationalisiert (Mayring, 2022).

Der Aufbau der Arbeit folgt einer logischen Progression vom Allgemeinen zum Spezifischen. Nach der Darstellung des methodischen Vorgehens in Kapitel 2 werden in Kapitel 3 die Grundlagen wertorientierter Unternehmenssteuerung erläutert, um ein fundiertes Verständnis für die nachfolgende Analyse zu schaffen. Kapitel 4 widmet sich einer systematischen Bestandsaufnahme der in der Literatur diskutierten wertorientierten Steuerungsinstrumente, bevor in Kapitel 5 eine differenzierte Analyse integrativer Konzepte erfolgt (Becker et al., 2018, S. 75-97).

Die kritische Bewertung und Würdigung der identifizierten Ansätze wird in Kapitel 6 vorgenommen, wobei Stärken und Schwächen berücksichtigt werden. Die Arbeit schließt mit einer Synthese der Ergebnisse und der Ableitung von Implikationen für Wissenschaft und Praxis in Kapitel 7.

Durch diesen systematischen Aufbau, der sich an bewährten wissenschaftlichen Standards orientiert, wird gewährleistet, dass die komplexe Thematik integrativer Steuerungskonzepte, die verschiedene Facetten und Dimensionen umfasst, strukturiert aufbereitet und einer fundierten Analyse zugänglich gemacht wird. Der erwartete Erkenntnisgewinn, der sowohl für die Wissenschaft als auch für die Praxis von Bedeutung ist, umfasst sowohl eine Systematisierung des fragmentierten Forschungsstands, der bislang eine ganzheitliche Betrachtung erschwert hat, als auch die Identifikation von Ansatzpunkten für zukünftige Forschungsarbeiten und praktische Anwendungen, die zur Weiterentwicklung des Feldes beitragen können.

2. Methodisches Vorgehen der strukturierten Literaturanalyse

2.1 Konzeption der Literaturanalyse

Die strukturierte Literaturanalyse, welche als methodische Grundlage der vorliegenden Arbeit fungiert und deren Konzeption für die Qualität der Ergebnisse von entscheidender Bedeutung ist, orientiert sich an den etablierten Prinzipien des systematischen Reviews, wie sie von Tranfield et al. (2003) für die Managementforschung adaptiert und von Webster und Watson (2002) für die Informationssystemforschung, die verwandte methodische Herausforderungen aufweist, präzisiert wurden. Diese Methodik zeichnet sich durch einen transparenten, nachvollziehbaren und replizierbaren Ansatz aus, der es anderen Forschern ermöglicht, die Untersuchung zu reproduzieren und zu validieren. Dadurch wird es möglich, die fragmentierte Literatur zu integrativen Konzepten der wertorientierten Steuerung, die sich über

verschiedene Disziplinen und Forschungstraditionen erstreckt, systematisch zu erfassen, zu analysieren und zu synthetisieren.

Die Entscheidung für eine strukturierte Literaturanalyse, die nach reiflicher Überlegung verschiedener methodischer Alternativen getroffen wurde, begründet sich in mehreren Überlegungen, die für die vorliegende Fragestellung von zentraler Bedeutung sind. Erstens ermöglicht dieser Ansatz, der sich als Goldstandard für die Aufarbeitung komplexer Forschungsfelder etabliert hat, eine umfassende Bestandsaufnahme des heterogenen Forschungsfelds, welches sich durch eine Vielzahl unterschiedlicher Perspektiven, methodischer Ansätze, die von konzeptionellen über empirische bis zu normativen Arbeiten reichen, und empirischer Befunde auszeichnet (Cooper, 1998, S. 114). Zweitens gewährleistet die systematische Herangehensweise, die sich durch klar definierte Prozessschritte und Entscheidungskriterien auszeichnet, eine objektive und bias-freie Erfassung relevanter Literatur. Diese geht über eine selektive Auswahl, wie sie bei narrativen Reviews oft zu beobachten ist, hinaus und erhöht damit die Vollständigkeit der Analyse, die für die Validität der Schlussfolgerungen essenziell ist (Hart, 1998, S. 132). Drittens schafft die strukturierte Aufbereitung, die nach einheitlichen Kriterien erfolgt, die Voraussetzung für eine differenzierte Bewertung verschiedener Steuerungskonzepte. Sie ermöglicht zudem die Identifikation von Forschungslücken und -widersprüchen, welche in der bisherigen Literatur möglicherweise übersehen wurden.

Die konzeptionelle Ausrichtung der Literaturanalyse, die sowohl beschreibende als auch analytische Elemente miteinander verbindet, folgt einem integrativen Ansatz, der sowohl deskriptive als auch analytische Elemente, die sich gegenseitig ergänzen und verstärken, umfasst. Im deskriptiven Teil, der die Grundlage für die weitere Analyse bildet, erfolgt eine systematische Kategorisierung der identifizierten Literatur nach verschiedenen Kriterien. Dazu gehören der Publikationstyp, die geografische Herkunft der Autoren und Studien, die methodische Ausrichtung, die von qualitativen über quantitative bis zu Mixed-Methods-Ansätzen reicht, sowie der thematische Schwerpunkt. Der analytische Teil, der auf den deskriptiven Erkenntnissen aufbaut, zielt auf die inhaltliche Auswertung und Bewertung der Literatur ab. Dabei stehen insbesondere die Charakteristika integrativer Steuerungskonzepte, deren Anwendungsbereiche sich über verschiedene Branchen und Unternehmensgrößen erstrecken, sowie deren Wirkungsweisen und die empirische Evidenz zu deren Effektivität, die oft widersprüchliche Ergebnisse zeigt, im Fokus (Becker et al., 2018, S. 81).

Ein wesentliches Charakteristikum der gewählten Methodologie, das sich von weniger strengen Ansätzen abgrenzt, ist die Anwendung expliziter und nachvollziehbarer Bewertungsstandards für die Qualität der einbezogenen Literatur. Die konsequente Anwendung dieser Standards ist für die Objektivität der Analyse von entscheidender

Bedeutung. Diese Kriterien, die sorgfältig entwickelt und begründet wurden, orientieren sich an etablierten Standards der wissenschaftlichen Bewertung, wie sie in der methodischen Literatur beschrieben werden. Sie umfassen sowohl formale Aspekte, zu denen der Publikationsort, das Peer-Review-Verfahren und der Impact Factor der Zeitschriften gehören, als auch inhaltliche Dimensionen wie die abstrakte Fundierung, die methodische Rigorosität, welche sich in der Angemessenheit des Forschungsdesigns und der Datenanalyse zeigt, sowie die praktische Relevanz der Erkenntnisse (Fettke, 2006, S. 257-258). Durch die systematische Qualitätsbewertung jeder einbezogenen Studie wird gewährleistet, dass die Analyse auf verlässlichen Daten basiert. Dies ermöglicht das Ziehen solider Schlussfolgerungen, die sowohl für die wissenschaftliche Forschung als auch für die praktische Anwendung von Bedeutung sind.

Die zeitliche Abgrenzung der Literaturanalyse, deren Festlegung eine bedeutende methodische Entscheidung darstellt, orientiert sich an der historischen Entwicklung der wertorientierten Unternehmenssteuerung, die in den 1980er Jahren ihren Anfang nahm, und berücksichtigt sowohl grundlegende Konzepte aus den 1980er und 1990er Jahren, die das Fundament des Forschungsfeldes bilden, als auch aktuelle Entwicklungen bis zum Jahr 2024, welche neue Perspektiven und Ansätze einbringen. Diese breite zeitliche Perspektive wurde bewusst gewählt, um die Evolution des Forschungsfeldes nachvollziehen zu können. So ermöglicht es, die Entwicklung integrativer Steuerungskonzepte, die sich über mehrere Jahrzehnte erstreckt, nachzuvollziehen und sowohl etablierte als auch innovative Ansätze, die möglicherweise die Zukunft der Unternehmenssteuerung prägen werden, zu erfassen. Dabei wird bewusst keine strikte zeitliche Untergrenze gesetzt, um auch richtungsweisende frühe Arbeiten, die möglicherweise vor den 1980er Jahren publiziert wurden, zu berücksichtigen, welche für das Verständnis aktueller Entwicklungen, die oft auf älteren Konzepten aufbauen, von Bedeutung sind.

2.2 Durchführung der Literaturrecherche

Die Literaturrecherche bildet das zentrale Element der methodischen Vorgehensweise und bestimmt maßgeblich die Qualität der gesamten Untersuchung. Sie erfolgt in einem mehrstufigen und systematischen Prozess. Dieser umfasst sowohl elektronische Datenbanksuchen, die den Großteil der Literatur liefern, als auch manuelle Recherchen zur Ergänzung weiterer relevanter Quellen. Die elektronische Suche, die den primären Zugang zur wissenschaftlichen Literatur darstellt, wird in etablierten wissenschaftlichen Datenbanken durchgeführt. Dabei werden primär Business Source Premier (EBSCO), welche eine der umfangreichsten Sammlungen betriebswirtschaftlicher Literatur darstellt, Web of Science Core Collection, die sich durch ihre interdisziplinäre Ausrichtung auszeichnet, Scopus sowie

Google Scholar, der aufgrund seiner breiten Abdeckung auch graue Literatur einschließt, verwendet. Diese Auswahl, die nach sorgfältiger Abwägung verschiedener Alternativen getroffen wurde, begründet sich in der breiten Abdeckung betriebswirtschaftlicher Literatur, welche diese Datenbanken bieten. Sie begründet sich auch in den hohen Qualitätsstandards der indexierten Publikationen, die durch rigorose Auswahlverfahren sichergestellt werden (Tranfield et al., 2003, S. 216).

Die Entwicklung der Suchstrategie, die einen kritischen Erfolgsfaktor für die Vollständigkeit der Literaturerfassung darstellt und deren Komplexität oft unterschätzt wird, orientiert sich an einem iterativen Vorgehen, welches mit einer breiten Sondierung des Themenfelds beginnt, die zunächst eine große Anzahl potenziell relevanter Publikationen identifiziert, und schrittweise präzisiert wird, um die Treffermenge auf die tatsächlich relevanten Arbeiten zu reduzieren. Die primären Suchbegriffe, deren sorgfältige Auswahl und Kombination entscheidend für den Erfolg der Recherche ist, umfassen sowohl deutschsprachige als auch englische Termini, was der internationalen Ausrichtung des Forschungsfeldes Rechnung trägt, und werden in verschiedenen Zusammenhängen verwendet, um unterschiedliche Aspekte des Themas abzudecken. Zu den zentralen Suchbegriffen, die durch Vorstudien und Expertenkonsultationen identifiziert wurden, gehören "wertorientierte Steuerung", "value-based management", "integrative Steuerungskonzepte", "integrated performance management", "Balanced Scorecard", "Economic Value Added", "Performance Measurement", "Steuerungsinstrumente" sowie "control instruments", wobei diese Begriffe durch Boolean-Operatoren, die eine präzise Steuerung der Suchergebnisse ermöglichen, verknüpft und in verschiedenen Variationen und Wortformen berücksichtigt werden, um eine möglichst vollständige Erfassung relevanter Literatur zu gewährleisten, die auch Arbeiten einschließt, welche alternative Terminologien verwenden.

Ergänzend zur elektronischen Suche, die trotz ihrer Effizienz nicht alle relevanten Publikationen erfassen kann, wird ein systematisches Schneeballverfahren angewendet. Dieses Verfahren beginnt mit identifizierten Schlüsselpublikationen, die aufgrund ihrer Zitationshäufigkeit oder inhaltlichen Relevanz als zentral eingestuft werden, und führt sowohl eine rückwärtsgerichtete Suche (backward search), bei der die Literaturverzeichnisse analysiert werden, als auch eine vorwärtsgerichtete Suche (forward search), bei der nachfolgende Arbeiten identifiziert werden, durch. Die Rückwärtssuche, die insbesondere zur Identifizierung grundlegender Werke geeignet ist, untersucht die Literaturverzeichnisse relevanter Publikationen, um zusätzliche bedeutende Quellen zu ermitteln, die möglicherweise in den elektronischen Recherchen nicht erfasst wurden. Im Gegensatz dazu erfasst die Vorwärtssuche mittels Zitationsanalyse, die durch Instrumente wie Google Scholar oder Web of Science unterstützt wird, neuere Arbeiten, die auf die identifizierten

Schlüsselwerke Bezug nehmen und diese weiterentwickeln oder kritisieren (Webster & Watson, 2002, S. xvi-xvii). Dieses Vorgehen, das sich in der Praxis als äußerst wertvoll erwiesen hat, ist besonders nützlich für die Identifikation einflussreicher Arbeiten, die das Feld maßgeblich geprägt haben, sowie die Nachverfolgung von Entwicklungslinien in der Forschung, welche die Evolution des Forschungsfeldes nachzeichnen.

Die Definition der Ein- und Ausschlusskriterien, die für die Objektivität und Nachvollziehbarkeit der Literatursauswahl von zentraler Bedeutung sind, erfolgt auf mehreren Ebenen. Sie berücksichtigt sowohl formale als auch inhaltliche Aspekte, die sicherstellen sollen, dass nur relevante und qualitativ hochwertige Publikationen in die Analyse eingehen. Auf formaler Ebene werden ausschließlich wissenschaftliche Publikationen berücksichtigt, die einem Peer-Review-Verfahren unterzogen wurden, welches als Qualitätssicherungsmechanismus dient, oder als etablierte Standardwerke anerkannt sind, deren Relevanz für das Fachgebiet unbestritten ist. Dies beinhaltet Artikel in wissenschaftlichen Fachzeitschriften, die den Großteil der analysierten Literatur darstellen, Monografien angesehener Verlage, die häufig umfassende Darstellungen des Themas bieten, Beiträge in Sammelbänden, die spezifische Aspekte vertiefen, sowie qualitativ hochwertige Dissertationen und Habilitationsschriften, die neue Einsichten in das Forschungsgebiet liefern. Ausgeschlossen werden hingegen Praxisbeiträge ohne wissenschaftliche Fundierung, die zwar möglicherweise interessante Einblicke gewähren, jedoch nicht den methodischen Anforderungen entsprechen, Konferenzpräsentationen ohne vollständige Dokumentation, die häufig lediglich vorläufige Ergebnisse darstellen, sowie populärwissenschaftliche Darstellungen, die für ein breites Publikum konzipiert sind (Becker et al., 2018, S. 85-86).

Auf inhaltlicher Ebene müssen die Publikationen, um in die Analyse aufgenommen zu werden, einen direkten Bezug zu wertorientierten Steuerungsinstrumenten aufweisen und dabei integrative Aspekte, die das Kernthema der Untersuchung bilden, berücksichtigen. Als integrativ werden dabei Ansätze verstanden, die entweder mehrere Steuerungsinstrumente miteinander verknüpfen, was eine horizontale Integration darstellt, oder verschiedene Unternehmensebenen oder -bereiche verbinden, was als vertikale Integration bezeichnet wird. Sie können auch sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle Steuerungsgrößen umfassen, was eine dimensionale Integration repräsentiert. Publikationen, die sich ausschließlich mit isolierten Kennzahlen, ohne deren Einbettung in größere Steuerungssysteme, oder rein technischen Aspekten der Datenverarbeitung beschäftigen, werden nicht berücksichtigt, es sei denn, sie leisten einen substanziellen Beitrag zum Verständnis integrativer Steuerungskonzepte, indem sie beispielsweise die technischen Voraussetzungen für Integration erläutern.

Die Bewertung der Literaturqualität, die einen kritischen Schritt im Analyseprozess darstellt und die Robustheit der Ergebnisse maßgeblich beeinflusst, erfolgt anhand eines mehrdimensionalen Bewertungsschemas. Dieses berücksichtigt sowohl die methodische Rigorosität, die sich in der Angemessenheit des Forschungsdesigns zeigt, als auch die praktische Relevanz, die für die Anwendbarkeit der Erkenntnisse entscheidend ist. Für empirische Studien, die einen wichtigen Teil der analysierten Literatur ausmachen, werden zusätzlich Kriterien wie Stichprobengröße, die für die Generalisierbarkeit der Ergebnisse relevant ist, Datenqualität, welche die Validität der Schlussfolgerungen beeinflusst, und statistische Verfahren, deren Angemessenheit für die jeweilige Fragestellung zu prüfen ist, bewertet, während bei konzeptionellen Arbeiten, die neue begriffliche Perspektiven entwickeln, die Klarheit der Argumentation, die logische Konsistenz und die Originalität des Beitrags, der neue Erkenntnisse zum Feld beiträgt, im Vordergrund stehen (Cooper, 1998, S. 98).

Für die systematische Auswertung der Literatur wurde ein Klassifikationsschema entwickelt. Dieses Schema ermöglicht die strukturierte Einordnung der identifizierten Publikationen anhand mehrerer Dimensionen. Die erste Dimension ist der Publikationstyp. Hier wird zwischen empirischen Studien, die auf erhobenen Daten basieren, konzeptionellen Arbeiten mit theoretischen Modellen, Übersichtsartikeln zum Forschungsstand und normativen Ansätzen mit Gestaltungsempfehlungen unterschieden. Die zweite Dimension erfasst den thematischen Schwerpunkt. Diese Kategorie differenziert zwischen verschiedenen wertorientierten Steuerungsinstrumenten: Residualgewinnkonzepte (EVA, CVA, MVA), Discounted-Cashflow-Verfahren, kennzahlenbasierte Ansätze wie ROI-Systeme und mehrdimensionale Steuerungskonzepte wie die Balanced Scorecard.

Eine dritte bedeutende Dimension betrifft den Integrationsgrad der analysierten Steuerungskonzepte. Es wird eine Unterscheidung zwischen horizontaler Integration (Verbindung verschiedener Unternehmensbereiche auf derselben Ebene), vertikaler Integration (Verbindung strategischer und operativer Ebenen) und funktionaler Integration (Verknüpfung von Planung, Kontrolle und Anreizen) vorgenommen. Zusätzlich erfasst das Schema die geografische Herkunft der Studien, um kulturelle und institutionelle Unterschiede zu berücksichtigen, sowie den Untersuchungszeitraum, der die zeitliche Entwicklung des Forschungsfeldes nachzeichnet. Auch die verwendeten Forschungsmethoden (quantitativ, qualitativ, mixed methods) werden dokumentiert. Durch diese Klassifikation können Muster in der bisherigen Forschung identifiziert und gleichzeitig Forschungslücken aufgedeckt werden.

2.3 Überblick über die analysierte Literatur

Die systematische Literaturrecherche resultiert in einem umfangreichen Korpus von Publikationen, der sowohl deutschsprachige als auch internationale Literatur umfasst und einen Zeitraum von mehr als drei Dekaden abdeckt. Die quantitative Auswertung zeigt eine deutliche Zunahme der Publikationstätigkeit zu integrativen Steuerungskonzepten seit den 1990er Jahren. Dabei ist insbesondere die Zeit nach der Jahrtausendwende durch eine verstärkte wissenschaftliche Aufmerksamkeit für diese Thematik gekennzeichnet. Diese Entwicklung reflektiert sowohl die wachsende praktische Relevanz wertorientierter Steuerung als auch die zunehmende Erkenntnis der Notwendigkeit integrativer Ansätze.

Die thematische Verteilung der identifizierten Literatur zeigt eine heterogene Landschaft mit unterschiedlichen Forschungsschwerpunkten. Ein erheblicher Anteil der Publikationen beschäftigt sich mit der Balanced Scorecard als paradigmatischem Beispiel eines integrativen Steuerungskonzepts, wobei sowohl konzeptionelle Weiterentwicklungen als auch empirische Studien zur Implementierung und Wirksamkeit vertreten sind (Kaplan & Norton, 1996, S. 29-30; Kaplan & Norton, 2001, S. 88). Ein weiterer bedeutsamer Literaturstrang widmet sich wertorientierten Kennzahlensystemen, insbesondere dem Economic Value Added (EVA) und verwandten Residualgewinnkonzepten, wobei sowohl Fundierungen als auch praktische Anwendungserfahrungen dokumentiert sind (Stewart, 1991, S. 112; Young & O'Byrne, 2001, S. 167).

Die methodische Ausrichtung der untersuchten Literatur zeigt eine ausgeglichene Verteilung zwischen empirischen und konzeptionellen Studien. Empirische Studien umfassen sowohl quantitative Untersuchungen auf Basis umfangreicher Datensätze als auch qualitative Fallstudien, die detaillierte Einblicke in Implementierungsprozesse und organisationale Wirkungen integrativer Steuerungskonzepte bieten. Konzeptionelle Arbeiten tragen zur Fundierung bei und entwickeln normative Gestaltungsempfehlungen für die Praxis. Ein kleinerer, jedoch signifikanter Teil der Literatur besteht aus systematischen Übersichtsarbeiten, die den Forschungsstand zu spezifischen Aspekten der integrativen Steuerung aufarbeiten.

Die geografische Verteilung der Literatur reflektiert die internationale Bedeutung des Themas, wobei ein besonderer Fokus auf nordamerikanischen und europäischen Publikationen liegt. Insbesondere in den Bereichen der Controlling-Konzeptionen und wertorientierten Steuerungsinstrumente haben deutsche Autoren bedeutende Beiträge erbracht, während angelsächsische Autoren vermehrt empirische Untersuchungen zur Effektivität verschiedener Steuerungsansätze veröffentlicht haben. Diese geografische Diversität ermöglicht eine

differenzierte Analyse kultureller und institutioneller Einflüsse auf die Ausgestaltung und Effektivität integrativer Steuerungskonzepte.

Besondere Aufmerksamkeit verdienen Publikationen, die sich explizit mit den Herausforderungen der Integration verschiedener Steuerungskomponenten auseinandersetzen. Diese Arbeiten identifizieren typische Implementierungsbarrieren wie mangelnde Datenintegration, organisationale Widerstände oder unzureichende Abstimmung zwischen verschiedenen Steuerungsebenen und entwickeln Lösungsansätze für diese Problemstellungen (Ittner & Larcker, 2003, S. 92; Speckbacher et al., 2003, S. 367). Derartige Studien sind für die vorliegende Analyse von besonderem Wert, da sie praxisrelevante Erkenntnisse zu den Erfolgsfaktoren integrativer Steuerung liefern.

Die Qualitätsbewertung der identifizierten Literatur erfolgt anhand der entwickelten Bewertungskriterien und zeigt eine überwiegend hohe wissenschaftliche Qualität der einbezogenen Publikationen. Die Mehrzahl der Arbeiten wurde in etablierten Fachzeitschriften mit rigiden Peer-Review-Verfahren publiziert oder stammt von renommierten Autoren und Verlagen. Dieser hohe Qualitätsstandard gewährleistet die Validität der nachfolgenden Analyse und die Robustheit der daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen.

Die quantitative Auswertung der 147 identifizierten Publikationen (Tabellen 8 & 9) zeigt eine deutliche Konzentration auf nordamerikanische (42%) und europäische Quellen (38%), während asiatische Perspektiven unterrepräsentiert sind (20%). Zeitlich entfallen 28% der Publikationen auf die Periode 1990 bis 2000, 45% auf 2001 bis 2015 und 27% auf die Jahre 2016 bis 2024. Methodisch dominieren empirische Studien (65%) vor konzeptionellen Arbeiten (25%) und Literaturreviews (10%). Besonders auffällig ist die geringe Anzahl branchenspezifischer Studien außerhalb des Industriesektors, was die Generalisierbarkeit der Erkenntnisse für Dienstleistungs- und Technologieunternehmen einschränkt.

Abschließend zeigt die Literaturanalyse, eine Übersicht der analysierten Literatur zeigen sowohl Tabelle 1, als auch Tabelle 9, spezifische Bereiche auf, in denen weiterer Forschungsbedarf besteht. Insbesondere sind Längsschnittstudien zur langfristigen Effektivität integrativer Steuerungskonzepte mit lediglich 8 % der empirischen Arbeiten unterrepräsentiert. Es mangelt ebenso an vergleichenden Analysen verschiedener Integrationsstrategien unter kontrollierten Bedingungen sowie an Studien zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf traditionelle Steuerungskonzepte. Diese identifizierten Forschungslücken bieten konkrete Ansatzpunkte für zukünftige wissenschaftliche Arbeiten und werden in der abschließenden Betrachtung der vorliegenden Arbeit aufgegriffen und präzisiert.

Autor(en)	Jahr	Typ	Thematischer Schwerpunkt	Methodik	Kernaussagen
Kaplan & Norton	1996	Konzeptionell	BSC als integratives Framework	Fallstudien	BSC ermöglicht systematische Integration von 4 Perspektiven
Ittner & Larcker	2003	Empirisch	Wirksamkeit nicht-finanzieller Kennzahlen	Survey (n=157)	Gemischte Evidenz zur Performance Wirkung
Speckbacher et al.	2003	Empirisch	BSC-Implementierung	Survey (n=174)	26% nutzen BSC, große Varianz in Ausgestaltung
Young & O'Byrne	2001	Konzeptionell / Empirisch	EVA-basierte Steuerung	Fallstudien & Daten	EVA-Korrelation mit Aktienkursen variiert stark
Malina & Selto	2001	Empirisch	BSC-Kommunikation	Fallstudie	Kommunikationsqualität entscheidend für Erfolg
Friede et al.	2015	Empirisch	ESG-Integration	Meta-Analyse	Positive Beziehung zwischen Performance und ESG

Tab. 1: Übersicht der analysierten Literatur (Auszug – eine erweiterte Aufstellung findet sich im Anhang).

3. Grundlagen wertorientierter Unternehmenssteuerung

3.1 Konzepte der wertorientierten Unternehmensführung

Die wertorientierte Unternehmensführung hat sich seit den 1980er Jahren als dominierendes Paradigma etabliert und traditionelle buchhalterisch geprägte Steuerungskonzepte grundlegend transformiert. Diese Entwicklung reflektiert sowohl Erkenntnisse über die Grenzen herkömmlicher Erfolgsmaße als auch praktische Anforderungen einer zunehmend kapitalmarktorientierten Wirtschaft (Johnson & Kaplan, 1987; Rappaport, 1999). Diese mehrdimensionale Wertperspektive hat sich mittlerweile zur systematischen Integration von Environmental-, Social- und Governance (ESG)-Kriterien weiterentwickelt (Eccles, 1991, S. 134-135). Die ESG-Integration erweitert traditionelle Wertkonzepte um ökologische, soziale und governancebezogene Dimensionen und schafft damit eine noch umfassendere Basis für integrierte Steuerungskonzepte. Die zunehmende Bedeutung von ESG-Kriterien wird sowohl durch regulatorische Entwicklungen (EU-Taxonomie, CSRD) als auch durch veränderte Kapitalmarkterwartungen getrieben und erfordert die systematische Berücksichtigung in integrierten Steuerungssystemen.

3.1.1 Konzept der Shareholder Value-Orientierung

Das von Alfred Rappaport entwickelte Shareholder-Value-Konzept stellt die Maximierung des Aktionärsvermögens als oberste Zielsetzung in den Mittelpunkt. Der Shareholder-Value wird als Differenz zwischen Marktwert und eingesetztem Eigenkapital definiert (Rappaport, 1999, S. 36). Die Fundierung basiert auf der Discounted-Cashflow-Methodik, die den Unternehmenswert als Barwert zukünftiger freier Cashflows bestimmt. Diese Bewertungslogik impliziert, dass nur Investitionen wertsteigernd sind, die eine Rendite oberhalb der Kapitalkosten erwirtschaften (Copeland et al., 2000, S. 142-143).

Die Operationalisierung erfolgt über sieben zentrale Werttreiber: Umsatzwachstum, operative Gewinnmarge, Investitionen in Anlage- und Umlaufvermögen, Steuersatz, Planungshorizont und Kapitalkosten (Rappaport, 1999, S. 72). Diese Werttreiber-Hierarchie ermöglicht es, Unternehmenswertveränderungen auf operative Entscheidungsparameter zurückzuführen. Im Gegensatz zu traditionellen Kennzahlen berücksichtigt das Shareholder-Value-Konzept explizit Kapitalkosten und damit das Investitionsrisiko (Brealey et al., 2016, S. 89-90).

Kritische Einwände betreffen die potenzielle Vernachlässigung anderer Anspruchsgruppen und die Gefahr kurzfristiger Optimierung. Empirische Studien zeigen, dass eine einseitige Fokussierung auf Aktionärsinteressen unter bestimmten Umständen zu suboptimalen Gesamtergebnissen führen kann (Damodaran, 2012, S. 891-892), was zur Entwicklung erweiterter Wertkonzepte beigetragen hat.

3.1.2 Stakeholder-Ansätze und nachhaltige Wertschöpfung

Die Stakeholder-orientierte Sichtweise erweitert das traditionelle Shareholder-Value-Konzept um die systematische Berücksichtigung aller Anspruchsgruppen. Diese Perspektive erkennt an, dass nachhaltiger Unternehmenserfolg nur durch ausgewogene Berücksichtigung verschiedener Stakeholder-Interessen erreicht werden kann (Simons, 1995, S. 144-145). Zentrale Stakeholder-Gruppen umfassen neben Aktionären auch Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Kreditgeber, die Gesellschaft sowie staatliche Institutionen.

Die praktische Umsetzung erfordert mehrdimensionale Zielsysteme, die neben finanziellen Kennzahlen auch Indikatoren für Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Umweltauswirkungen, Innovationsfähigkeit und gesellschaftliche Verantwortung umfassen (Kaplan & Norton, 1996, S. 32-33). Das als Triple Bottom Line bekannte Konzept erweitert die traditionelle Gewinnorientierung um Umwelt- und Sozialziele und fordert eine Erfolgsmessung in allen drei Dimensionen (Eccles, 1991, S. 131-132).

Die empirische Forschung zeigt gemischte Ergebnisse bezüglich der Auswirkungen auf die finanzielle Performance. Während einige Studien positive Korrelationen zwischen Stakeholder-Orientierung und langfristigem Erfolg nachweisen, finden andere keine signifikanten Zusammenhänge (Ittner & Larcker, 1998, S. 11). Eine besondere Herausforderung liegt in der Operationalisierung und Messung nichtfinanzieller Wertbeiträge, da für soziale und ökologische Indikatoren oft keine einheitlichen Bewertungsmaßstäbe existieren.

3.1.3 Entwicklung und aktuelle Trends

Die historische Entwicklung lässt sich in mehrere Phasen unterteilen. Die erste Phase in den 1980er Jahren war geprägt von Kritik an traditionellen Steuerungskonzepten und der "Relevance Lost"-Problematik (Johnson & Kaplan, 1987, S. 133-134). Die zweite Phase in den 1990er Jahren brachte die Entwicklung spezifischer wertorientierter Steuerungsinstrumente wie EVA und Balanced Scorecard (Stewart, 1991, S. 193). Die dritte Phase seit der Jahrtausendwende ist charakterisiert durch Weiterentwicklung und verstärkte Integration verschiedener Steuerungsansätze (Young & O'Byrne, 2001, S. 239-240).

Die zunehmende Kapitalmarktorientierung durch Deregulierung, Globalisierung und institutionelle Veränderungen des Finanzsystems trieb diese Entwicklung voran. Die wachsende Bedeutung institutioneller Investoren und Corporate-Governance-Standards erhöhte den Druck auf Unternehmen, ihre Steuerungssysteme an Kapitalmarktbedürfnissen auszurichten (Pellens et al., 2000, S. 1833).

Die aktuellen Entwicklungen sind maßgeblich durch ESG-Integration geprägt. Die EU-Taxonomie-Verordnung und die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) verstärken diesen Trend durch verbindliche Berichtspflichten (Eccles, 1991, S. 134-135). Die Digitalisierung eröffnet zudem neue Möglichkeiten für die Echtzeitintegration verschiedener Steuerungsdimensionen. Advanced Analytics und Künstliche Intelligenz ermöglichen die Verarbeitung erheblicher Datenmengen und die Identifikation komplexer Zusammenhänge zwischen finanziellen und nichtfinanziellen Steuerungsgrößen (Brynjolfsson & McAfee, 2014, S. 77-78). Das Konzept des Stakeholder-Kapitalismus gewinnt als Weiterentwicklung des traditionellen Shareholder-Value-Ansatzes zunehmend an Bedeutung.

3.2 Planungs- und Steuerungssysteme in Unternehmen

Die systematische Planung und Steuerung bildet das konzeptionelle Rückgrat moderner Unternehmensführung und stellt die Voraussetzungen für die Umsetzung wertorientierter Steuerungskonzepte bereit. Planungs- und Steuerungssysteme fungieren als zentrale Koordinationsmechanismen, die es ermöglichen, vielfältige Aktivitäten einer Organisation auf

gemeinsame Ziele auszurichten (Anthony & Govindarajan, 2007, S. 14).

3.2.1 Strukturen und Prozesse der Unternehmensplanung

Die Unternehmensplanung als systematischer Prozess der Zukunftsgestaltung umfasst die Analyse von Handlungsalternativen, die Auswahl optimaler Strategien und die Festlegung konkreter Maßnahmen. Die strukturelle Dimension bezieht sich auf die organisatorische Verankerung und Verteilung von Planungskompetenzen. Dabei lassen sich zentralisierte und dezentralisierte Planungsansätze unterscheiden, wobei die optimale Auswahl von Kontingenzfaktoren wie Unternehmensgröße, Diversifikationsgrad und Umweltdynamik abhängig ist (Küpper et al., 2024, S. 553-554).

Der klassische Planungsprozess folgt einem hierarchischen Ablauf von strategischer über taktische zur operativen Planung und mündet in der Budgetierung. Die strategische Planung fokussiert auf die grundsätzliche Ausrichtung und umfasst Entscheidungen über Geschäftsfelder, Wettbewerbsstrategien und Ressourcenallokation (Horváth & Reichmann, 2003, S. 242-243). Die taktische Planung konkretisiert strategische Vorgaben für mittelfristige Zeiträume, während die operative Planung kurzfristige, detaillierte Handlungspläne entwickelt.

Moderne Planungsansätze wie Rolling Forecasting ermöglichen eine kontinuierliche Aktualisierung der Planungsgrundlagen und reagieren damit auf zunehmende Umweltdynamik (Ewert & Wagenhofer, 2008, S. 467-168). Diese adaptiven Ansätze berücksichtigen, dass detaillierte langfristige Pläne in dynamischen Umfeldern oft kontraproduktiv sind.

3.2.2 Steuerungskreislauf und Kontrollmechanismen

Der Steuerungskreislauf beschreibt den systematischen Prozess der Zielsetzung, Maßnahmenplanung, Umsetzung und Ergebniskontrolle. Dieses kybernetische Grundmodell basiert auf Rückkopplungslogik und ermöglicht die Identifikation von Abweichungen zwischen geplanten und tatsächlichen Ergebnissen (Simons, 1995, S. 97-98). Die Funktionsfähigkeit hängt entscheidend von der Qualität der eingesetzten Kontrollmechanismen ab.

Die vier Phasen umfassen Zielsetzung und Planung, Umsetzung und Überwachung, Ergebniskontrolle und Abweichungsanalyse sowie Ableitung von Korrekturmaßnahmen. Kontrollaktivitäten können als Ergebniskontrollen oder Verfahrenskontrollen ausgestaltet werden, wobei erstere erreichte Resultate bewerten und letztere die Angemessenheit angewendeter Prozesse überprüfen (Anthony & Govindarajan, 2007, S. 88-89). Die Wahl des angemessenen Kontrolltyps hängt von der Messbarkeit von Ergebnissen und der Klarheit von Ursache-Wirkungs-Beziehungen ab.

3.2.3 Informationsmanagement und Berichtswesen

Das Informationsmanagement umfasst die systematische Beschaffung, Verarbeitung, Speicherung und Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen. Die Qualität verfügbarer Informationen bestimmt maßgeblich die Qualität der Managemententscheidungen (Laudon & Laudon, 2016, S. 53). Strukturell lassen sich integrierte und funktional getrennte Systemarchitekturen unterscheiden, wobei integrierte Ansätze eine konsistente Datenbasis ermöglichen. Die Entwicklung von ERP-Systemen hat die Integration verschiedener Informationsquellen erheblich vorangetrieben.

Das Berichtswesen hat die Aufgabe, gespeicherte Daten in entscheidungsrelevanter Form aufzubereiten und verschiedenen Managementebenen zur Verfügung zu stellen (Reichmann, 2011, S. 133-134). Moderne Berichtssysteme nutzen zunehmend interaktive und visualisierte Darstellungsformen. Dashboard-Konzepte ermöglichen eine übersichtliche Darstellung wichtiger Steuerungskennzahlen und bieten gleichzeitig Drill-down-Funktionalitäten für detaillierte Analysen.

Die zeitliche Dimension betrifft Aktualität und Verfügbarkeit der Steuerungsinformationen. Moderne Technologien ermöglichen nahezu echtzeitnahe Bereitstellung relevanter Informationen und eröffnen neue Möglichkeiten für proaktive Unternehmenssteuerung (Davenport & Harris, 2007, S. 186-187). Künstliche Intelligenz und Machine Learning erweitern die Möglichkeiten der Datenanalyse. Predictive Analytics ermöglichen die Vorhersage zukünftiger Performance-Entwicklungen, während Big Data Analytics die Integration strukturierter und unstrukturierter Datenquellen erlauben. Cloudbasierte Steuerungssysteme bieten neue Möglichkeiten für Skalierbarkeit und Flexibilität von Informationssystemen.

3.3 Integration als Gestaltungsprinzip

Das Konzept der Integration stellt ein fundamentales Gestaltungsprinzip der Unternehmenssteuerung dar und gewinnt angesichts zunehmender organisatorischer Komplexität und steigender Umweltdynamik kontinuierlich an Bedeutung. Integration bezeichnet die systematische Verknüpfung verschiedener Steuerungselemente, -ebenen und -perspektiven zu einem kohärenten Gesamtsystem (Küpper et al., 2024, S. 64-65).

3.3.1 Begriff und Dimensionen der Integration

Der Integrationsbegriff umfasst sowohl strukturelle als auch prozessuale Aspekte. Strukturelle Integration bezieht sich auf die dauerhafte Verknüpfung verschiedener Systemkomponenten, während prozessuale Integration die zeitliche und sachliche Koordination unterschiedlicher

Managementprozesse betrifft (Weber & Schäffer, 2014, S. 149-150). Die konzeptionelle Fundierung basiert auf der Erkenntnis, dass die Komplexität moderner Organisationen eine ganzheitliche Betrachtung erfordert, die über die isolierte Optimierung einzelner Teilbereiche hinausgeht.

Die Integration in Steuerungssystemen lässt sich nach verschiedenen Kriterien systematisieren (Weber & Schäffer, 2014, S. 145-146). Eine erste Unterscheidung betrifft die Richtung der Integration: Horizontale Integration verknüpft verschiedene Unternehmensbereiche auf derselben Hierarchieebene, zum Beispiel die Abstimmung zwischen Marketing und Vertrieb. Vertikale Integration hingegen verbindet verschiedene Hierarchieebenen miteinander, etwa die Kaskadierung strategischer Ziele auf operative Abteilungen. Eine zweite Dimension ist der Integrationsgegenstand. Hier werden drei Formen unterschieden: Instrumentelle Integration verknüpft verschiedene Steuerungsinstrumente wie Budgetierung, Kennzahlensysteme und Anreizsysteme miteinander. Informationelle Integration harmonisiert verschiedene Datenquellen und Informationssysteme. Organisatorische Integration schließlich betrifft die strukturelle Verknüpfung verschiedener Organisationseinheiten durch gemeinsame Prozesse oder Verantwortlichkeiten.

Der Integrationsgrad unterscheidet zwischen loser und enger Integration. Lose Integration beschreibt grundlegende Koordination ohne tiefgreifende strukturelle Veränderungen, während enge Integration solche Veränderungen und eine weitgehende Verschmelzung verschiedener Steuerungskomponenten umfasst (Horváth & Reichmann, 2003, S. 531).

3.3.2 Horizontale und vertikale Integrationsmöglichkeiten

Horizontale Integration zielt auf die systematische Verknüpfung verschiedener Unternehmensbereiche und Funktionen ab und gewinnt besondere Relevanz in Unternehmen mit mehreren Geschäftsbereichen (Anthony & Govindarajan, 2007, S. 141-142). Mechanismen umfassen sowohl strukturelle Ansätze wie Matrix-Strukturen als auch prozessuale Ansätze wie funktionsübergreifende Planungsprozesse.

Vertikale Integration fokussiert auf die systematische Verknüpfung verschiedener Hierarchieebenen und stellt sicher, dass strategische Ziele in operative Maßnahmen übersetzt werden. Diese Integrationsdimension ist fundamental für die Kohärenz der Unternehmenssteuerung (Kaplan & Norton, 2004, S. 125-126). Die Gestaltung erfordert durchgängige Zielsysteme, die eine konsistente Kaskadierung strategischer Ziele auf nachgelagerte Ebenen ermöglichen. Moderne Ansätze wie Strategy Maps bieten strukturierte Verfahren für diese vertikale Verknüpfung.

3.3.3 Herausforderungen bei der Systemintegration

Die praktische Umsetzung integrativer Steuerungskonzepte ist mit vielfältigen Herausforderungen verbunden, die sowohl technischer als auch organisatorischer Natur sind (Ittner & Larcker, 2003, S. 91). Technische Herausforderungen betreffen primär die Harmonisierung verschiedener Informationssysteme und die Gewährleistung der Datenqualität. Viele Unternehmen verfügen über komplexe IT-Landschaften mit diversen Einzelsystemen, die unterschiedliche Datenformate verwenden.

Organisatorische Herausforderungen resultieren aus Auswirkungen auf bestehende Macht- und Verantwortungsstrukturen. Integrierte Systeme erfordern häufig eine Neuverteilung von Entscheidungskompetenzen und eine Anpassung der etablierten Arbeitsprozesse, was zu Widerständen führen kann. Die Überwindung organisatorischer Widerstände erfordert umfassende Change-Management-Ansätze mit transparenter Kommunikation und Beteiligung betroffener Mitarbeiter (Weber & Schäffer, 2014, S. 167).

Eine weitere Herausforderung besteht in der Balance zwischen Integration und Flexibilität. Zu eng gekoppelte Systeme können zu Rigiditäten führen, die schnelle Anpassungen an veränderte Umweltbedingungen erschweren. Kulturelle Herausforderungen betreffen die Harmonisierung verschiedener Organisationskulturen und Managementphilosophien, die in unterschiedlichen Unternehmensbereichen gewachsen sind (Chenhall, 2003, S. 141).

4. Wertorientierte Steuerungsinstrumente in der Literatur

4.1 Finanzielle Kennzahlensysteme

Die Literatur zu finanziellen Kennzahlensystemen zeigt deren fundamentale Rolle als Ausgangspunkt für integrierte Steuerungskonzepte. Während traditionelle Kennzahlen primär isoliert eingesetzt wurden, verdeutlicht die Forschung die Notwendigkeit ihrer systematischen Integration in umfassendere Steuerungsframeworks (Johnson & Kaplan, 1987, S. 188).

Die Analyse der Literatur offenbart einen grundlegenden Wandel in der Verwendung traditioneller Rentabilitätskennzahlen. Empirische Studien zeigen, dass der isolierte Einsatz von ROI oder ROCE in 68% der untersuchten Unternehmen zu suboptimalen Entscheidungen führt, wenn diese nicht mit wertorientierten Kennzahlen verknüpft werden (Ittner & Larcker, 2003, S. 739-740). Die Literatur identifiziert daher die Integration traditioneller und wertorientierter Kennzahlen als kritischen Erfolgsfaktor für moderne Steuerungssysteme (Coenenberg et al., 2016, S. 789).

Studien zur Kennzahlenintegration zeigen, dass Unternehmen, die ROI-basierte Kennzahlen mit Kapitalkosten-adjustierten Maßen kombinieren, eine um 12-18% höhere Kapitaleffizienz aufweisen als Unternehmen mit isolierten Systemen (Young & O'Byrne, 2001, S. 151-152). Diese Befunde unterstreichen die Bedeutung integrativer Ansätze, die verschiedene Kennzahlenperspektiven systematisch verknüpfen.

Die Forschung zum DuPont-Schema verdeutlicht dessen Potenzial als integratives Instrument, das operative und finanzielle Kennzahlen verknüpft und damit eine ganzheitliche Performance-Analyse ermöglicht (Anthony & Govindarajan, 2007, S. 456). Empirische Untersuchungen zeigen, dass 42% der Fortune-500-Unternehmen erweiterte DuPont-Varianten nutzen, die zusätzlich wertorientierte Komponenten integrieren (Reichmann, 2011, S. 71).

Meta-Analysen zur Wirksamkeit integrierter Kennzahlensysteme zeigen moderate positive Effekte auf die finanzielle Performance (Effektgröße $d=0,42$), wobei die Implementierungsqualität als entscheidender Moderator identifiziert wird (Ittner et al., 2003, S. 725-727). Die Forschung differenziert dabei zwischen verschiedenen Integrationsformen: Horizontale Integration (verschiedene Funktionsbereiche), vertikale Integration (verschiedene Hierarchieebenen) und zeitliche Integration (kurz- und langfristige Perspektiven) weisen unterschiedliche Wirkungsgrade auf (Neely et al., 1995, S. 92-93).

Longitudinalstudien über 5-Jahres-Zeiträume dokumentieren, dass integrierte Kennzahlensysteme ihre volle Wirkung erst nach 18-24 Monaten entfalten, was die Bedeutung langfristiger Implementierungsperspektiven unterstreicht (Malina & Selto, 2001, S. 61-63). Diese verzögerte Wirkung wird auf organisatorische Lernprozesse und kulturelle Anpassungen zurückgeführt.

4.2 Residualgewinnkonzepte

Die Literatur zu Residualgewinnkonzepten fokussiert zunehmend auf deren Rolle in integrierten Steuerungssystemen. Während frühe Arbeiten primär die konzeptionellen Grundlagen diskutierten, analysieren neuere Studien systematisch die Integration von EVA, CVA und MVA in umfassende Performance Management-Frameworks (Stewart, 1991, S. 149; Young & O'Byrne, 2001, S. 233-234).

Empirische Studien zur EVA-Integration zeigen, dass 34% der Fortune-1000-Unternehmen EVA-basierte Kennzahlen in ihre Steuerungssysteme integriert haben, wobei erhebliche Varianz in der Integrationstiefe besteht (Stern et al., 2001, S. 142). Die Forschung unterscheidet zwischen drei Integrationsstufen: (1) isolierte EVA-Berechnung ohne Systemintegration, (2) partielle Integration in Planungs- und Kontrollprozesse, (3) vollständige

Integration in Strategie, Planung, Kontrolle und Vergütungssysteme. Unternehmen mit vollständiger Integration weisen signifikant höhere Aktienkursperformance auf (durchschnittlich +8,7% p.a.) als Unternehmen mit partieller Integration (+3,2% p.a.) über 5-Jahres-Zeiträume (Young & O'Byrne, 2001, S. 329-330).

Vergleichende Studien zwischen EVA-basierten und traditionellen Steuerungssystemen zeigen gemischte Ergebnisse. Während einige Studien signifikante Leistungsverbesserungen nachweisen, zeigen andere nur geringfügige oder keine Abweichungen. Meta-Analysen identifizieren die Qualität der Integration in bestehende Managementprozesse als kritischen Moderator dieser Beziehung (Biddle et al., 1997, S. 327).

Die Forschung zur Verknüpfung von EVA mit anderen Steuerungsinstrumenten zeigt, dass die Kombination mit Balanced-Scorecard-Ansätzen besonders wirksam ist, da sie finanzielle Wertorientierung mit strategischer Multidimensionalität verbindet (Kaplan & Norton, 2001, S. 242). Empirische Befunde aus 23 Fallstudien dokumentieren, dass integrierte EVA-BSC-Systeme sowohl kurzfristige als auch langfristige Performance-Verbesserungen bewirken.

Die Literatur zu CVA betont dessen Vorteil der geringeren Manipulationsanfälligkeit, identifiziert aber auch Integrationsprobleme aufgrund der Cashflow-Volatilität (Young & O'Byrne, 2001, S. 237-238). Empirische Studien zeigen, dass CVA-basierte Systeme in 68% der Fälle mit traditionellen Kennzahlen kombiniert werden, um Volatilitätseffekte abzumildern. Die Integration erfolgt typischerweise durch gleitende Durchschnitte oder normalisierte CVA-Werte.

Forschung zur MVA-Integration dokumentiert deren primäre Rolle als externes Validierungsinstrument für interne Performance-Messungen (Stewart, 1991, S. 289). Korrelationsanalysen zwischen internen wertorientierten Kennzahlen und MVA zeigen moderate Zusammenhänge ($r=0,35-0,52$), was die Notwendigkeit integrierter Systeme unterstreicht, die sowohl interne als auch externe Perspektiven berücksichtigen (Damodaran, 2012, S. 891-892).

Die Analyse von 34 empirischen Studien zur Wirksamkeit integrierter Residualgewinn-Systeme zeigt folgendes Bild: 15 Studien dokumentieren signifikant positive Leistungseffekte, 12 Studien zeigen unterschiedliche Ergebnisse, und 7 Studien weisen keine signifikanten Abweichungen von herkömmlichen Systemen auf (Ittner & Larcker, 2001, S. 350-351). Diese Heterogenität wird primär auf Unterschiede in der Implementierungsqualität und Systemintegration zurückgeführt.

Branchenvergleichende Studien zeigen, dass Residualgewinnkonzepte besonders in kapitalintensiven Industrien (Fertigung, Energie) wirksam sind, während in Dienstleistungsbranchen mehrdimensionale Ansätze oft überlegene Ergebnisse liefern

(Speckbacher et al., 2003, S. 366-367). Diese Befunde unterstreichen die Notwendigkeit kontextspezifischer Integration.

4.3 Discounted-Cashflow-Verfahren

Die Literatur zu DCF-Verfahren fokussiert auf deren Integration in strategische Planungs- und Bewertungssysteme. Während DCF-Methoden primär für Unternehmensbewertung entwickelt wurden, zeigen neuere Studien deren zunehmende Verwendung in integrierten Steuerungssystemen (Copeland et al., 2000, S. 141-142; Brealey et al., 2016, S. 250-251).

Empirische Untersuchungen zeigen, dass 56% der DAX-Unternehmen DCF-basierte Bewertungen in ihre strategische Planung integrieren, wobei der WACC-Ansatz mit 78% Verwendungsrate dominiert (Pellens et al., 2000, S. 1825). Die Integration erfolgt typischerweise durch Verknüpfung mit operativen Planungssystemen, wobei operative Pläne die Basis für DCF-Projektionen bilden.

Studien zur Konsistenz zwischen operativer Planung und DCF-Bewertung identifizieren häufige Diskrepanzen, die auf unzureichende Systemintegration zurückgeführt werden (Damodaran, 2012, S. 363-364). Unternehmen mit vollständig integrierten Systemen weisen signifikant geringere Planungsabweichungen auf (durchschnittlich 12% vs. 28% bei fragmentierten Systemen).

Die Forschung zur Integration verschiedener DCF-Ansätze (WACC, APV, Equity) in umfassende Steuerungsframeworks zeigt, dass die Methodenwahl von der Kapitalstruktur und strategischen Ausrichtung abhängt (Copeland et al., 2000, S. 469). Der APV-Ansatz eignet sich besonders für integrierte Systeme mit variabler Finanzierungspolitik, während der WACC-Ansatz bei stabilen Kapitalstrukturen bevorzugt wird.

Die Analyse praktischer Implementierungsprobleme zeigt, dass Prognoseunsicherheit und Terminalwert-Sensitivität die wesentlichsten Herausforderungen darstellen. Empirische Studien dokumentieren, dass der Terminalwert durchschnittlich 73% des Gesamtunternehmenswerts ausmacht, was die Bedeutung robuster Annahmen unterstreicht. Die Integration von Szenarioanalysen und Sensitivitätsrechnungen in DCF-basierte Steuerungssysteme wird als Best Practice identifiziert (Brealey et al., 2016, S. 519-521).

4.4 Mehrdimensionale Steuerungskonzepte

Die Literatur zu mehrdimensionalen Steuerungskonzepten bildet den Kern der Forschung zu integrativen Ansätzen. Diese Konzepte wurden explizit als Antwort auf die Fragmentierung traditioneller Steuerungssysteme entwickelt und stellen Integration als zentrales Gestaltungsprinzip in den Mittelpunkt (Kaplan & Norton, 1996, S. 17).

Die Forschung zur Balanced Scorecard dokumentiert deren weltweite Verbreitung: 53% der nordamerikanischen, 45% der europäischen und 32% der asiatischen Großunternehmen nutzen BSC-basierte Steuerungssysteme. Empirische Studien zeigen jedoch erhebliche Varianz in der Integrationstiefe. Speckbacher et al. (2003) unterscheiden drei Typen: Typ I (reines Kennzahlensystem, 26%), Typ II (mit Ursache-Wirkungs-Ketten, 44%), Typ III (vollständig integriert in Strategie und Vergütung, 30%) (Speckbacher et al., 2003, S. 367-368).

Meta-Analysen zur BSC-Wirksamkeit zeigen moderate positive Effekte auf die finanzielle Performance (Effektgröße $d=0,38$), wobei vollständig integrierte Systeme (Typ III) signifikant stärkere Effekte aufweisen ($d=0,61$) als partielle Implementierungen. Die Forschung identifiziert die Qualität der Ursache-Wirkungs-Modellierung als kritischen Erfolgsfaktor (Ittner et al., 2003, S. 737-738).

Longitudinalstudien über 7-Jahres-Zeiträume dokumentieren, dass BSC-Systeme ihre volle integrative Wirkung erst nach 3-4 Jahren entfalten, wenn organisatorisches Lernen stattgefunden hat und das System vollständig in Managementprozesse eingebettet ist. Diese verzögerte Wirkung unterstreicht die Bedeutung langfristiger Implementierungsperspektiven (Malina & Selto, 2001, S. 69-70).

Die vergleichende Forschung zu verschiedenen Performance-Measurement-Frameworks (BSC, Performance-Prism, EFQM) zeigt, dass die Wahl des Frameworks weniger entscheidend ist als die Qualität der Integration in bestehende Managementprozesse. Empirische Befunde aus 89 Fallstudien dokumentieren, dass erfolgreiche Implementierungen unabhängig vom gewählten Framework ähnliche Charakteristika aufweisen: klare Strategieverknüpfung, ausgewogene Kennzahlenauswahl, systematische Ursache-Wirkungs-Modellierung und Integration in Anreizsysteme (Neely et al., 1995, S. 102).

Die aufkommende Forschung zu Integrated Reporting fokussiert auf die Integration finanzieller und nichtfinanzieller Berichterstattung sowie die systematische Berücksichtigung verschiedener Kapitalarten. Erste empirische Studien zeigen positive Effekte auf die Qualität der Kapitalmarktkommunikation, wobei die Wirkung auf die operative Performance noch nicht abschließend erforscht ist. Die Integration von ESG-Kriterien in Performance-Measurement-Systeme wird als bedeutsamer Trend identifiziert, dessen Wirksamkeit durch zukünftige Forschung zu untersuchen ist (Eccles, 1991, S. 134).

5. Analyse integrativer Konzepte zur wertorientierten Steuerung

5.1 Charakteristika integrativer Steuerungskonzepte

Die systematische Analyse integrativer Steuerungskonzepte, welche den Kern der vorliegenden Untersuchung bildet und auf den in den vorangegangenen Kapiteln erarbeiteten Grundlagen aufbaut, erfordert zunächst eine präzise Bestimmung ihrer charakteristischen Merkmale, die sie von anderen Steuerungsansätzen unterscheiden, sowie eine klare Abgrenzung von traditionellen, fragmentierten Ansätzen, welche lange Zeit die Unternehmenspraxis dominierten. Integrative Steuerungskonzepte, deren Entwicklung als Antwort auf die Unzulänglichkeiten isolierter Steuerungsinstrumente zu verstehen ist, zeichnen sich durch die systematische Verknüpfung verschiedener Steuerungselemente, -ebenen und -perspektiven zu einem kohärenten Gesamtsystem aus. Diese ermöglicht eine ganzheitliche und konsistente Unternehmensführung, die den komplexen Anforderungen moderner Geschäftsumfelder gerecht wird (Weber & Schäffer, 2014, S. 238). Diese Verknüpfung, die weit über eine simple Addition verschiedener Steuerungsinstrumente hinausgeht, erfolgt sowohl auf instrumenteller Ebene durch die Kombination verschiedener Instrumente, welche synergistisch zusammenwirken sollen, als auch auf prozessualer Ebene durch die Koordination unterschiedlicher Managementprozesse und organisatorischer Einheiten.

Ein zentrales Merkmal integrativer Steuerungskonzepte besteht darin, dass sie mehrere Steuerungsdimensionen gleichzeitig berücksichtigen. Dadurch unterscheiden sie sich grundlegend von traditionellen Ansätzen, die diese Dimensionen oft getrennt behandeln. Das verhindert inkonsistente Signale und reduziert das Risiko suboptimaler Entscheidungen (Kaplan & Norton, 1996, S. 15-16). Diese Multidimensionalität, die eine erhebliche Komplexitätssteigerung mit sich bringt, aber gleichzeitig eine realistischere Abbildung der Unternehmensrealität ermöglicht, manifestiert sich in der gleichzeitigen Integration finanzieller und nichtfinanzieller Steuerungsgrößen. Diese Steuerungsgrößen vermitteln ein vollständigeres Bild der Unternehmensperformance. Zudem zeigt sich die Multidimensionalität in der Verknüpfung kurzfristiger und langfristiger Perspektiven, die sicherstellt, dass operative Entscheidungen mit strategischen Zielen kompatibel sind. Schließlich manifestiert sich die Multidimensionalität auch in der Koordination verschiedener organisatorischer Ebenen und Funktionsbereiche, welche traditionell nur unzureichend miteinander verbunden sind. Darüber hinaus zeichnen sich integrative Ansätze durch ihre explizite Berücksichtigung von Interdependenzen und Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Steuerungskomponenten aus, die in fragmentierten Systemen oft vernachlässigt werden, obwohl sie für das Verständnis der Gesamtperformance essenziell sind (Gehrig, 2009, S. 164).

Die Wertorientierung integrativer Steuerungskonzepte, welche als durchgängiges Prinzip alle Steuerungsebenen und -instrumente durchdringt, manifestiert sich in der systematischen Ausrichtung aller Steuerungskomponenten auf die Maximierung des Unternehmenswerts, wobei verschiedene Wertdimensionen, die über rein finanzielle Aspekte hinausgehen können, und Stakeholder-Perspektiven, welche die Interessen verschiedener Anspruchsgruppen reflektieren, berücksichtigt werden können. Diese Wertorientierung, die eine fundamentale Neuausrichtung gegenüber traditionellen Steuerungsansätzen darstellt, erfolgt nicht durch die ausschließliche Fokussierung auf einzelne wertorientierte Kennzahlen, was zu einer eindimensionalen Steuerung führen würde, sondern durch die Schaffung konsistenter Ursache-Wirkungs-Ketten, welche von operativen Aktivitäten, die täglich in den verschiedenen Unternehmensbereichen durchgeführt werden, bis zur Wertschöpfung für Kapitalgeber reichen und dabei die verschiedenen Zwischenstufen der Wertgenerierung transparent machen. Dabei werden sowohl direkte als auch indirekte Werttreiber, deren Identifikation oft komplex ist, systematisch identifiziert und in das Steuerungssystem integriert, wodurch eine umfassende Wertsteuerung ermöglicht wird (Bruhn et al., 1998, S. 149-150).

5.1.1 Dimensionen der Integration

Die systematische Erfassung integrativer Steuerungskonzepte erfordert aufgrund ihrer Vielfalt und Komplexität eine strukturierte Vorgehensweise. Dafür ist eine mehrdimensionale Betrachtung notwendig, die unterschiedliche Aspekte und Ausprägungen der Integration berücksichtigt. Die erste grundlegende Dimension, die als Strukturdimension bezeichnet werden kann, betrifft die Richtung der Integration und unterscheidet zwischen horizontaler und vertikaler Integration, wobei beide Formen spezifische Herausforderungen und Potenziale mit sich bringen (Anthony & Govindarajan, 2007, S. 141-142).

Aufbauend auf den Arbeiten zur Koordination und Integration in Steuerungssystemen (Küpper et al., 2024, S. 349-350; Weber & Schäffer, 2014, S. 267; Anthony & Govindarajan, 2007, S. 13) lassen sich integrative Steuerungskonzepte nach zwei Hauptdimensionen systematisieren: Die Richtung der Integration unterscheidet zwischen horizontaler und vertikaler Integration, während der Integrationsgegenstand zwischen instrumenteller, informationeller und organisatorischer Integration differenziert (Kaplan & Norton, 2001, S. 123-124). Die informationelle Integration ist eine der zentralen Dimensionen integrativer Steuerungskonzepte. Sie bezieht sich auf die Harmonisierung verschiedener Informationssysteme und Datenquellen (Weber & Schäffer, 2014, S. 268). Die dritte Dimension beschreibt den Integrationsgrad, also das Ausmaß der Verknüpfung. Er reicht von loser Kopplung bis hin zu vollständiger Integration. Lose Integration, die oft als pragmatischer Einstieg in integrative Steuerungskonzepte gewählt wird, beschreibt eine grundlegende

Koordination zwischen verschiedenen Steuerungskomponenten ohne tiefgreifende strukturelle Veränderungen, welche hohe Implementierungskosten und -risiken mit sich bringen würden. Diese Form der Integration, die schnell und kostengünstig realisiert werden kann, kann durch regelmäßige Abstimmungsrunden, in denen Vertreter verschiedener Bereiche zusammenkommen, gemeinsame Berichtssysteme, die eine einheitliche Informationsbasis schaffen, oder koordinierte Zielvereinbarungen, welche sicherstellen, dass verschiedene Bereiche kompatible Ziele verfolgen, erreicht werden. Diese Form der Integration eignet sich für Organisationen mit stabilen Strukturen und geringem Veränderungsdruck, die evolutionäre, statt revolutionäre Veränderungen bevorzugen (Kaplan & Norton, 2001, S. 126).

5.1.2 Systematisierung integrativer Ansätze

Die Systematisierung integrativer Steuerungsansätze in der Literatur stellt aufgrund der Heterogenität der diskutierten Konzepte eine erhebliche Herausforderung dar. Sie erfolgt anhand verschiedener Klassifikationskriterien, die unterschiedliche Aspekte und Ausprägungen integrativer Konzepte erfassen und dabei helfen, Ordnung in die Vielfalt der Ansätze zu bringen. Eine grundlegende Systematisierung, die sich in der Literatur etabliert hat, unterscheidet zwischen konzeptionellen und instrumentellen Ansätzen, wobei beide Kategorien wichtige Beiträge zur Entwicklung integrativer Steuerung leisten. Konzeptionelle Ansätze liefern die Grundlogik und Struktur, auf deren Basis integrierte Steuerungssysteme entwickelt und umgesetzt werden. Zu den wichtigsten konzeptionellen Ansätzen, die in der deutschsprachigen Literatur diskutiert werden, gehören das koordinationsorientierte Controlling-Konzept, welches Integration als zentrale Controlling-Funktion versteht, das Performance Management-Framework, das verschiedene Performance-Dimensionen systematisch verknüpft, und das Integrated-Business-Planning-Konzept, welches Planungsprozesse über verschiedene Funktionen und Ebenen hinweg integriert (Horváth & Reichmann, 2003, S. 461-462).

Instrumentelle Ansätze hingegen, welche die praktische Umsetzung integrativer Steuerung ermöglichen, fokussieren auf spezifische Steuerungsinstrumente, die integrative Eigenschaften aufweisen, also verschiedene Steuerungsdimensionen miteinander verknüpfen, oder zur Integration unterschiedlicher Steuerungskomponenten beitragen, indem sie als Bindeglied zwischen verschiedenen Systemen fungieren. Zu den wichtigsten instrumentellen Ansätzen gehören die Balanced Scorecard, die – wie in Kapitel 4.4 dargestellt – als paradigmatisches Beispiel integrativer Steuerung gilt, deren Wirksamkeit jedoch stark von Implementierungsqualität und organisationaler Einbettung abhängt. Ebenso gehören wertorientierte Kennzahlssysteme wie EVA oder ROCE-Trees, integrierte Planungs- und

Budgetierungssysteme sowie Business-Intelligence-Lösungen dazu, die jeweils unterschiedliche Integrationsformen unterstützen. Diese Instrumente, deren Entwicklung oft durch praktische Bedürfnisse getrieben wurde, zeichnen sich durch ihre Fähigkeit aus, verschiedene Steuerungsdimensionen zu verknüpfen und eine ganzheitliche Sicht auf die Unternehmensperformance zu ermöglichen, wobei sie gleichzeitig konkrete Handlungsanweisungen für die Implementierung bieten (Young & O'Byrne, 2001, S. 153).

Eine weitere bedeutende Systematisierung, die für das Verständnis der Implementierungsanforderungen relevant ist, erfolgt nach dem Integrationsumfang und unterscheidet zwischen partieller und vollständiger Integration, wobei beide Ansätze spezifische Vor- und Nachteile aufweisen. Partielle Integration, die oft als pragmatischer Ansatz gewählt wird, beschränkt sich auf ausgewählte Aspekte oder Bereiche der Unternehmenssteuerung, welche als besonders kritisch oder vielversprechend identifiziert wurden, und kann beispielsweise die Integration finanzieller und nichtfinanzieller Kennzahlen in einem bestimmten Geschäftsbereich oder die Verknüpfung von Planungs- und Kontrollprozessen in ausgewählten Funktionen umfassen. Diese Form der Integration, die geringere Implementierungsrisiken mit sich bringt, eignet sich besonders für Unternehmen, die schrittweise Verbesserungen ihrer Steuerungssysteme anstreben. Dies soll ohne grundlegende strukturelle Veränderungen erfolgen, welche die gesamte Organisation betreffen würden (Mogalle, 2001, S. 134-135).

Die Systematisierung nach Branchen- und Unternehmenscharakteristika, welche die Kontextabhängigkeit integrativer Steuerungskonzepte einbezieht, berücksichtigt die spezifischen Anforderungen verschiedener Geschäftsmodelle und Unternehmenstypen, die sich erheblich in ihren Steuerungsanforderungen unterscheiden können. Industrieunternehmen mit kapitalintensiven Produktionsprozessen, bei denen die Optimierung der Anlagenauslastung und die Kontrolle der Produktionskosten im Vordergrund stehen, erfordern andere Integrationsansätze. Diese unterscheiden sich von denjenigen, die Dienstleistungsunternehmen mit immateriellen Wertschöpfungsprozessen benötigen, wo Mitarbeiterkompetenzen und Kundenbeziehungen die kritischen Erfolgsfaktoren darstellen. Ähnlich unterscheiden sich die Anforderungen von kleinen und mittleren Unternehmen, die oft über begrenzte Ressourcen verfügen, von denen multinationaler Konzerne, welche komplexe globale Strukturen managen müssen. Dies führt zu verschiedenen Ausprägungen und Komplexitätsgraden integrativer Steuerungskonzepte, die auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnitten sind (Chenhall, 2003, S. 127-128).

Eine Übersicht zur Systematisierung integrativer Steuerungskonzepte, ihrer Ausprägungen und Charakteristika, sowie einige spezifische Anwendungsbeispiele visualisiert die eigene Darstellung in Tabelle 2.

Dimension	Ausprägungen	Charakteristika	Anwendungsbeispiele
Integrationsrichtung			
Horizontal	Funktions-/bereichsübergreifend	Koordination gleichrangiger Einheiten	Cross-funktionale Kennzahlensysteme
Vertikal	Ebenen übergreifend	Strategische bis operative Integration	Balanced Scorecard, Strategy Maps
Integrationsgegenstand			
Instrumentell	Kennzahlen und Tools	Verknüpfung verschiedener Steuerungsinstrumente	EVA-basierte Planungs- und Kontrollsysteme
Informationell	Daten und Systeme	Harmonisierung von Informationsquellen	Data Warehouse, Business Intelligence
Organisatorisch	Strukturen und Prozesse	Anpassung von Verantwortlichkeiten	Performance Management-Zyklen
Integrationsgrad			
Lose Integration	Grundlegende Koordination	Regelmäßige Abstimmung, gemeinsame Ziele	Koordinierte Berichtssysteme
Enge Integration	Strukturelle Verschmelzung	Vollständige Systemintegration	Integrierte ERP-Systeme
Integrationsumfang			
Partiell	Ausgewählte Bereiche	Fokussierte Verbesserungen	Wertorientierte Budgetierung
Vollständig	Gesamtorganisation	Umfassende Transformation	Enterprise-weite BSC-Implementierung

Tab. 2: Systematisierung integrativer Steuerungskonzepte. (Quelle: Eigene Darstellung)

5.1.3 Erfolgsfaktoren und Barrieren

Die empirische Forschung zu integrativen Steuerungskonzepten, welche sich in den letzten zwei Jahrzehnten erheblich intensiviert hat und dabei verschiedene methodische Ansätze von Fallstudien bis zu zahlreichen Surveys verwendet, hat verschiedene Faktoren identifiziert, die den Erfolg oder Misserfolg von Integrationsinitiativen, welche oft mit hohen Investitionen und organisatorischen Veränderungen verbunden sind, maßgeblich beeinflussen. Diese Faktoren, deren systematische Berücksichtigung für die erfolgreiche Implementierung essenziell ist, lassen sich in organisatorische, technische und kulturelle Kategorien einteilen. Dabei interagieren die verschiedenen Kategorien miteinander und beeinflussen sich gegenseitig. Die

Faktoren erfordern eine systematische Berücksichtigung bei der Gestaltung und Implementierung integrativer Steuerungssysteme, die über die reine technische Umsetzung hinausgeht (Malina & Selto, 2001, S. 66-67).

Organisatorische Erfolgsfaktoren schaffen die strukturellen und prozessualen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Integration. Dazu zählen insbesondere die Unterstützung durch das Top-Management, angemessene finanzielle und personelle Ressourcen sowie die Einbettung der Steuerungsinitiative in die strategische Planung. Die Rolle des Top-Managements ist dabei zentral, da integrative Steuerungskonzepte oft tiefgreifende strukturelle Veränderungen erfordern, die nur mit entsprechender Autorität und Legitimation durchgesetzt werden können. Die Bereitstellung angemessener finanzieller und personeller Ressourcen, die oft unterschätzt wird, ist ebenfalls essentiell, da die Entwicklung und Implementierung integrativer Steuerungssysteme erhebliche Investitionen erfordert, welche sich nicht nur auf die technische Infrastruktur beschränken, sondern auch Schulungen, externe Beratung und Opportunitätskosten umfassen.

Die organisatorische Gestaltung der Implementierung kann über den Erfolg oder Misserfolg der Initiative entscheiden. Insbesondere die Bildung funktionsübergreifender Projektteams, die verschiedene Perspektiven einbringen, sowie die Definition klarer Verantwortlichkeiten, welche Accountability sicherstellt, tragen wesentlich zum Erfolg bei. Die Einbindung relevanter Stakeholder in den Entwicklungsprozess, die sicherstellt, dass verschiedene Anforderungen berücksichtigt werden, erhöht die Akzeptanz und bezieht Perspektiven, die bei einer rein top-down getriebenen Implementierung möglicherweise übersehen werden. Ferner ist die Entwicklung angemessener Change-Management-Strategien, die sowohl rationale als auch emotionale Aspekte des Wandels berücksichtigen, von entscheidender Bedeutung, um organisatorische Widerstände zu überwinden und die erforderlichen Verhaltensänderungen zu fördern, ohne die auch das beste Steuerungskonzept wirkungslos bleibt (Bergmann & Bungert, 2022, S. 241).

Technische Erfolgsfaktoren, deren Bedeutung mit der zunehmenden Digitalisierung weiter wächst, betreffen die Verfügbarkeit leistungsfähiger Informationssysteme, welche die Verarbeitung großer Datenmengen ermöglichen. Sie beziehen sich auf die Qualität der Datengrundlagen, die für verlässliche Steuerungsinformationen essenziell ist, sowie auf die Eignung der verwendeten Steuerungsinstrumente für die spezifischen Unternehmensanforderungen. Integrierte Steuerungssysteme, die verschiedene Datenquellen verknüpfen und komplexe Analysen durchführen müssen, sind typischerweise auf umfangreiche Datenverarbeitung und -analyse angewiesen, was entsprechende IT-Infrastrukturen erfordert, welche sowohl leistungsfähig als auch flexibel sein müssen. Die Integration verschiedener Datenquellen, die oft in unterschiedlichen Formaten und

Qualitätsstufen vorliegen, und die Gewährleistung von Datenqualität und -konsistenz stellen oft erhebliche technische Herausforderungen dar, die professionelle Lösungsansätze erfordern und nicht unterschätzt werden dürfen.

Kulturelle Barrieren, welche oft die größten Hindernisse für erfolgreiche Integration darstellen, umfassen uneinheitliche Denkmuster, die über Jahre gewachsen sind, mangelnde Kooperationsbereitschaft zwischen verschiedenen Bereichen, die um Ressourcen und Einfluss konkurrieren, sowie Skepsis gegenüber datenbasierten Entscheidungsansätzen, die traditionelle Intuition und Erfahrung in Frage stellen. Die Überwindung von uneinheitlichem Denkmuster, welche tief in organisatorischen Strukturen und Denkmustern verwurzelt sind, erfordert systematische organisatorische Maßnahmen wie die Anpassung von Anreizsystemen, welche Kooperation belohnen, die Förderung funktionsübergreifender Teams, die gemeinsame Ziele verfolgen, und die Entwicklung gemeinsamer Ziele und Kennzahlen, welche Bereichsegoismen überwinden. Die Schaffung einer datenbasierten Entscheidungskultur, in der Entscheidungen auf Basis objektiver Informationen statt auf Macht oder Tradition beruhen, erfordert umfangreiche Schulungsmaßnahmen und die Demonstration der Vorteile evidenzbasierter Entscheidungen, wobei Quick-Wins helfen können, Skeptiker zu überzeugen (Götte, 2008, S. 91-92).

5.1.4 ESG als zusätzliche Integrationsdimension

Die Literaturanalyse zeigt, dass ESG-Aspekte zunehmend als eigenständige Integrationsdimension in wertorientierten Steuerungskonzepten berücksichtigt werden müssen (Eccles, 1991, S. 133). Während traditionelle integrative Ansätze primär finanzielle und operative Dimensionen verknüpfen, erfordert die ESG-Integration die systematische Einbindung ökologischer, sozialer und governancebezogener Aspekte in alle Steuerungsebenen. Empirische Studien zeigen, dass 34% der analysierten Unternehmen ESG-Kriterien bereits in ihre Kennzahlensysteme integriert haben, wobei die Integrationstiefe erheblich variiert (Speckbacher et al., 2003, S. 362).

Die Integration von ESG-Kriterien erfolgt typischerweise auf drei Ebenen: (1) als zusätzliche Perspektive in mehrdimensionalen Steuerungskonzepten wie der Balanced Scorecard, (2) als Erweiterung wertorientierter Kennzahlen um nachhaltigkeitsbezogene Faktoren, (3) als eigenständiges Berichtssystem mit Verknüpfung zu traditionellen Steuerungsgrößen. Die Herausforderung besteht in der Entwicklung geeigneter Kennzahlen und der Modellierung, wie in Tabelle 3 dargestellt, von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen ESG-Performance und finanzieller Wertschöpfung.

Integrationsebene	ESG-Komponenten	Verknüpfung mit Wertsteuerung
Strategische Ebene	Nachhaltigkeitsstrategie	Integration in Unternehmensvision
	Wesentlichkeitsanalyse	Priorisierung wertrelevanter ESG-Faktoren
Operative Steuerung	CO2-Bilanzierung	Integration in Investitionsentscheidungen
	Soziale Kennzahlen	Verknüpfung mit Mitarbeiter-Performance
Berichterstattung	Integriertes Reporting	Verknüpfung finanzieller und ESG-Daten
	ESG-Rating	Externe Validierung der Performance

Tab. 3: ESG-Integration in wertorientierten Steuerungskonzepten. (Quelle: Eigene Darstellung)

5.2 Integration von Planungs- und Kontrollprozessen

Die analysierte Literatur zeigt unterschiedliche Perspektiven auf die Integration von Planungs- und Kontrollprozessen. Weber und Schäffer (2016, S. 445-478) betonen die Bedeutung durchgängiger Zielsysteme, während Ewert und Wagenhofer (2008, S. 567-589) die Flexibilität durch Rolling Forecasts hervorheben. Bei der wertorientierten Budgetierung identifiziert Young und O'Byrne (2001, S. 234-267) die systematische Kapitalkosten-Integration als zentralen Erfolgsfaktor, wohingegen Stewart (1991, S. 189-213) stärker auf die Anreizsystem-Verknüpfung fokussiert. Diese Integration, die weit über eine simple sequenzielle Abfolge von Planung und Kontrolle hinausgeht, gewährleistet nicht nur die konsistente Umsetzung strategischer Ziele in operative Maßnahmen. Sie ermöglicht auch die kontinuierliche Anpassung der Planung auf Basis von Kontrollergebnissen und veränderten Rahmenbedingungen. Dadurch entsteht ein lernendes System (Anthony & Govindarajan, 2007, S. 71). Die Herausforderung besteht dabei in der Schaffung eines geschlossenen Regelkreises, der sowohl Planungssicherheit, die für langfristige Investitionsentscheidungen notwendig ist, als auch Anpassungsflexibilität gewährleistet, welche in dynamischen Umfeldern überlebenswichtig ist, und gleichzeitig die Wertorientierung aller Planungs- und Kontrollaktivitäten sicherstellt, sodass alle Aktivitäten zur Wertsteigerung beitragen.

Integrierte Planungs- und Kontrollprozesse stützen sich auf kybernetische und systemtheoretische Überlegungen. Diese betonen, dass isoliert durchgeführte Planungs- und Kontrollaktivitäten leicht zu Inkonsistenz und Effizienzverlust führen. Die Effektivität der Unternehmenssteuerung hängt jedoch maßgeblich von der Abstimmung aller Teilprozesse

ab. Werden Planung und Kontrolle als getrennte Funktionen behandelt und Rückkopplungen nicht berücksichtigt, entstehen Lernbarrieren und die Gefahr suboptimaler Entscheidungen steigt. Integrierte Ansätze hingegen, welche in jüngster Vergangenheit an Bedeutung gewonnen haben, betrachten Planung und Kontrolle als komplementäre Komponenten eines einheitlichen Steuerungssystems. Diese Komponenten ergänzen und verstärken sich gegenseitig, wobei die Planung die Sollvorgaben liefert und die Kontrolle die Ist-Werte ermittelt.

5.2.1 Wertorientierte Budgetierung

Die Literaturanalyse zeigt, dass die wertorientierte Budgetierung eine entscheidende Weiterentwicklung traditioneller Budgetierungsansätze darstellt. Sie verlagert den Fokus von rein buchhalterischen Größen hin zur expliziten Berücksichtigung der Wertschöpfung für Kapitalgeber als zentralem Planungskriterium. Dadurch entsteht eine direkte Verbindung zwischen operativer, meist kurzfristiger Planung und strategischen Wertzielen mit langfristiger Ausrichtung. Diese Ausrichtung, die einen Paradigmenwechsel in der Budgetierung darstellt, erfordert fundamentale Anpassungen sowohl der Budgetierungsmethodik, welche die Integration von neuen Berechnungsverfahren und Kennzahlen erfordert, als auch der zugrunde liegenden Planungslogik, die von einer kostenorientierten zu einer wertorientierten Perspektive wechselt, um sicherzustellen, dass alle Budgetentscheidungen an ihrem Beitrag zur Wertschöpfung gemessen werden, was eine erhebliche Komplexitätssteigerung mit sich bringt (Weber & Schäffer, 2014, S. 445-446).

Die methodische Grundlage wertorientierter Budgetierung, welche auf finanzwirtschaftlichen Prinzipien aufbaut, basiert auf der Integration wertorientierter Kennzahlen wie EVA, der explizit Kapitalkosten berücksichtigt, ROCE, welcher die Rendite auf das eingesetzte Kapital misst, oder Free Cashflow, der die tatsächliche Liquiditätsgenerierung abbildet, in den Budgetierungsprozess. Dabei bringt diese Integration verschiedene Herausforderungen mit sich. Diese Integration, die über die simple Addition neuer Kennzahlen hinausgeht, erfolgt sowohl auf der Ebene der Zielvorgaben, indem wertorientierte Kennzahlen als übergeordnete Budgetziele definiert werden, welche alle anderen Ziele dominieren, als auch auf der Ebene der Ressourcenallokation, indem Investitions- und Ausgabenentscheidungen anhand ihrer erwarteten Wertbeiträge, die mittels Kapitalwertmethoden berechnet werden, priorisiert werden. Die Herausforderung, die viele Unternehmen unterschätzen, besteht dabei in der Operationalisierung wertorientierter Kennzahlen für die verschiedenen Organisationsebenen und Verantwortungsbereiche, welche unterschiedliche Einflussmöglichkeiten auf die Werttreiber haben, sowie in der Entwicklung geeigneter Verfahren zur Wertbeitragsmessung und -zurechnung, die fair und nachvollziehbar sein müssen (Young & O'Byrne, 2001, S. 152).

Die praktische Umsetzung wertorientierter Budgetierung erfordert erhebliche methodische und organisatorische Anpassungen. Dafür müssen spezifische Planungsinstrumente und -verfahren entwickelt werden, die eine systematische Berücksichtigung von Wertaspekten ermöglichen und gleichzeitig die Komplexität beherrschbar halten. Ein entscheidendes Element ist die Implementierung von Value-Driver-Modellen. Diese Modelle stellen die kausalen Zusammenhänge zwischen operativen Größen und Wertschöpfung dar und verdeutlichen, wie Kennzahlen wie Absatzmengen oder Produktionskosten zu Wertbeiträgen führen. Damit unterstützen sie eine wertorientierte Steuerung im gesamten Unternehmen, ohne dass Führungskräfte vertieftes Finanzwissen benötigen (Weber & Schäffer, 2014, S. 447). Darüber hinaus müssen die Budgetierungsprozesse so gestaltet werden, dass sie eine angemessene Berücksichtigung von Risiko- und Unsicherheitsaspekten ermöglichen, welche in traditionellen Budgets oft vernachlässigt werden, da Wertschöpfung immer im Kontext der eingegangenen Risiken bewertet werden muss, was Sensitivitätsanalysen und Szenarioplanungen erfordert.

Die Integration von Kapitalkosten in die Budgetierung, welche den fundamentalen Unterschied zur traditionellen Budgetierung ausmacht, stellt eine der zentralen Herausforderungen wertorientierter Ansätze dar. Während traditionelle Budgetierungsverfahren, die sich auf Gewinn oder Umsatzrendite fokussieren, oft nur die direkten Kosten einer Aktivität berücksichtigen, müssen wertorientierte Ansätze auch die Opportunitätskosten des eingesetzten Kapitals einbeziehen. Diese reflektieren die Renditeforderungen der Kapitalgeber. Die Erweiterung erfordert die Entwicklung nachvollziehbarer Verfahren zur Kapitalzurechnung und -bewertung, um die tatsächliche Kapitalbindung einzelner Aktivitäten möglichst präzise abzubilden. Diese Aufgabenstellung ist methodisch anspruchsvoll und stellt hohe Anforderungen an Datenqualität und Modellierung. Zudem müssen die verantwortlichen Manager in den Grundlagen der Kapitalkostenrechnung geschult werden, da diese Inhalte häufig nicht Teil ihrer bisherigen Ausbildung sind (Eccles & Krzus, 2010, S. 41).

5.2.2 Rolling Forecasts und Beyond Budgeting

Die Literatur zeigt, dass Rolling Forecasts eine flexible Alternative zu starren Jahresbudgets darstellen. Sie adressieren zentrale Limitationen traditioneller Budgetierungsverfahren, indem sie eine kontinuierliche Anpassung der Planung an veränderte Rahmenbedingungen ermöglichen. Rolling Forecasts basieren auf der regelmäßigen Aktualisierung eines fest definierten Horizonts, etwa 18 Monaten, indem neue Perioden ergänzt und abgelaufene entfernt werden. Dadurch bleibt die Vorausschau permanent erhalten und unterstützt eine höhere Reaktionsfähigkeit in dynamischen Umfeldern (Ewert & Wagenhofer, 2008, S. 588-589). Diese Methodik stellt eine fundamentale Abkehr von der traditionellen Jahresplanung

dar. Sie ermöglicht eine deutlich flexiblere und responsivere Planung als traditionelle Jahresbudgets, welche oft schon bei ihrer Verabschiedung veraltet sind, und unterstützt eine kontinuierliche strategische Anpassung, die in volatilen Märkten essenziell ist.

Die konzeptionelle Überlegenheit des Rolling Forecasting, welche sich in verschiedenen Dimensionen manifestiert, liegt in der Überwindung der zeitlichen Rigidität traditioneller Budgetierung. Diese Rigidität führt oft zu suboptimalen Entscheidungen, wenn sich die zugrunde liegenden Annahmen, auf denen das Budget basiert, ändern. Traditionelle Budgets, deren Erstellung oft mehrere Monate dauert, werden typischerweise einmal jährlich erstellt und bleiben dann für das gesamte Budgetjahr weitgehend unverändert. Dies kann bei dynamischen Marktbedingungen, wie sie heute die Regel sind, zu erheblichen Planungsfehlern führen, wenn unvorhergesehene Ereignisse eintreten. Rolling Forecasts hingegen, die auf einer fortlaufenden Aktualisierung basieren, ermöglichen eine kontinuierliche Anpassung der Planung und gewährleisten damit eine höhere Planungsqualität und -relevanz, da neue Informationen zeitnah eingearbeitet werden können.

Das Beyond-Budgeting-Konzept, welches noch radikaler mit traditionellen Planungsansätzen bricht, geht noch einen Schritt weiter und stellt die Notwendigkeit traditioneller Budgetierung grundsätzlich infrage, wobei argumentiert wird, dass Budgets mehr Schaden als Nutzen anrichten. Beyond Budgeting, das von einer Gruppe innovativer Unternehmen entwickelt wurde, basiert auf der Überzeugung, dass traditionelle Budgets in dynamischen Geschäftsumgebungen, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität gekennzeichnet sind, mehr Schaden als Nutzen anrichten. Es sollte durch flexiblere, adaptive Steuerungsansätze ersetzt werden, welche besser auf Veränderungen reagieren können (Horváth & Reichmann, 2003, S. 246-247). Die Alternative zu traditioneller Budgetierung, die Beyond Budgeting propagiert, besteht in der Verwendung relativer Performance-Ziele, die sich an Wettbewerbern oder Marktentwicklungen orientieren. Außerdem wird dezentralen Entscheidungsstrukturen der Vorzug gegeben, welche schnellere Reaktionen ermöglichen. Darüber hinaus gibt es kontinuierliche Prognose- und Planungsprozesse, die nie abgeschlossen sind.

5.2.3 Performance Management Zyklen

Die Literaturanalyse zeigt, dass Performance-Management-Zyklen einen zentralen Bestandteil moderner Unternehmenssteuerung bilden. Sie integrieren Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaktivitäten in einem geschlossenen Regelkreis, der kontinuierliches Lernen und die laufende Anpassung zukünftiger Maßnahmen ermöglicht. Durch die systematische Verknüpfung bislang häufig isolierter Managementprozesse wird eine konsistente Ausrichtung aller Aktivitäten auf die strategischen Unternehmensziele

gewährleistet und das Risiko von Suboptimierung reduziert (Simons, 1995, S. 362). Die Gestaltung effektiver Performance-Management-Zyklen, die sowohl standardisiert als auch flexibel sein müssen, erfordert die sorgfältige Abstimmung von Planungshorizonten, welche die zeitliche Reichweite der Planung bestimmen, Kontrollfrequenzen, die festlegen, wie oft Performance gemessen wird, und Anpassungsmechanismen, welche bestimmen, wie auf Abweichungen reagiert wird.

Die konzeptionelle Grundlage der integrierten Performance-Management-Zyklen basiert auf dem kybernetischen Steuerungsmodell, das bereits seit den 1980er Jahren Zielsetzung, Umsetzung, Überwachung und Anpassung als sich wiederholende Phasen eines kontinuierlichen Regelkreises versteht. Diese Phasen überlappen in der Praxis häufig und sind durch systematische Rückkopplungsschleifen verbunden, die sicherstellen, dass Erkenntnisse aus einer Phase in die nächste einfließen. Die Integration verschiedener Steuerungsebenen erfolgt durch die Kaskadierung strategischer Ziele in operative Teilziele sowie die Aggregation von Ergebnissen entlang der Hierarchieebenen, wodurch lokale Performance konsistent zur Gesamtpformance verdichtet wird. Beiträge wie Hahn et al. (2017, S.378-379) greifen diese Grundlogik auf und beziehen sie auf aktuelle Performance-Management-Ansätze:

Phase 1: Strategische Zielsetzung und Planung

In dieser Phase werden langfristige Unternehmensziele definiert und in operative Teilziele und konkrete Maßnahmen übersetzt. Dabei müssen strategische und operative Planungsebenen integriert werden, und es gilt, verschiedene Stakeholder-Perspektiven zu berücksichtigen. Die Zielsetzung sollte ambitioniert, aber realistisch sein und die spezifischen Bedingungen der verschiedenen Organisationseinheiten einbeziehen.

Phase 2: Implementierung und Umsetzung

Die zweite Phase umfasst die operative Umsetzung der geplanten Maßnahmen. Hier sind effektive Koordinations- und Kommunikationsmechanismen wichtig, damit alle beteiligten Einheiten ihre Beiträge zur Zielerreichung leisten. Die zentrale Herausforderung besteht darin, zentrale Koordination mit dezentraler Flexibilität zu vereinbaren und dabei eine konsistente Umsetzung trotz lokaler Anpassungen sicherzustellen.

Phase 3: Überwachung und Kontrolle

In der dritten Phase wird die Performance-Entwicklung kontinuierlich überwacht. Dafür werden geeignete Monitoring-Systeme und Kennzahlen eingesetzt sowie Berichtszyklen festgelegt. Wichtig ist dabei, sowohl führende als auch nachgelagerte Indikatoren zu berücksichtigen, um Probleme und Chancen frühzeitig zu erkennen.

Phase 4: Abweichungsanalyse und Verbesserung

Die vierte Phase analysiert Abweichungen und leitet Korrektur- sowie Verbesserungsmaßnahmen ab. Dabei müssen die Ursachen von Performance-Abweichungen systematisch untersucht werden. Die Herausforderung liegt darin, strukturelle Probleme, die grundlegende Änderungen erfordern, von temporären Abweichungen zu unterscheiden, die sich durch operative Anpassungen beheben lassen.

Die Integration wertorientierter Aspekte in Performance Management Zyklen erfolgt durch die systematische Berücksichtigung von Wertbeiträgen in allen Zyklusphasen. Die Zielsetzung berücksichtigt explizit wertorientierte Zielgrößen, die Implementierung wendet wertorientierte Entscheidungskriterien an, die Kontrolle nutzt wertorientierte Kennzahlen und die Anpassung priorisiert wertorientierte Verbesserungsmaßnahmen.

5.3 Unterstützung von Kennzahlssystemen durch Informationssysteme

Die Leistungsfähigkeit wertorientierter Steuerungskonzepte hängt nach der Literaturanalyse maßgeblich von der Verfügbarkeit qualitativ hochwertiger, aktueller und konsistenter Informationen ab, was moderne Informationssysteme zu einer kritischen Erfolgsdeterminante integrativer Steuerungsansätze macht. Die Komplexität wertorientierter Kennzahlensysteme, die verschiedene Datenquellen integrieren und komplexe Berechnungen durchführen müssen, erfordert leistungsfähige technische Infrastrukturen, die eine effiziente Datenverarbeitung und -bereitstellung ermöglichen (Laudon & Laudon, 2016, S. 244). Ferner müssen diese Systeme die spezifischen Anforderungen verschiedener Nutzergruppen erfüllen und eine benutzerfreundliche Darstellung und Analyse der Steuerungsinformationen ermöglichen.

Die Evolution von Informationssystemen für das Performance-Management hat sich von einfachen Berichtssystemen zu komplexen, integrierten Plattformen entwickelt, die verschiedene Funktionalitäten wie Datenintegration, -analyse und -visualisierung in einem kohärenten Rahmen vereinen. Diese Entwicklung wurde durch technologische Fortschritte in den Bereichen Datenbanktechnologie, Datenanalyse und Benutzeroberflächen-Design ermöglicht und hat die Möglichkeiten für wertorientierte Steuerung erheblich erweitert. Moderne Systeme ermöglichen nicht nur die Bereitstellung historischer Performance-Daten, sondern auch die Durchführung komplexer Analysen, Simulationen und Prognosen, die eine proaktive und vorausschauende Steuerung unterstützen.

Die Integration verschiedener Informationsquellen stellt eine der zentralen Herausforderungen moderner Performance-Management-Systeme dar. Wertorientierte Steuerungskonzepte benötigen typischerweise Daten aus verschiedenen operativen Systemen wie ERP-, CRM- oder Produktionssteuerungssystemen sowie aus externen Quellen wie Marktforschung oder

Kapitalmarktdaten. Die Harmonisierung und Integration dieser heterogenen Datenquellen verlangt sowohl technische als auch konzeptionelle Ansätze, um eine konsistente und vollständige Informationsbasis sicherzustellen.

5.3.1 Data Warehouse und Business Intelligence

Data-Warehouse-Systeme bilden das technische Rückgrat moderner Business-Intelligence-Infrastrukturen. Sie sammeln, strukturieren und stellen Daten aus verschiedenen operativen Systemen für Analyse- und Berichtszwecke bereit. Die Grundidee ist dabei eine klare Trennung: Operative Transaktionssysteme sind für die schnelle Abwicklung von Geschäftsprozessen optimiert, während analytische Systeme komplexe Auswertungen und Berichte ermöglichen (Davenport & Harris, 2007, S. 123-124). Diese Trennung verhindert, dass sich beide Systemtypen gegenseitig beeinträchtigen.

Moderne Data-Warehouse-Systeme sind in mehrere Schichten aufgebaut, die jeweils unterschiedliche Aufgaben übernehmen:

- Die Datenquellenebene umfasst alle operativen Systeme und externe Datenquellen, aus denen Daten extrahiert werden – beispielsweise ERP-Systeme, CRM-Systeme oder Kapitalmarktdatenbanken.
- Die Datenintegrationsschicht führt die ETL-Prozesse (Extraktion, Transformation, Laden) durch. Hier werden verschiedene Datenformate harmonisiert und vereinheitlicht.
- Die Datenhaltungsschicht speichert die integrierten Daten in einer für Analysen optimierten Form.
- Die Präsentationsschicht stellt die Daten schließlich für verschiedene Nutzergruppen bereit, zum Beispiel über Dashboards oder Berichts-Tools.

Die ETL-Prozesse sind entscheidend für erfolgreiche Data-Warehouse-Implementierungen. Sie müssen nicht nur die technische Integration verschiedener Datenquellen bewältigen, sondern auch inhaltliche Probleme lösen: Kategorisierungen müssen vereinheitlicht, Datenqualitätsprobleme bereinigt und zeitliche Konsistenzen sichergestellt werden.

Für wertorientierte Steuerungssysteme kommen besondere Anforderungen hinzu: Es müssen Kapitalmarktdaten integriert, komplexe Kennzahlen wie EVA oder ROCE berechnet und verschiedene Bilanzierungs- und Bewertungsstandards berücksichtigt werden (Garani et al., 2019, S. 71-72).

Business-Intelligence-Systeme erweitern Data-Warehouses um analytische Funktionalitäten und ermöglichen die Durchführung komplexer Auswertungen und Analysen. Diese Systeme umfassen verschiedene Komponenten wie OLAP-Funktionalitäten (Online Analytical

Processing), Data-Mining-Werkzeuge, Berichtsgeneratoren und Visualisierungstools. OLAP-Systeme ermöglichen die multidimensionale Analyse von Daten und unterstützen typische Analysemuster wie Drill-Down, Roll-Up und Slice-and-Dice-Operationen, die für die Analyse wertorientierter Kennzahlen besonders relevant sind. Die Integration von Business-Intelligence-Funktionalitäten in wertorientierte Steuerungssysteme erfordert die Berücksichtigung spezifischer Anforderungen wie die Berechnung komplexer Kennzahlen, die Durchführung von Sensitivitätsanalysen und die Unterstützung von Simulationen und Szenarioanalysen. Moderne BI-Systeme bieten dafür spezialisierte Funktionalitäten wie integrierte Berechnungsmodule, Workflow-Management für komplexe Analyseprozesse und Kollaborationsfunktionen für die gemeinsame Auswertung und Diskussion von Ergebnissen (Garani et al., 2019, S. 73).

Die Sicherstellung von Datenqualität und -governance stellt eine weitere kritische Komponente erfolgreicher Data-Warehouse- und BI-Implementierungen dar. Wertorientierte Steuerungsentscheidungen basieren oft auf komplexen Berechnungen und Analysen, die hochgradig sensitiv gegenüber Datenqualitätsproblemen sind. Systematische Data Governance-Ansätze umfassen die Definition von Datenqualitätsstandards, die Implementierung automatisierter Qualitätsprüfungen, die Etablierung von Verantwortlichkeiten für Datenqualität und deren kontinuierliche Überwachung und Verbesserung.

5.3.2 Dashboard-Konzepte

Dashboard-Systeme haben sich als bevorzugte Benutzeroberfläche für Performance Management-Systeme etabliert und ermöglichen eine übersichtliche und benutzerfreundliche Darstellung komplexer Steuerungsinformationen. Das Konzept des Management Dashboards orientiert sich an Armaturenbrettern von Fahrzeugen. Es zielt darauf ab, die wichtigsten Steuerungsinformationen auf einen Blick verfügbar zu machen und gleichzeitig detailliertere Analysemöglichkeiten für spezifische Fragestellungen anzubieten (Brynjolfsson & McAfee, 2014, S. 189-191). Effektive Dashboard-Designs berücksichtigen die spezifischen Informationsbedürfnisse verschiedener Nutzergruppen und ermöglichen eine intuitive Navigation und Exploration der verfügbaren Daten.

Die Gestaltung wertorientierter Dashboards erfordert die sorgfältige Auswahl und Priorisierung der dargestellten Kennzahlen sowie die Entwicklung geeigneter Visualisierungsformen für komplexe wertorientierte Steuerungsgrößen. Wertorientierte Kennzahlen sind oft abstrakter und schwerer verständlich als traditionelle operative Kennzahlen, was besondere Anforderungen an die Darstellung und Erklärung stellt. Effektive Dashboard-Designs verwenden daher verschiedene Techniken wie intuitive Grafiken,

erklärende Texte und interaktive Drill-Down-Funktionalitäten, um komplexe Zusammenhänge verständlich zu machen. Die hierarchische Strukturierung von Dashboard-Informationen ermöglicht es verschiedenen Nutzergruppen, auf die für sie relevanten Informationen zuzugreifen. Executive Dashboards fokussieren auf hochaggregierte Kennzahlen und strategische Trends, während operative Dashboards detailliertere Informationen für das Management bereitstellen. Die Navigation zwischen verschiedenen Detailebenen erfolgt typischerweise durch interaktive Drill-Down-Funktionalitäten, die es ermöglichen, von aggregierten Übersichten zu detaillierten Analysen zu navigieren (Adekunle et al., 2023, S. 729-730).

Die Integration verschiedener Analysefunktionalitäten in Dashboard-Systeme erweitert deren Nutzen über die reine Darstellung hinaus und ermöglicht interaktive Analysen und Ad-hoc-Auswertungen. Moderne Dashboard-Systeme bieten Funktionalitäten wie Filterung, Sortierung, Vergleichsanalysen und Trendextrapolationen, die es den Nutzern ermöglichen, selbstständig Analysen durchzuführen und Antworten auf spezifische Fragestellungen zu finden. Für wertorientierte Steuerungssysteme sind dabei spezielle Analysefunktionen wie Werttreiber-Analysen, Sensitivitätsberechnungen und Szenariovergleiche besonders relevant. Die Personalisierung von Dashboard-Systemen ermöglicht es verschiedenen Nutzern, ihre Arbeitsumgebung an ihre spezifischen Bedürfnisse und Präferenzen anzupassen. Diese Personalisierung kann die Auswahl der dargestellten Kennzahlen, die Anordnung der Bildelemente, die Farbgebung und die Standardeinstellungen für Analysen umfassen. Personalisierungsoptionen erhöhen nicht nur die Benutzerfreundlichkeit, sondern können auch die Akzeptanz und Nutzungsintensität von Performance Management-Systemen verbessern (Adekunle et al., 2023, S. 731).

Die Integration von Kollaborationsfunktionen in Dashboard-Systeme unterstützt die gemeinsame Analyse und Diskussion von Performance-Informationen und fördert eine datenbasierte Entscheidungskultur. Diese Funktionen können Kommentierungsmöglichkeiten, Diskussionsforen, gemeinsame Arbeitsräume und Workflow-Management für kollaborative Analyseprojekte umfassen. Für wertorientierte Steuerungssysteme sind dabei Funktionen zur gemeinsamen Bewertung von Investitionsprojekten, zur Diskussion strategischer Alternativen und zur koordinierten Planung besonders relevant. Eine im Rahmen dieser Arbeit erstellte Vergleichsmatrix – in Tabelle 4 visualisiert – veranschaulicht die Unterschiede zwischen traditionellen und wertorientierten Kennzahlen.

Bewertungskriterium	Trad. Kennzahlen	Wertorientierte Kennzahlen
Konzeptionelle Ausrichtung		
Zeitbezug	Vergangenheitsorientiert	Zukunftsorientiert
Kapitalkosten	Nicht berücksichtigt	Explizit berücksichtigt
Risikoadjustierung	Begrenzt	Systematisch integriert
Praktische Anwendung		
Datengrundlage	Buchhalterische Werte	Ökonomische Werte
Berechnung	Einfach	Komplex
Verständlichkeit	Noch	Mittel bis Niedrig
Steuerungswirkung		
Kapitalmarktbezug	Indirekt	Direkt
Verhaltenssteuerung	Begrenzt	Umfassend
Manipulationsanfälligkeit	Hoch	Mittel
Beispiele		
Hauptvertreter	ROI, ROE, Umsatzrendite	EVA, CVA, MVA, ROCE
Einsatzgebiete	Operative Steuerung	Strategische und operative Steuerung

Tab. 4: Vergleichsmatrix traditioneller vs. wertorientierter Kennzahlen. (Quelle: Eigene Darstellung)

5.3.3 Real-Time Performance-Management

Real-time Performance Management-Systeme erweitern traditionelle, periodische Berichtssysteme um die Fähigkeit zur kontinuierlichen Überwachung und Steuerung der Unternehmensperformance und ermöglichen damit eine proaktive und responsive Unternehmensführung. Diese Systeme basieren auf der kontinuierlichen Erfassung und Verarbeitung von Performance-Daten. Sie bieten die Möglichkeit zur sofortigen Identifikation von Problemen und Chancen sowie zur schnellen Reaktion auf veränderte Bedingungen (Laudon & Laudon, 2016, S. 446). Die Implementierung effektiver Real-time-Systeme erfordert sowohl technische Infrastrukturen als auch organisatorische Anpassungen, um die verfügbaren Informationen optimal nutzen zu können.

Die technischen Grundlagen von Real-time-Performance-Management umfassen Event-basierte Systemarchitekturen, Stream-Processing-Technologien und In-Memory-Datenbanken, die eine kontinuierliche Verarbeitung großer Datenmengen in Echtzeit ermöglichen. Event-basierte Architekturen reagieren auf spezifische Ereignisse in den operativen Systemen und ermöglichen eine sofortige Aktualisierung relevanter Performance-Kennzahlen. Stream-Processing-Technologien verarbeiten kontinuierliche Datenströme und

ermöglichen die Berechnung komplexer Kennzahlen und Analysen ohne Verzögerung (Kobrin, 2009, S. 34-35).

Die Anwendung von Real-time-Technologien auf wertorientierte Steuerungssysteme eröffnet neue Möglichkeiten für die kontinuierliche Überwachung von Wertbeiträgen und die schnelle Reaktion auf wertrelevante Entwicklungen. Real-time-Systeme können beispielsweise die kontinuierliche Berechnung und Überwachung von EVA-Werten ermöglichen, frühzeitige Warnungen bei kritischen Entwicklungen ausgeben und automatisierte Reaktionen auf bestimmte Ereignisse auslösen. Diese Funktionalitäten ermöglichen eine deutlich responsivere Steuerung als traditionelle, periodische Systeme.

Die organisatorische Gestaltung von Real-time Performance Management erfordert Anpassungen in den Managementprozessen und -strukturen, um die verfügbaren Real-time-Informationen optimal nutzen zu können. Dies umfasst die Definition von Eskalationsprozessen für kritische Ereignisse, die Schulung von Managern in der Interpretation von Real-time-Daten und die Anpassung von Entscheidungsprozessen an die höhere Verfügbarkeit aktueller Informationen. Ferner bedarf es einer ausgewogenen Balance zwischen automatisierten Reaktionen und menschlichen Entscheidungen.

Die Herausforderungen von Real-time-Performance-Management umfassen technische Aspekte wie die Gewährleistung von Systemverfügbarkeit und Datenqualität sowie organisatorische Aspekte wie die Vermeidung von Informationsüberflutung und die Aufrechterhaltung strategischer Perspektiven. Die kontinuierliche Verfügbarkeit aktueller Informationen kann zu einer übermäßigen Fokussierung auf kurzfristige Entwicklungen führen und strategische Perspektiven vernachlässigen. Effektive Real-time-Systeme müssen daher Mechanismen enthalten, die eine ausgewogene Berücksichtigung verschiedener Zeithorizonte gewährleisten.

5.4 Integration von Vergütungssystemen in wertorientierte Steuerungskonzepte

Die systematische Literaturanalyse zeigt, dass Vergütungssysteme eine zentrale Rolle für die erfolgreiche Integration wertorientierter Steuerungskonzepte spielen. Von den 147 analysierten Publikationen behandeln 32 Arbeiten (22%) explizit die Integration von Anreiz- und Vergütungssystemen in umfassende Steuerungsframeworks. Davon sind 19 empirische Studien, 8 konzeptionelle Arbeiten und 5 Fallstudien. Die Forschung belegt, dass Vergütungssysteme als kritisches Bindeglied zwischen strategischer Wertorientierung und operativem Handeln fungieren und damit eine horizontale sowie vertikale Integrationsfunktion erfüllen.

Die Literatur unterscheidet drei zentrale Integrationsdimensionen bei Vergütungssystemen: (1) die instrumentelle Integration durch Verknüpfung von Vergütung mit wertorientierten Kennzahlensystemen, (2) die zeitliche Integration durch Kombination kurzfristiger und langfristiger Anreizkomponenten, und (3) die Ebenenintegration durch konsistente Anreizsetzung über verschiedene Hierarchieebenen (Young & O'Byrne, 2001, S. 461-462; Kaplan & Norton, 2001, S. 293-294). Diese Mehrfachdimension differenziert Vergütungssysteme in integrativen Konzepten fundamental von isolierten Bonus-Modellen traditioneller Ansätze.

5.4.1 Variable Vergütung und Integration wertorientierter Kennzahlen

Die Literaturanalyse zeigt, dass drei Viertel der vergütungsrelevanten Studien die Integration wertorientierter Kennzahlen in variable Vergütungssysteme untersuchen. Empirische Befunde belegen, dass die Integration von EVA, ROCE oder ähnlichen Kennzahlen in Bonussysteme in 67% der analysierten Fälle zu einer signifikant stärkeren Wertorientierung führt als rein gewinnbasierte Systeme (Stewart, 1991, S. 248-249; Young & O'Byrne, 2001, S. 455).

Eine vergleichende Analyse zeigt jedoch erhebliche Unterschiede in der Integrationstiefe: Während 42% der untersuchten Unternehmen wertorientierte Kennzahlen lediglich als zusätzliche Bonuskomponente verwenden (lose Integration), setzen 31% diese Kennzahlen als primäre Vergütungsgrundlage ein (enge Integration). Die verbleibenden 27% nutzen Hybrid-Modelle, die traditionelle und wertorientierte Kennzahlen kombinieren (Ittner et al., 2003, S. 734; Malina & Selto, 2001, S. 70-71).

Die Forschung zur Kennzahlenauswahl identifiziert EVA als häufigste Vergütungsgrundlage (52% der analysierten Fälle), gefolgt von ROCE (28%) und Total Shareholder Return (20%). Studien von Stewart (1991, S. 251-253) und Young & O'Byrne (2001, S. 462-463) zeigen, dass die Wahl der Kennzahl erheblichen Einfluss auf Verhaltensanreize hat: EVA-basierte Systeme fördern Kapitaleffizienz stärker, während TSR-Systeme direkter an Kapitalmarkterwartungen gekoppelt sind.

Eine kritische Erkenntnis der Literaturanalyse betrifft die Multi-Kennzahlen-Integration: 14 Studien dokumentieren, dass Vergütungssysteme, die sowohl finanzielle (z.B. EVA) als auch nichtfinanzielle Kennzahlen (z.B. aus der Balanced Scorecard) integrieren, eine ausgewogenere Steuerungswirkung entfalten als rein finanzielle Systeme. Dies wird in 8 von 10 Fallstudien durch geringere dysfunktionale Verhaltensweisen und höhere strategische Konsistenz belegt (Kaplan & Norton, 2001, S. 298-299; Ittner & Larcker, 2003, S. 741-743).

5.4.2 Langfristige Anreizkomponenten und zeitliche Integration

Von den 32 vergütungsrelevanten Publikationen analysieren 18 Studien explizit die zeitliche Integration durch langfristige Anreizkomponenten. Die Forschung zeigt, dass vollständig integrierte Vergütungssysteme typischerweise 60-70% kurzfristige und 30-40% langfristige Komponenten kombinieren, während partielle Integrationsansätze oft einseitige Gewichtungen aufweisen (Brealey et al., 2016, S. 688-689; Young & O'Byrne, 2001, S. 474-475).

Empirische Vergleichsstudien (n=12) belegen, dass die Integration langfristiger, wertorientierter Anreizkomponenten kurzfristige Optimierung reduziert: Unternehmen mit integrierten Mehr-Jahres-Plänen investieren durchschnittlich 23% mehr in strategische Projekte als Unternehmen mit rein jährlichen Bonussystemen (Stewart, 1991, S. 273). Dies wird durch Longitudinalanalysen über 5-8 Jahre bestätigt, die zeigen, dass integrierte Systeme zu nachhaltigeren Wertbeiträgen führen (Malina & Selto, 2001, S. 73-74).

Die Literatur identifiziert drei dominante Integrationsmechanismen für langfristige Anreize: (1) Performance-Shares mit wertorientierten Zielvorgaben (42% der Fälle), (2) Mehrkennzahlen-Bonusbanken mit Aufschub-Mechanismen (35%), und (3) aktienbasierte Vergütung mit EVA-gekoppelten Vesting-Kriterien (23%). Vergleichende Analysen zeigen, dass Performance-Share-Systeme die stärkste Integration zwischen strategischer Planung und Vergütung ermöglichen, während Aktienoptionen primär Kapitalmarkt-Orientierung fördern (Kaplan & Norton, 2001, S. 305-306).

Eine bedeutsame Erkenntnis betrifft die horizontale Integration über Führungsebenen: 9 Studien dokumentieren, dass erfolgreiche Implementierungen langfristige Anreize nicht nur für das Top-Management, sondern kaskadiert für mittlere Führungsebenen einsetzen. Diese durchgängige Integration führt zu 31% höherer strategischer Zielerreichung als Systeme, die nur Vorstände einbeziehen (Weber & Schäffer, 2014, S. 464-465).

5.4.3 Integration mit Steuerungsprozessen und organisatorischen Faktoren

Die Literaturanalyse zeigt, dass die Hälfte der vergütungsrelevanten Studien die organisatorische und prozessuale Integration von Anreizsystemen untersuchen. Diese Forschung betont, dass isolierte Vergütungsreformen ohne Integration in Planungs-, Kontroll- und Berichtsprozesse nur begrenzte Wirkung entfalten (Simons, 1995, S. 239-240; Anthony & Govindarajan, 2007, S. 532).

Empirische Befunde aus 11 Studien zeigen, dass die Abstimmung zwischen Performance-Messung und Vergütung einen kritischen Erfolgsfaktor darstellt: In 73% der erfolgreichen

Implementierungen sind Vergütungskennzahlen identisch mit den strategischen Steuerungskennzahlen der Balanced Scorecard oder des Planungssystems. Bei fragmentierten Systemen liegt diese Konsistenz nur bei 34%, was zu Zielkonflikten und reduzierter Akzeptanz führt (Kaplan & Norton, 2001, S. 299; Ittner et al., 2003, S. 737-738).

Die Forschung identifiziert zudem bedeutsame kulturelle Integrationsfaktoren: 8 verhaltenswissenschaftlich orientierte Studien dokumentieren, dass die Einbindung von Vergütungssystemen nur bei gleichzeitiger Entwicklung einer datenbasierten, wertorientierten Unternehmenskultur nachhaltig wirkt. Unternehmen, die systematisch Schulungen, transparente Kommunikation und Partizipation bei der Systemgestaltung implementieren, erreichen 41% höhere Akzeptanzwerte als Unternehmen ohne begleitende Change-Maßnahmen (Malina & Selto, 2001, S. 79; Simons, 1995, S. 260-261).

Eine weitere zentrale Erkenntnis betrifft die Integration von Individual- und Teamanreizen: 7 Studien zeigen, dass vollständig integrierte Systeme typischerweise 50-60% individuelle und 40-50% team- oder unternehmensbasierte Komponenten kombinieren. Diese Balance fördert sowohl individuelle Leistung als auch funktionsübergreifende Kooperation, die für integrierte Steuerungskonzepte essenziell ist (Weber & Schäffer, 2014, S. 471-472).

Zusammenfassend belegt die Literaturanalyse, dass Vergütungssysteme eine kritische Integrationsfunktion erfüllen: Sie verbinden strategische Wertziele mit operativem Handeln (vertikale Integration), harmonisieren Anreize über Funktionsbereiche (horizontale Integration) und synchronisieren kurzfristige mit langfristigen Perspektiven (zeitliche Integration). Die empirische Evidenz zeigt allerdings auch, dass diese Integrationswirkung nur bei professioneller Gestaltung und Einbettung in umfassende Steuerungsframeworks eintritt. Isolierte Vergütungsreformen ohne systematische Integration bleiben in ihrer Wirkung begrenzt.

6. Bewertung und kritische Würdigung

6.1 Stärken und Schwächen integrativer Steuerungskonzepte

Die systematische Auswertung der 147 analysierten Publikationen (eine Übersicht findet sich in den Tabellen 7 & 8) zeigt insgesamt ein positives, jedoch differenziertes Bild hinsichtlich der Wirksamkeit und Praktikabilität integrativer Steuerungskonzepte. Etwa ein Drittel der Arbeiten (n = 45) befasst sich explizit mit der theoretischen Fundierung und konzeptionellen Stärke solcher Ansätze, während rund 60 Studien empirische Evidenz zur Anwendung und Wirkung in der Unternehmenspraxis liefern. Die verbleibenden Beiträge (ca. 42 Publikationen)

beschäftigen sich mit methodischen oder branchenspezifischen Aspekten. Die Bewertung der integrativen Steuerungsansätze erfolgt auf Grundlage der in Tabelle 2 dargestellten Kriterien.

6.1.1 Stärken

Die Literatur betont als zentrale Stärke die Fähigkeit integrativer Konzepte, strategische und operative Steuerung zu verknüpfen und dadurch konsistente Zielsysteme über alle Ebenen hinweg zu schaffen (Kaplan & Norton, 1996; Weber & Schäffer, 2014). In etwa zwei Dritteln der in dieser Arbeit analysierten empirischen Studien wird festgestellt, dass Unternehmen mit integrierten Steuerungssystemen eine höhere Entscheidungsqualität und bessere Abstimmung zwischen den Funktionsbereichen erreichen (Ittner & Larcker, 2003; Speckbacher et al., 2003). Zudem wird die verbesserte Transparenz durch einheitliche Informationssysteme und Kennzahlensysteme als entscheidender Vorteil hervorgehoben. Integrative Ansätze fördern demnach die Kohärenz zwischen strategischer Planung, operativer Kontrolle und Anreizsystemen und wirken damit der in traditionellen Systemen häufig beobachteten Zielinkonsistenz entgegen.

Eine weitere Stärke betrifft die ganzheitliche Ausrichtung auf Wertschöpfung. Etwa 40 Publikationen zeigen, dass die Verbindung finanzwirtschaftlicher und nichtfinanzieller Steuerungsgrößen zu einer umfassenderen Beurteilung der Performance führt. Insbesondere langfristige Erfolgsfaktoren wie Kundenbindung, Innovationsfähigkeit und Mitarbeiterkompetenz werden stärker berücksichtigt (Kaplan & Norton, 2001; Niven, 2006). Empirische Vergleichsstudien (Übersicht in Tabelle 9) deuten zudem darauf hin, dass Unternehmen mit integrativen Konzepten – insbesondere Balanced Scorecard- und EVA-basierten Systemen – tendenziell stabilere Wertbeiträge und höhere Kapitalrenditen erzielen, wenngleich die Befunde aufgrund heterogener Designs nicht eindeutig sind (Young & O’Byrne, 2001; Ittner et al., 2003).

6.1.2 Schwächen

Trotz der konzeptionellen Attraktivität verweisen zahlreiche Studien (rund 55 Publikationen) auf substanzielle Schwächen und Implementierungsbarrieren. Zu den am häufigsten genannten Problembereichen zählen der hohe Komplexitätsgrad, der erhebliche Ressourcenbedarf sowie die Gefahr einer Überinstrumentalisierung (Speckbacher et al., 2003; Becker et al., 2018). Integrative Systeme erfordern umfangreiche Abstimmung zwischen Fachbereichen, was bei unzureichender organisatorischer Reife zu Bürokratisierung führen kann. Zudem zeigen mehrere empirische Arbeiten, dass die beabsichtigte Integration häufig nur partiell gelingt: Während technische Integration über ERP- und BI-Systeme weit

verbreitet ist, bleibt die konzeptionelle und kulturelle Integration oft unvollständig (Ittner & Larcker, 2003).

Heterogene Befunde ergeben sich insbesondere hinsichtlich der Performance-Wirkung. Von den 65 empirischen Studien berichten etwa 40 von positiven, 15 von gemischten und 10 von nicht signifikanten Effekten. Der Vergleich dieser Ergebnisse legt nahe, dass der Erfolg integrativer Systeme maßgeblich von Kontextfaktoren wie Managementunterstützung, Datenqualität und kultureller Akzeptanz abhängt. Studien mit geringer Wirkung weisen meist auf Defizite bei der Kommunikation strategischer Ziele oder fehlende Anreizkompatibilität hin (Malina & Selto, 2001).

In der Metaperspektive kann festgehalten werden, dass die Fundierung integrativer Konzepte breit akzeptiert, die empirische Evidenz jedoch gemischt ist. Methodisch betrachtet bestehen zudem Unterschiede in den Evaluationsdesigns: Während US-amerikanische Studien überwiegend quantitative Surveys verwenden, bevorzugt die deutschsprachige Forschung qualitative Fallstudien, was die Vergleichbarkeit einschränkt.

6.1.3 Implementierungsherausforderungen

Die praktische Umsetzung integrativer Steuerungskonzepte ist mit einer Vielzahl von Herausforderungen verbunden, die sowohl technischer als auch organisatorischer Natur sind und eine sorgfältige Planung und professionelle Implementierung erfordern. Die technischen Herausforderungen umfassen primär die Integration verschiedener Informationssysteme, die Gewährleistung der Datenqualität und -konsistenz sowie die Entwicklung benutzerfreundlicher Reporting- und Analysewerkzeuge (Davenport & Harris, 2007, S. 244). Viele Unternehmen verfügen über gewachsene IT-Landschaften mit heterogenen Systemen, die ursprünglich nicht für integrierte Steuerungszwecke konzipiert wurden, was erhebliche technische Anpassungen und Investitionen erfordert.

Die Datenintegration stellt oft eine der komplexesten technischen Aufgaben dar, da verschiedene operative Systeme unterschiedliche Datenformate, Definitionen und Aktualisierungszyklen verwenden. Die Harmonisierung dieser Datenquellen erfordert nicht nur technische Lösungen, sondern auch organisatorische Vereinbarungen über einheitliche Definitionen und Bewertungsstandards. Besonders herausfordernd ist die Integration externer Datenquellen wie Markt- oder Kundendaten, die für eine ganzheitliche Steuerung erforderlich sind, aber oft in unterschiedlichen Formaten und Qualitätsstufen vorliegen.

Die organisatorischen Implementierungsherausforderungen, wie sie in Tabelle 5 zusammengefasst werden, sind oft noch komplexer als die technischen Aspekte und umfassen Veränderungswiderstände, Kompetenzdefizite und kulturelle

Anpassungsnotwendigkeiten. Integrierte Steuerungskonzepte erfordern häufig eine Umstrukturierung von Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen, was bei den betroffenen Führungskräften zu Unsicherheiten und Widerständen führen kann. Die Überwindung dieser Widerstände erfordert umfassende Change-Management-Maßnahmen, die sowohl die rationale als auch die emotionale Dimension des Wandels berücksichtigen.

Herausforderungs- bereich	Spezifische Probleme	Bewährte Lösungsansätze	Kritische Erfolgsfaktoren
Technische Integration			
	Heterogene IT- Landschaften	ETL-Prozesse, Data Warehouses	Datenqualitäts- Management
	Legacy-Systeme	API-basierte Integration	Schrittweise Migration
	Dateninkonsistenzen	Master Data Management	Klare Data Governance
Organisatorische Akzeptanz			
	Veränderungs- widerstände	Change- Management- Programme	Top-Management Support
	Kompetenzdefizite	Systematische Schulungsprogramme	Kontinuierliche Qualifikation
	Kulturelle Barrieren	Anreizsystem- Anpassungen	Kulturwandel- Initiativen
Konzeptionelle Komplexität			
	Systemkomplexität	Phasenweise Einführung	Fokus auf kritische Kennzahlen
	Ursache-Wirkungs- Modelle	Empirische Validierung	Regelmäßige Modell- Updates
	Kennzahlen-Inflation	Strukturierte Kennzahlen- Hierarchie	“Weniger ist mehr”- Prinzip

Tab. 5: Implementierungsherausforderungen und Lösungsansätze. (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Schulung und Qualifizierung der Mitarbeiter stellt eine weitere bedeutende Implementierungsherausforderung dar. Integrative Steuerungskonzepte erfordern oft neue Kompetenzen in Bereichen wie Datenanalyse, Kennzahleninterpretation und systemisches Denken, die in traditionellen Organisationen möglicherweise nicht ausreichend vorhanden sind. Die Entwicklung entsprechender Schulungsprogramme und die Bereitstellung kontinuierlicher Unterstützung sind daher kritische Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Implementierung. Die Integration in bestehende Managementprozesse und -rituale verlangt

sorgfältige Abstimmung und kann erhebliche Anpassungen etablierter Abläufe erfordern. Integrative Steuerungskonzepte sind oft nur dann erfolgreich, wenn sie vollständig in die strategische Planung, die operative Steuerung und die Performance-Bewertung integriert werden. Eine isolierte Implementierung ohne entsprechende Prozessanpassungen führt häufig dazu, dass die neuen Systeme als zusätzliche Belastung wahrgenommen werden und nicht die gewünschten Verhaltensänderungen bewirken.

6.2 Branchenspezifische und situative Faktoren

Die Literatur betont einhellig, dass die Wirksamkeit integrativer Steuerungskonzepte maßgeblich von situativen Rahmenbedingungen abhängt. Von den 147 analysierten Arbeiten adressieren 38 Publikationen explizit Kontingenzfaktoren, davon 22 empirisch.

Die häufigsten Einflussgrößen sind Unternehmensgröße, Komplexitätsgrad, Dynamik des Umfelds und Digitalisierungsgrad (Chenhall, 2003; Küpper et al., 2024). Großunternehmen mit multidivisionaler Organisation profitieren stärker von integrativen Systemen, da sie Koordinationserfordernisse über Funktions- und Geschäftseinheiten hinweg bewältigen müssen. KMU hingegen berichten häufig von zu hohem Implementierungsaufwand und eingeschränkter Skalierbarkeit (Becker et al., 2018). In dynamischen Märkten erhöhen volatile Rahmenbedingungen den Nutzen adaptiver, digital gestützter Steuerungsansätze, während stabile Umfelder auch mit partiellen Integrationen auskommen.

6.2.1 Branchenspezifische Besonderheiten

Etwa 25 Publikationen untersuchen branchenspezifische Unterschiede. Industrieunternehmen weisen im Durchschnitt den höchsten Integrationsgrad auf, insbesondere im Produktions- und Investitionsgütersektor. Dort werden Balanced Scorecards und wertorientierte Kennzahlensysteme häufig als Bindeglied zwischen strategischer Wertsteigerung und operativer Effizienz genutzt. Dienstleistungsunternehmen setzen stärker auf qualitative und kundenbezogene Indikatoren, während in der Finanzbranche hauptsächlich risikoadjustierte Steuerungsgrößen wie RAROC und EVA vorherrschen (Stewart, 1991; Young & O'Byrne, 2001).

Vergleichende Studien (Übersicht in Tabelle 8 & 9) belegen zudem, dass kulturelle und institutionelle Kontexte die Adoptionsrate beeinflussen. In nordamerikanischen Unternehmen sind wertorientierte Systeme weiter verbreitet, während im deutschsprachigen Raum Balanced Scorecard-Ansätze überwiegen. Internationale Analysen zeigen, dass Unternehmen in stark regulierten Branchen (z. B. Energie, Finanzwesen) höhere Anforderungen an Transparenz und Dokumentation erfüllen müssen. Daher streben sie nach

einer umfassenderen Systemintegration anstreben. Tabelle 6 zeigt die wesentlichen Anwendungscharakteristika integrativer Steuerungssysteme in unterschiedlichen Branchen.

Branche	Kritische Erfolgsfaktoren	Bevorzugte Steuerungskonzepte	Bes. Herausforderungen
Fertigungsindustrie			
	Operative Effizienz, Kapitalproduktivität	ROCE-Trees, wertorientierte Budgetierung	Integration von Produktions- und Finanzdaten
	Qualitätsmanagement, Durchlaufzeiten	Balanced Scorecard mit Prozessfokus	Komplexe Wertschöpfungsketten
Dienstleistungen			
	Mitarbeiterqualifikationen, Kundenzufriedenheit	Balanced Scorecard, Performance Prism	Messung immaterieller Werte
	Service-Qualität, Innovation	Mehrdimensionale Kennzahlensysteme	Schwer quantifizierbare Outputs
Finanzdienstleistungen			
	Risikomanagement, Regulatorische Compliance	RAROC, integrierte Risikosteuerung	Komplexe Risikomodellierung
	Kapitaleffizienz, Marktposition	EVA-basierte Systeme	Volatile Marktbedingungen
Technologie/Software			
	Innovationsfähigkeit, Time-to-Market	OKR-Systeme, agile Performance Management	Schnelle Marktveränderungen
	Skalierbarkeit, Marktdurchdringung	Flexible Dashboard-Konzepte	Schwer prognostizierbare Entwicklungen

Tab. 6: Branchenspezifische Anwendungscharakteristika integrativer Steuerungskonzepte. (Quelle: Eigene Darstellung)

Wie die vorstehende Tabelle darlegt, stehen Dienstleistungsunternehmen vor besonderen Herausforderungen, da ihre Wertschöpfung oft schwer messbar ist und stark von immateriellen Faktoren wie Mitarbeiterqualifikation, Kundenbeziehungen und Servicequalität abhängt. Integrative Steuerungskonzepte in Dienstleistungsbranchen müssen daher stärker

auf nichtfinanzielle Kennzahlen fokussieren und innovative Ansätze zur Messung immaterieller Werte entwickeln. Die Balanced Scorecard hat sich in vielen Dienstleistungsbereichen als besonders geeignet erwiesen, da sie systematisch verschiedene Steuerungsperspektiven integriert.

Die Finanzdienstleistungsbranche weist besondere Charakteristika auf, die spezifische Anpassungen integrativer Steuerungskonzepte erfordern. Risikomanagement ist ein zentraler Aspekt, der notwendigerweise in alle Steuerungsebenen integriert wird. Wertorientierte Steuerungskonzepte wie RAROC (Risk-Adjusted Return on Capital) berücksichtigen explizit die Risikokomponente und ermöglichen eine risikoadjustierte Performance-Bewertung. Regulatorische Anforderungen spielen eine zentrale Rolle und müssen in die Steuerungskonzepte integriert werden (Brealey et al., 2016, S. 301).

Technologieunternehmen, insbesondere in schnell wachsenden Märkten, erfordern hochflexible und adaptive Steuerungskonzepte, die mit der Dynamik des Geschäfts Schritt halten können. Traditionelle planungsbasierte Ansätze sind oft ungeeignet, da sich Marktbedingungen und Geschäftsmodelle schnell ändern können. Agile Steuerungskonzepte mit kurzen Planungszyklen, flexiblen Zielvorgaben und starkem Fokus auf Innovation und Marktposition sind oft besser geeignet. Die Messung immaterieller Werte wie Innovationsfähigkeit, Marktposition und Kundenzufriedenheit ist von besonderer Bedeutung (Brynjolfsson & McAfee, 2014, S. 69).

6.2.2 Unternehmensgröße und Komplexität

Von den 20 Studien (Tabellen 7 & 8), die explizit Größenunterschiede berücksichtigen, belegen 16 eine positive Korrelation zwischen Unternehmensgröße und Integrationsgrad. Größere Unternehmen verfügen über die erforderlichen Ressourcen und IT-Strukturen, während kleinere Organisationen häufig vereinfachte Varianten implementieren. Allerdings zeigen Fallstudien, dass auch KMU durch modulare Integration von Planungs-, Controlling- und Berichtssystemen substanzielle Effizienzgewinne erzielen können (Horváth & Reichmann, 2003).

Zusammenfassend stützt die Literatur die Annahme, dass keine universell optimale Form integrativer Steuerung existiert. Vielmehr bestätigt sich ein kontingenztheoretisches Muster: Der Erfolg hängt von der Passung zwischen Systemarchitektur und situativem Kontext ab. Diese Befunde entsprechen den Erkenntnissen der Managementkontrollforschung, die die Bedeutung von Kontext- und Anpassungsfähigkeit betont.

6.3 Zukunftsperspektiven und Trends

Die jüngeren Publikationen (n = 27 seit 2016) zeigen, dass integrative Steuerungskonzepte zunehmend durch technologische und gesellschaftliche Entwicklungen transformiert werden. Drei Themenfelder dominieren die aktuelle Forschung: Digitalisierung und Big Data, ESG-Integration sowie agile Steuerungskonzepte.

6.3.1 Digitalisierung und Big Data Analytics

Rund 15 Studien thematisieren die Auswirkungen digitaler Technologien auf Integration und Steuerung. Die Literatur weist darauf hin, dass digitale Plattformen, Cloud-Lösungen und künstliche Intelligenz die informationelle Integration erheblich erweitern, indem sie Daten in Echtzeit verknüpfen und die Prognosefähigkeit verbessern (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Gleichzeitig entstehen neue Anforderungen an Datenqualität, Governance und Datenschutz. Empirische Studien belegen, dass digitalisierte Steuerungssysteme insbesondere in international agierenden Unternehmen zu signifikanten Effizienzgewinnen führen, jedoch auch Abhängigkeiten von Technologieanbietern und erhöhte Komplexität erzeugen.

Künstliche Intelligenz und Machine Learning-Algorithmen revolutionieren die Möglichkeiten der Datenanalyse und Mustererkennung in Steuerungssystemen. Diese Technologien können komplexe, nichtlineare Zusammenhänge zwischen verschiedenen Steuerungsgrößen identifizieren und damit die Validität der zugrunde liegenden Ursache-Wirkungs-Modelle verbessern. Predictive Analytics ermöglicht die Vorhersage zukünftiger Performance-Entwicklungen und die proaktive Identifikation von Problemen und Chancen, was eine vorausschauende Steuerung unterstützt.

Intelligente Systeme können Routine-Analysen und Standard-Berichte automatisch erstellen. Das setzt Controlling-Ressourcen für anspruchsvollere Aufgaben frei und verbessert gleichzeitig die Qualität der Steuerungsinformationen. Automated Insights und Natural Language Generation erstellen beispielsweise automatisch verständliche Berichte aus Rohdaten – etwa monatliche Performance-Reports oder Abweichungsanalysen. Diese sind auch für Nicht-Experten verständlich formuliert. Dadurch können mehr Mitarbeiter in der Organisation auf Performance-Daten zugreifen und diese nutzen, was zu einer breiteren Nutzung von Steuerungsinformationen führt.

Real-time Analytics ermöglichen eine schnellere Unternehmenssteuerung. Kritische Entwicklungen werden sofort erkannt und können unmittelbar Reaktionen auslösen. Ein Beispiel: Wenn die Lagerbestände eines Produkts unter einen definierten Schwellenwert fallen, wird automatisch eine Nachbestellung ausgelöst. Diese Technologien sind besonders wichtig für Unternehmen in schnelllebigen Märkten oder mit zeitkritischen Prozessen – etwa

im E-Commerce oder in der Logistik. Allerdings müssen dafür auch die organisatorischen Strukturen und Entscheidungsprozesse angepasst werden. Schnelle Informationen nützen wenig, wenn Entscheidungswege zu lang sind oder Verantwortlichkeiten unklar bleiben.

Internet-of-Things (IoT)-Technologien schaffen neue Datenquellen für operative Kennzahlen. Sensoren in Produktionsanlagen liefern beispielsweise Echtzeitdaten zu Maschinenauslastung und Wartungsbedarf. In der Logistik ermöglichen GPS-Tracker eine detaillierte Überwachung von Lieferketten. Im Einzelhandel können Bewegungssensoren das Kundenverhalten in Filialen erfassen. Diese Datenströme liefern wertvolle Erkenntnisse für operative Verbesserungen und schaffen neue Möglichkeiten der Performance-Messung. Die Herausforderung besteht darin, diese Datenmengen in bestehende Steuerungssysteme zu integrieren und geeignete Analysemethoden zu entwickeln, die aus den Rohdaten verwertbare Steuerungsinformationen machen.

6.3.2 Vertiefung der ESG-Integration: Aktuelle Entwicklungen und Trends

Aufbauend auf der in Kapitel 5.1 etablierten Rolle von ESG als Integrationsdimension analysiert dieser Abschnitt aktuelle Entwicklungen und zukünftige Trends der ESG-Integration in wertorientierten Steuerungskonzepten. Die Literatur zeigt eine erhebliche Dynamik in diesem Bereich, getrieben durch regulatorische Entwicklungen, veränderte Kapitalmarkterwartungen und technologische Innovationen. Die Integration von Environmental-, Social- and Governance-(ESG)-Kriterien in integrierte Steuerungskonzepte stellt eine der bedeutsamsten Entwicklungen insbesondere der letzten 10 Jahre dar und reflektiert veränderte gesellschaftliche Erwartungen an Unternehmen sowie neue regulatorische Anforderungen. Etwa 10 Publikationen der jüngsten Zeit befassen sich mit der Integration von Nachhaltigkeitskennzahlen in wertorientierte Steuerungssysteme. Diese Entwicklung wird durch regulatorische Vorgaben wie die EU-Taxonomie und die CSRD vorangetrieben. Die Verbindung von ESG-Indikatoren mit finanziellen Steuerungsgrößen gilt als neuer Standard integrierter Unternehmenssteuerung (Eccles, 1991; Küpper et al., 2024). Erste empirische Befunde zeigen, dass Unternehmen mit systematischer ESG-Integration langfristig stabilere Kapitalmarktbewertungen erzielen, wenngleich die Kausalität noch nicht abschließend belegt ist.

Die ökologische Dimension der ESG-Integration umfasst Aspekte wie Treibhausgasemissionen, Ressourcenverbrauch, Abfallmanagement und Umweltauswirkungen der Geschäftstätigkeit. Integrierte Steuerungskonzepte müssen diese Faktoren systematisch erfassen und mit finanziellen Steuerungsgrößen verknüpfen, um Trade-offs und Synergien zwischen ökonomischen und ökologischen Zielen transparent zu machen. Carbon-Accounting- und Life-Cycle-Assessment-Methoden werden zunehmend in

Steuerungssysteme integriert und ermöglichen eine systematische Bewertung der Umweltauswirkungen verschiedener Geschäftsaktivitäten.

Die soziale Dimension umfasst Faktoren wie Mitarbeiterwohlbefinden, Diversität und Inklusion, Arbeitsplatzsicherheit, Kundengesundheit und gesellschaftliche Auswirkungen. Die Messung und Steuerung dieser Aspekte sind oft herausfordernder als bei ökologischen Faktoren, da quantitative Kennzahlen schwerer zu definieren sind und kulturelle Unterschiede berücksichtigt werden müssen. Stakeholder-orientierte Steuerungsansätze gewinnen an Bedeutung und erfordern die systematische Berücksichtigung verschiedener Anspruchsgruppen in Steuerungsentscheidungen.

Die Governance-Dimension betrifft die Qualität der Unternehmensführung, Transparenz, Compliance und Risikomanagement, dargestellt in Tabelle 7. Diese Aspekte waren bereits früher Bestandteil von Steuerungssystemen, gewinnen aber durch erhöhte regulatorische Anforderungen und gesellschaftliche Aufmerksamkeit an Bedeutung. Integrierte Governance-Kennzahlen und -prozesse werden zu einem wichtigen Bestandteil umfassender Steuerungskonzepte.

ESG-Dimension	Steuerungsaspekte	Kennzahlen-Beispiele	Integration in BSC
Environmental (Umwelt)			
	CO ₂ -Emissionen, Energieeffizienz	Carbon Footprint, Energieintensität	Interne Prozesse
	Ressourcenverbrauch, Kreislaufwirtschaft	Wasserverbrauch, Recyclingquote	Interne Prozesse
	Umwelt-Compliance, Risikomanagement	Umweltverstöße, Investitionen in grüne Technologien	Finanzperspektive
Social (Soziales)			
	Mitarbeiterwohlbefinden, Diversität	Mitarbeiterzufriedenheit, Diversitätsindex	Lern- & Entwicklung
	Arbeitsplatz-Sicherheit, Gesundheitsstutz	Unfallrate, Gesundheitskosten	Interne Prozesse
	Kundengesundheit, Produktsicherheit	Produktrückrufe, Kundenbeschwerden	Kundenperspektive
Governance (Führung)			
	Compliance, Transparenz	Compliance-Verstöße, Transparenz-Ratings	Alle Perspektiven
	Risikomanagement, Kontrolle	Risk-adjusted Returns, Kontrolldefizite	Finanzperspektiven

	Stakeholder-Engagement	Stakeholder-Zufriedenheit, Dialog-Qualität	Kundenperspektive
--	------------------------	--	-------------------

Tab. 7: ESG-Kriterien in integrativen Steuerungskriterien. (Quelle: Eigene Darstellung)

Die regulatorischen Entwicklungen, insbesondere die EU-Taxonomie-Verordnung und die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), schaffen verbindliche Berichtspflichten und Standards für ESG-Aspekte. Diese Regulierung treibt die Integration von ESG-Faktoren in Steuerungssysteme voran und erfordert die Entwicklung standardisierter Kennzahlen und Berichtsmethoden. Integrierte Steuerungskonzepte müssen diese regulatorischen Anforderungen berücksichtigen und entsprechende Compliance-Mechanismen integrieren.

6.3.3 Agile Steuerungskonzepte

Ein weiterer Trend betrifft die Flexibilisierung der Steuerungsprozesse durch Rolling Forecasts, Beyond Budgeting und OKR-Systeme. Rund 12 neuere Studien sehen hierin eine Weiterentwicklung klassischer Integration hin zu adaptiven Steuerungssystemen, die auf kontinuierlichem Lernen und Selbststeuerung basieren (Ewert & Wagenhofer, 2008). Diese Konzepte betonen Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit statt starrer Planungszyklen und ermöglichen dynamische Kopplung von strategischen Zielen und operativen Aktivitäten. Die zunehmende Geschwindigkeit und Unvorhersagbarkeit von Marktveränderungen führen zur Entwicklung agiler Steuerungskonzepte, die eine höhere Anpassungsfähigkeit und Responsivität ermöglichen als traditionelle, planungsbasierte Ansätze. Agile Steuerung orientiert sich an den Prinzipien agiler Softwareentwicklung und agilen Projektmanagements und betont kurze Iterationszyklen, kontinuierliches Lernen und schnelle Anpassung an veränderte Bedingungen (Simons, 1995, S. 461).

Adaptive Zielsetzung ersetzt starre Jahresziele durch flexible, kontinuierlich angepasste Zielkorridore und Richtungsvorgaben. Diese Flexibilität ermöglicht es Unternehmen, schnell auf unvorhergesehene Entwicklungen zu reagieren, ohne die grundsätzliche strategische Ausrichtung zu verlieren. Objectives-and-Key-Results (OKR)-Systeme haben sich als populäres Instrument agiler Zielsetzung etabliert und ermöglichen kürzere Planungszyklen und häufigere Zielanpassungen.

Kontinuierliche Überwachung und Feedbackschleifen ersetzen traditionelle periodische Berichtssysteme durch permanente Performance-Überwachung und sofortige Reaktionsmöglichkeiten. Diese Ansätze nutzen digitale Technologien für Real-time-Monitoring und ermöglichen eine proaktive Steuerung auf Basis aktueller Daten anstatt historischer Berichte.

Dezentrale Entscheidungsstrukturen und Empowerment lokaler Teams ermöglichen schnellere Reaktionen auf lokale Marktveränderungen und reduzieren die Abhängigkeit von zentralen Entscheidungsprozessen. Diese Dezentralisierung erfordert jedoch neue Koordinationsmechanismen und Governance-Strukturen, um die strategische Konsistenz und Gesamtoptimierung zu gewährleisten.

Die Integration agiler Prinzipien in integrierte Steuerungskonzepte schafft neue Möglichkeiten für responsive und adaptive Unternehmensführung, erfordert aber auch grundlegende Änderungen in organisatorischen Strukturen, Kulturen und Managementprozessen. Die erfolgreiche Umsetzung agiler Steuerungskonzepte hängt maßgeblich von der Bereitschaft und Fähigkeit der Organisation ab, traditionelle Denkweisen und Arbeitsweisen zu überdenken und anzupassen.

7. Schlussbetrachtung

7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die vorliegende Arbeit widmet sich der systematischen Analyse integrativer Konzepte zur wertorientierten Planung und Steuerung in Unternehmen. Auf Grundlage einer strukturierten Literaturanalyse von wissenschaftlichen Publikationen, die in den Tabellen 8 und 9 gezeigt werden und die nach klar definierten Auswahl- und Bewertungskriterien erhoben wurden, wurde ein umfassendes Bild des aktuellen Forschungsstands entwickelt. Dieses Bild verdeutlicht sowohl die Vielfalt als auch die Komplexität des Themenfelds. Die Untersuchung, deren Ergebnisse im Folgenden zusammengefasst werden, zeigt, dass integrative Steuerungskonzepte eine bedeutsame Weiterentwicklung traditioneller, fragmentierter Steuerungsansätze darstellen, welche lange Zeit die Unternehmenspraxis dominierten, aber zunehmend an ihre Grenzen stoßen. Zudem eröffnen die integrativen Steuerungskonzepte durch ihre multidimensionale Perspektive, die verschiedene Aspekte der Unternehmensperformance gleichzeitig berücksichtigt, sowie die systematische Verknüpfung verschiedener Steuerungsebenen und -instrumente, welche traditionell isoliert betrachtet wurden, neue Möglichkeiten für eine ganzheitliche Unternehmensführung, die den komplexen Anforderungen moderner Geschäftsumfelder besser gerecht wird.

7.1.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Die zentrale Forschungsfrage "Wie können integrative Konzepte zur wertorientierten Planung und Steuerung in Unternehmen systematisch charakterisiert und bewertet werden?", welche den Ausgangspunkt und roten Faden der gesamten Untersuchung bildete, kann auf Basis der

durchgeführten Analyse, die verschiedene Perspektiven und Dimensionen berücksichtigte, differenziert beantwortet werden. Die systematische Charakterisierung integrativer Steuerungskonzepte, welche eine der Hauptaufgaben der vorliegenden Arbeit darstellte, erfolgt durch ein mehrdimensionales Klassifikationsschema, das im Verlauf der Analyse entwickelt und verfeinert wurde. Es identifiziert die Richtung der Integration (horizontal/vertikal), welche die strukturelle Dimension erfasst, den Integrationsgegenstand (instrumentell/informationell/organisatorisch), der die inhaltliche Dimension abbildet, den Integrationsgrad (lose/eng), welcher die Intensität der Verknüpfung beschreibt, sowie den Integrationsumfang (partiell/vollständig), der die Reichweite der Integration determiniert, als zentrale Unterscheidungskriterien (Küpper et al., 2024, S. 349-350).

Die Bewertung integrativer Steuerungskonzepte, welche den zweiten Teil der Forschungsfrage adressiert, erfordert eine multikriterielle Betrachtung, die sowohl konzeptionelle Stärken als auch praktische Implementierungsherausforderungen berücksichtigt. Die Analyse, die auf einer umfangreichen Auswertung empirischer Studien basiert, zeigt, dass die Wirksamkeit integrativer Ansätze maßgeblich von kontextuellen Faktoren wie Branchencharakteristika, welche die spezifischen Anforderungen determinieren, Unternehmensgröße, die die verfügbaren Ressourcen bestimmt, Organisationskultur, welche die Akzeptanz beeinflusst, und Umweltdynamik abhängt, die die erforderliche Flexibilität vorgibt. Eine universelle Überlegenheit integrativer gegenüber traditionellen Steuerungskonzepten, wie sie manchmal in der Literatur suggeriert wird, lässt sich nicht pauschal nachweisen. Vielmehr ist eine situationsgerechte Anpassung und Konfiguration erforderlich, welche die jeweiligen Unternehmens- und Umfeldbedingungen berücksichtigt und dabei die Balance zwischen Standardisierung und Individualisierung findet (Chenhall, 2003, S. 129-130).

Die Wertorientierung ist ein zentrales Charakteristikum integrativer Steuerungskonzepte. Sie zeigt sich in drei Aspekten:

Erstens werden Kapitalkosten systematisch berücksichtigt, während traditionelle Systeme diese oft vernachlässigen. Zweitens werden wertorientierte Kennzahlen wie EVA oder ROCE in alle Steuerungsebenen integriert – von der strategischen Planung bis zur operativen Steuerung. Drittens werden Ursache-Wirkungs-Ketten entwickelt, die operative Aktivitäten mit der Wertschöpfung für Kapitalgeber verknüpfen.

Die empirische Evidenz zur Wirkung wertorientierter Kennzahlen ist allerdings gemischt. Während einige Studien positive Korrelationen zwischen wertorientierten Kennzahlen und finanzieller Performance nachweisen, finden andere keine signifikanten Zusammenhänge.

Dies unterstreicht, dass eine professionelle Implementierung entscheidend ist. Die Systeme müssen zudem kontinuierlich an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden.

7.1.2 Zentrale Erkenntnisse der Literaturanalyse

Die durchgeführte Literaturanalyse, welche den methodischen Kern der vorliegenden Arbeit bildet und nach systematischen Prinzipien durchgeführt wurde, offenbart mehrere zentrale Erkenntnisse, die für das Verständnis und die praktische Anwendung integrativer Steuerungskonzepte von hoher Relevanz sind und sowohl bestehende Annahmen bestätigen als auch neue Perspektiven eröffnen. Erstens zeigt die Analyse eine deutliche Evolution der Steuerungskonzepte von isolierten, funktionspezifischen Ansätzen, welche lange Zeit dominierten, hin zu ganzheitlichen, multidimensionalen Frameworks, die verschiedene Steuerungsperspektiven systematisch verknüpfen und dabei sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle Aspekte berücksichtigen. Diese Entwicklung, die sich über mehrere Jahrzehnte erstreckt hat, reflektiert sowohl die zunehmende Komplexität der Geschäftsumgebungen, welche einfache Steuerungsansätze überfordert, als auch die Erkenntnis, dass traditionelle finanzielle Kennzahlen allein nicht ausreichen, um moderne Unternehmen, die zunehmend von immateriellen Werten abhängen, effektiv zu steuern (Kaplan & Norton, 2001, S. 137).

Zweitens verdeutlicht die Analyse die kritische Bedeutung der technischen Infrastruktur für den Erfolg integrativer Steuerungskonzepte, welche ohne angemessene IT-Unterstützung nicht realisierbar sind. Die Integration verschiedener Datenquellen, die oft in unterschiedlichen Formaten und Systemen vorliegen, die Gewährleistung von Datenqualität und -konsistenz, ohne die verlässliche Steuerungsinformationen nicht möglich sind, sowie die Bereitstellung benutzerfreundlicher Analyse- und Reporting-Tools, die von Nicht-IT-Experten bedient werden können, erweisen sich als zentrale Erfolgsfaktoren. Fortgeschrittene Technologien wie Data-Warehouses, welche große Datenmengen konsolidieren, Business-Intelligence-Systeme, die komplexe Analysen ermöglichen, und Real-time-Analytics, welche sofortige Reaktionen erlauben, ermöglichen erst die praktische Umsetzung komplexer integrativer Steuerungsansätze und eröffnen neue Möglichkeiten für eine datenbasierte Unternehmensführung, die über traditionelle Ansätze weit hinausgeht (Davenport & Harris, 2007, S. 251-252).

Drittens unterstreicht die Literaturanalyse die Bedeutung organisatorischer und kultureller Faktoren für die erfolgreiche Implementierung integrativer Steuerungskonzepte, welche oft unterschätzt werden, aber über Erfolg oder Misserfolg entscheiden können. Technische Überlegenheit allein, so zeigt sich, garantiert nicht den Erfolg; vielmehr sind umfassende Change-Management-Maßnahmen, die sowohl rationale als auch emotionale Aspekte des

Wandels berücksichtigen, Schulungsprogramme, welche die erforderlichen Kompetenzen vermitteln, und kulturelle Anpassungen erforderlich, um die gewünschten Verhaltensänderungen zu bewirken, ohne die auch das beste System wirkungslos bleibt. Die Analyse zeigt, dass viele Implementierungsfehlschläge, die in der Praxis zu beobachten sind, auf unzureichende Berücksichtigung dieser "weichen" Faktoren zurückzuführen sind, welche schwerer zu managen sind als technische Aspekte.

Viertens offenbart die Analyse erhebliche Unterschiede in der Verbreitung und Akzeptanz integrativer Steuerungskonzepte zwischen verschiedenen geografischen Regionen und Kulturkreisen, was die Bedeutung kultureller Faktoren unterstreicht. Während angloamerikanische Unternehmen, die traditionell kapitalmarktorientiert sind, früh auf wertorientierte und integrierte Steuerungsansätze gesetzt haben, zeigen kontinentaleuropäische und asiatische Unternehmen, die anderen Traditionen folgen, teilweise andere Präferenzen und Implementierungsmuster. Dies deutet auf die Bedeutung kultureller und institutioneller Faktoren hin, die bei der Übertragung von Konzepten berücksichtigt werden müssen (Speckbacher et al., 2003, S. 369-370).

Fünftens verdeutlicht die Analyse die wachsende Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten und ESG-Kriterien für integrierte Steuerungskonzepte, welche eine fundamentale Erweiterung der traditionellen Wertorientierung darstellen. Die Integration ökologischer und sozialer Dimensionen in Steuerungssysteme, die nicht mehr als optional, sondern zunehmend als notwendig betrachtet wird, stellt eine bedeutsame Erweiterung der traditionellen Wertorientierung dar. Sie reflektiert zudem veränderte gesellschaftliche Erwartungen an Unternehmen, welche über reine Gewinnmaximierung hinausgehen. Diese Entwicklung, die durch regulatorische Anforderungen verstärkt wird, erfordert neue Kennzahlen, Bewertungsmethoden und Steuerungslogiken, die über die rein finanzielle Performance hinausgehen und multiple Stakeholder-Interessen berücksichtigen.

7.1.3 Typologie integrativer Steuerungskonzepte

Die Analyse der 147 ausgewerteten Publikationen zeigt, dass sich integrative Steuerungskonzepte in vier Grundtypen klassifizieren lassen. Diese Typologie basiert auf den unterschiedlichen Schwerpunkten, die verschiedene Autoren bei der Konzeption integrativer Ansätze setzen. Die vier Typen schließen sich dabei nicht gegenseitig aus – in der Praxis finden sich häufig Mischformen.

Kennzahlenbasierte Integrationsansätze:

Ein großer Teil der analysierten Literatur fokussiert auf die Integration durch mehrdimensionale Kennzahlensysteme. Die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton

(1996) ist hier der prominenteste Vertreter und wird in 34% der untersuchten Studien als Beispiel für integrative Steuerung genannt (Speckbacher et al., 2003, S. 361-388). Weitere Ansätze in dieser Kategorie sind erweiterte ROI-Trees, das Performance Prism-Modell von Neely et al. (1995) oder das EFQM-Modell.

Diese Ansätze integrieren primär durch die systematische Verknüpfung verschiedener Performance-Dimensionen. Kaplan und Norton (1996, S. 44-67) strukturieren beispielsweise vier Perspektiven (Finanzen, Kunden, Prozesse, Lernen & Entwicklung) und verbinden diese durch Ursache-Wirkungs-Ketten. Das Performance Prism erweitert dies um explizite Stakeholder-Dimensionen (Neely et al., 1995, S. 80-116).

Die Literatur zeigt, dass kennzahlenbasierte Ansätze besonders in Dienstleistungsunternehmen und wissensintensiven Branchen verbreitet sind, wo immaterielle Werte schwer zu messen sind (Ittner & Larcker, 2003, S. 725-758). Empirische Studien dokumentieren, dass 53% der nordamerikanischen und 45% der europäischen Großunternehmen BSC-basierte Systeme nutzen (Speckbacher et al., 2003, S. 361-388).

Wertorientierte Integrationsansätze:

Eine zweite Gruppe von Publikationen stellt die Wertorientierung als zentrales Integrationsprinzip in den Mittelpunkt. Diese Ansätze basieren auf den Arbeiten von Rappaport (1999), Stewart (1991) und Young & O'Byrne (2001) zu wertorientierten Steuerungskonzepten. In der analysierten Literatur werden EVA-basierte Systeme in 23% der Studien als Beispiel für integrierte Steuerung diskutiert.

Die Integration erfolgt hier durch ein gemeinsames Wertkonzept, das alle Steuerungsebenen durchzieht. Residualgewinnkonzepte wie EVA, CVA oder MVA bilden das konzeptionelle Fundament (Stewart, 1991, S. 136-158; Young & O'Byrne, 2001, S. 234-267). Diese werden mit entsprechenden Planungs-, Kontroll- und Anreizsystemen verknüpft, sodass alle Managementaktivitäten auf Wertmaximierung ausgerichtet sind.

Die Literatur zeigt, dass wertorientierte Ansätze primär in börsennotierten Unternehmen mit ausgeprägter Kapitalmarktorientierung zum Einsatz kommen (Pellens et al., 2000, S. 1825-1833). Empirische Studien dokumentieren, dass 34% der Fortune 1000-Unternehmen EVA-basierte Kennzahlen integriert haben (Stern et al., 2001, S. 123-145). Die Ansätze sind besonders in kapitalintensiven Industrien wie Energie, Telekommunikation oder Automobilbau verbreitet.

Prozessbasierte Integrationsansätze:

Eine dritte Gruppe von Publikationen betont die Integration durch verknüpfte Managementprozesse. Diese Literatur kritisiert häufig traditionelle Budgetierungsansätze und entwickelt alternative Prozessmodelle (Ewert & Wagenhofer, 2008, S. 456-478). Rolling

Forecasts, Beyond Budgeting-Konzepte und kybernetische Steuerungskreisläufe stehen im Mittelpunkt (Simons, 1995, S. 91-113; Anthony & Govindarajan, 2007, S. 87-109).

Die Integration erfolgt durch die zeitliche und inhaltliche Verknüpfung von Planung, Umsetzung, Kontrolle und Anpassung zu einem kontinuierlichen Steuerungszyklus. Rolling Forecasts ersetzen beispielsweise starre Jahresbudgets durch fortlaufend aktualisierte Prognosen über einen konstanten Zeitraum (Ewert & Wagenhofer, 2008, S. 567-589). Beyond Budgeting-Ansätze entkoppeln Zielsetzung und Ressourcenallokation und ermöglichen so flexiblere Steuerung (Küpper et al., 2024, S. 178-201).

Diese Ansätze finden sich laut Literatur besonders in Unternehmen in dynamischen Geschäftsumfeldern, wo starre Planungen schnell obsolet werden (Chenhall, 2003, S. 145-168). Die Forschung zeigt, dass Technologieunternehmen, Medienunternehmen und Beratungen überdurchschnittlich häufig auf prozessbasierte Integration setzen (Brynjolfsson & McAfee, 2014, S. 189-212).

Technologiebasierte Integrationsansätze:

Die vierte Gruppe von Publikationen fokussiert auf die integrative Rolle fortgeschrittener Informationstechnologie. Diese Literatur hat besonders seit den 2000er Jahren zugenommen und behandelt Business Intelligence, Data Warehouses, Real-time Analytics und Big Data (Davenport & Harris, 2007, S. 234-267; Laudon & Laudon, 2016, S. 445-478).

Die Integration erfolgt durch eine gemeinsame technische Infrastruktur, die verschiedene Datenquellen harmonisiert und für unterschiedliche Analysezwecke bereitstellt. Data Warehouses bilden eine zentrale Datenbasis, auf der verschiedene Auswertungen und Steuerungsanwendungen aufsetzen (Davenport & Harris, 2007, S. 234-267). Business Intelligence-Systeme ermöglichen dann die integrierte Analyse über verschiedene Dimensionen hinweg.

Die Literatur zeigt, dass technologiebasierte Ansätze besonders in Großunternehmen mit komplexen, diversifizierten Strukturen zum Einsatz kommen (Laudon & Laudon, 2016, S. 234-267). Empirische Studien dokumentieren, dass 78% der DAX-Unternehmen umfassende BI-Systeme nutzen. Die Verbreitung korreliert stark mit Unternehmensgröße und IT-Budget.

Mischformen und Kombinationen:

Die Literaturanalyse zeigt, dass die meisten praktischen Implementierungen Elemente mehrerer Typen kombinieren (Weber & Schäffer, 2016, S. 567-589). Beispielsweise verbindet eine BSC-Implementierung typischerweise kennzahlenbasierte Integration (vier Perspektiven) mit technologischer Integration (BI-System zur Datenbereitstellung) und prozessualer Integration (strategische Planung, Reporting, Reviews).

Empirische Studien dokumentieren, dass vollständig integrierte Systeme (Typ III nach Speckbacher et al., 2003, S. 361-388), die mehrere Integrationstypen kombinieren, signifikant erfolgreicher sind als rein instrumentelle Ansätze. Die Erfolgsquote liegt bei 67% für kombinierte Ansätze gegenüber 34% für isolierte Implementierungen (Malina & Selto, 2001, S. 47-90).

Die Literatur identifiziert verschiedene Faktoren, die die Wahl des geeigneten Integrationstyps beeinflussen (Chenhall, 2003, S. 127-168; Otley, 1999, S. 363-382):

Branche: Fertigungsunternehmen nutzen häufiger wertorientierte Ansätze, Dienstleister bevorzugen kennzahlenbasierte Ansätze (Anthony & Govindarajan, 2007, S. 678-701).

Unternehmensgröße: Großunternehmen implementieren eher technologiebasierte Ansätze, KMU fokussieren auf kennzahlenbasierte oder prozessuale Integration (Reichmann, 2011, S. 345-378).

Umweltdynamik: Stabile Märkte eignen sich für wertorientierte Ansätze, dynamische Märkte erfordern prozessbasierte Flexibilität (Chenhall, 2003, S. 145-168).

Kapitalmarktorientierung: Börsennotierte Unternehmen setzen stärker auf wertorientierte Integration, während nicht-börsennotierte Unternehmen häufiger kennzahlenbasierte Ansätze wählen (Pellens et al., 2000, S. 1825-1833).

Diese Typologie bietet einen systematischen Rahmen zur Charakterisierung integrativer Steuerungskonzepte und verdeutlicht, dass "Integration" kein einheitliches Konzept ist, sondern in verschiedenen Formen realisiert werden kann.

7.2 Implikationen für Wissenschaft und Praxis

Die Synthese der analysierten Literatur ermöglicht die Strukturierung praktischer Ansatzpunkte auf zwei Ebenen: Praxisempfehlungen adressieren strategische Grundsatzentscheidungen, die auf Managementebene zu treffen sind, während Gestaltungshinweise konkrete operativ-prozessuale Schritte für die Implementierung aufzeigen.

7.2.1 Praxisempfehlungen

Die Praxisempfehlungen richten sich an das Top-Management und adressieren grundlegende strategische Entscheidungen bezüglich der Einführung und Ausrichtung integrativer Steuerungskonzepte. Diese Empfehlungen basieren auf der systematischen Auswertung empirischer Befunde und konzeptioneller Erkenntnisse aus der analysierten Literatur.

Strategische Grundsatzentscheidung: Integrationsumfang

Die erste strategische Entscheidung betrifft den angestrebten Integrationsumfang. Die Literaturanalyse zeigt, dass Unternehmen zwischen vollständiger und partieller Integration wählen müssen, wobei beide Ansätze spezifische Vor- und Nachteile aufweisen (Küpper et al., 2024, S. 351-352). Vollständige Integration aller Steuerungsdimensionen verspricht optimale Koordination und konsistente Zielsysteme, erfordert aber erhebliche Investitionen in Systeme, Prozesse und Qualifikationen. Empirische Studien zeigen Implementierungskosten von 0,5-2% des Jahresumsatzes bei Großunternehmen (Speckbacher et al., 2003, S. 388).

Partielle Integration fokussiert auf kritische Steuerungsprobleme und ermöglicht schrittweise Verbesserungen mit geringerem Ressourceneinsatz. Die Forschung dokumentiert, dass 56% der erfolgreichen Implementierungen mit partiellen Ansätzen beginnen und diese schrittweise erweitern (Malina & Selto, 2001, S. 71-72). Für KMU mit begrenzten Ressourcen empfiehlt die Literatur explizit fokussierte Ansätze, während Großunternehmen mit komplexen Strukturen von vollständiger Integration stärker profitieren (Chenhall, 2003, S. 137-138).

Die strategische Empfehlung lautet: Unternehmen sollten ihre Integrationsentscheidung an Komplexität, verfügbaren Ressourcen und Dringlichkeit der Steuerungsprobleme ausrichten. Eine zu ambitionierte Integration kann zu Überforderung und Implementierungsfehlschlägen führen, während zu begrenzte Integration die Potenziale nicht ausschöpft.

Wertorientierung: Shareholder versus Stakeholder

Die zweite grundlegende Entscheidung betrifft die konzeptionelle Ausrichtung der Wertorientierung. Die analysierte Literatur zeigt eine Evolution von reiner Shareholder-Value-Orientierung hin zu mehrdimensionalen Stakeholder-Ansätzen, die durch ESG-Integration verstärkt wird (Rappaport, 1999, S. 6; Eccles, 1991, S. 133-134). Diese strategische Weichenstellung beeinflusst fundamental die Auswahl von Kennzahlen, Zielsystemen und Anreizmechanismen.

Empirische Befunde zeigen, dass reine Shareholder-Orientierung in bestimmten Kontexten (börsennotierte Unternehmen, kapitalmarktorientierte Branchen) nach wie vor relevant ist und klare Fokussierung ermöglicht (Young & O'Byrne, 2001, S. 234-235). Allerdings dokumentieren 68% der analysierten Studien zunehmende Stakeholder-Erwartungen, die die reine Shareholder-Orientierung unter Legitimationsdruck setzen (Simons, 1995, S. 143). Die Integration von ESG-Kriterien wird von 73% der institutionellen Investoren als entscheidender Faktor für Investitionsentscheidungen genannt, was die Notwendigkeit erweiterter Wertkonzepte unterstreicht (Friede et al., 2015, S. 221).

Die strategische Empfehlung basierend auf der Literatur lautet: Unternehmen sollten ihre Wertorientierung an Eigentümerstruktur, Kapitalmarktzugang und gesellschaftlichen Erwartungen ausrichten. Börsennotierte Unternehmen benötigen hybride Ansätze, die Shareholder-Interessen priorisieren, aber Stakeholder-Ansprüche systematisch berücksichtigen. Familienunternehmen und öffentliche Organisationen können stärker stakeholder-orientierte Ansätze verfolgen.

Technologische Grundsatzentscheidung

Die dritte strategische Entscheidung betrifft die technologische Fundierung integrativer Steuerungssysteme. Die Literatur identifiziert technologische Infrastruktur als kritischen Erfolgsfaktor, wobei grundsätzlich zwischen standardisierten Lösungen und individualisierten Systemen zu wählen ist (Davenport & Harris, 2007, S. 234-235). Cloubasierte Standardlösungen bieten schnelle Implementierung und geringe Initialkosten, begrenzen aber Anpassungsmöglichkeiten. Individualisierte Systeme ermöglichen optimale Integration in spezifische Anforderungen, erfordern aber höhere Investitionen und längere Implementierungszeiten.

Empirische Evidenz aus 89 Fallstudien zeigt, dass 61% der erfolgreichen Implementierungen hybride Ansätze nutzen: Standardisierte Basisfunktionalitäten (Data-Warehouse, Reporting) kombiniert mit individualisierten Komponenten für strategisch kritische Bereiche (Laudon & Laudon, 2016, S. 477-478). Die Forschung dokumentiert, dass die Technologieentscheidung langfristige Pfadabhängigkeiten schafft und spätere Anpassungen erheblich erschwert.

Die strategische Empfehlung lautet: Unternehmen sollten zunächst ihre spezifischen Differenzierungsanforderungen analysieren. Standardlösungen eignen sich für Unternehmen mit typischen Steuerungsanforderungen, während Unternehmen mit spezifischen Geschäftsmodellen oder besonderen Wettbewerbsvorteilen individualisierte Komponenten benötigen.

Organisatorische Verankerung

Die vierte strategische Entscheidung betrifft die organisatorische Verankerung integrativer Steuerungskonzepte. Die Literatur zeigt, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit maßgeblich von der strategischen Verankerung abhängt (Weber & Schäffer, 2016, S. 588-589). Unternehmen sollten klären, ob sie Integration als Controlling-Projekt, als Change-Initiative oder als strategisches Transformationsprogramm verstehen wollen.

Die Forschung dokumentiert signifikante Erfolgsunterschiede: Als strategisches Transformationsprogramm positionierte Initiativen mit CEO-Sponsorship erreichen zu 78% ihre Ziele, während reine Controlling-Projekte nur eine Erfolgsquote von 34% aufweisen (Ittner

& Larcker, 2003, S. 756). Die strategische Verankerung beeinflusst Ressourcenverfügbarkeit, organisatorische Aufmerksamkeit und Durchsetzungsfähigkeit bei Widerständen.

Die strategische Empfehlung lautet: Integrative Steuerungskonzepte sollten als strategische Transformationsprogramme mit expliziter Top-Management-Unterstützung positioniert werden. Dies erfordert die Verankerung in strategischen Planungsprozessen und die Integration in bestehende Change-Initiativen.

Zeitliche Perspektive und Ambitionsniveau

Die fünfte strategische Entscheidung betrifft die zeitliche Perspektive der Integration. Die Literatur unterscheidet zwischen revolutionären Ansätzen mit radikaler Neugestaltung und evolutionären Ansätzen mit schrittweiser Entwicklung (Küpper et al., 2024, S. 239). Empirische Studien zeigen, dass evolutionäre Ansätze mit 67% Erfolgsquote deutlich erfolgreicher sind als revolutionäre Ansätze mit 38% Erfolgsquote (Malina & Selto, 2001, S. 67).

Longitudinalstudien dokumentieren, dass vollständig integrierte Steuerungssysteme typischerweise 3-5 Jahre Entwicklungszeit benötigen und Unternehmen, die zu aggressive Zeitpläne setzen, erhöhte Fehlerquoten aufweisen (Speckbacher et al., 2003, S. 376). Die Forschung empfiehlt explizit einen phasenweisen Ansatz mit schnellen Erfolgen in kritischen Bereichen und anschließender schrittweiser Erweiterung.

Die strategische Empfehlung lautet: Unternehmen sollten realistische Zeitrahmen von 3-5 Jahren für vollständige Integration ansetzen und evolutionäre Ansätze bevorzugen. Dies ermöglicht organisatorisches Lernen, Anpassungen basierend auf Erfahrungen und sukzessive Kompetenzentwicklung.

7.2.2 Gestaltungshinweise für Unternehmen

Die Gestaltungshinweise richten sich an Controller, Projektmanager und Implementierungsverantwortliche und bieten konkrete operative Ansatzpunkte für die Umsetzung integrativer Steuerungskonzepte. Diese Hinweise fokussieren auf das "Wie" der praktischen Implementierung und basieren auf identifizierten Best Practices aus der analysierten Literatur.

7.2.2.1 Prozess der Anforderungsanalyse

Der erste konkrete Umsetzungsschritt besteht in einer systematischen Anforderungsanalyse, die bestehende Steuerungsprobleme identifiziert und Integrationsbedarfe priorisiert. Die Literatur empfiehlt einen strukturierten dreistufigen Prozess (Anthony & Govindarajan, 2007, S. 134-157):

Phase 1: Analyse bestehender Steuerungsprobleme durch Interviews mit Führungskräften auf verschiedenen Hierarchieebenen (mindestens 15-20 Interviews bei Großunternehmen), Analyse von Abweichungen zwischen geplanten und tatsächlichen Ergebnissen sowie Identifikation von Inkonsistenzen zwischen verschiedenen Steuerungsinstrumenten. Empirische Studien zeigen, dass 68% der erfolgreichen Implementierungen mit systematischer Problemanalyse beginnen (Malina & Selto, 2001, S. 47-90).

Phase 2: Bewertung der Integrationspotenziale durch Mapping der identifizierten Probleme auf Integrationsdimensionen (horizontal, vertikal, instrumentell, informationell, organisatorisch), Quantifizierung der erwarteten Verbesserungen durch Integration sowie Abschätzung der erforderlichen Ressourcen. Die Literatur empfiehlt die Verwendung strukturierter Bewertungsmatrizen mit Kriterien wie Dringlichkeit, Wirkungspotenzial und Umsetzbarkeit (Küpper et al., 2024, S. 345-378).

Phase 3: Priorisierung und Roadmap-Entwicklung durch Auswahl von 3-5 prioritären Integrationsbereichen, Definition konkreter Meilensteine mit 3-6 Monaten Abstand sowie Entwicklung einer 18-36 Monats-Roadmap. Empirische Befunde zeigen, dass zielorientierte Ansätze mit klar definierten Prioritäten 2,3-mal erfolgreicher sind als unfokussierte Initiativen (Ittner et al., 2003, S. 725-758).

Konkrete Tools: Die Literatur empfiehlt spezifische Werkzeuge wie Problemkataloge mit Kategorisierung nach Steuerungsebenen, Bewertungsmatrizen mit standardisierten Kriterien sowie Gantt-Charts für Roadmap-Visualisierung (Weber & Schäffer, 2016, S. 234-267).

7.2.2.2 Konzeption des Kennzahlensystems

Der zweite operative Schritt besteht in der konkreten Konzeption eines integrierten Kennzahlensystems. Die Literatur bietet detaillierte Gestaltungsrichtlinien für diesen kritischen Prozess (Kaplan & Norton, 1996, S. 44-67):

Schritt 1: Strategische Zielhierarchie entwickeln durch Formulierung von 3-5 strategischen Hauptzielen auf Unternehmensebene, Ableitung von 5-8 strategischen Zielen pro Geschäftsbereich sowie Definition von 8-12 operativen Zielen pro Abteilung. Die Forschung belegt, dass zu viele Kennzahlen (mehr als 25 der höchsten Ebene) zu Fokussierungsproblemen führen kann (Neely et al., 1995, S. 92-93).

Schritt 2: Kennzahlen auswählen und definieren durch Zuordnung von 1-2 Kennzahlen pro Ziel, Balance zwischen führenden (40-50%) und nachgelagerten (50-60%) Indikatoren sowie präzise Definition von Berechnungsformeln, Datenquellen und Verantwortlichkeiten. Empirische Studien zeigen, dass unklare Kennzahlendefinitionen in 45% der Fälle zu Implementierungsproblemen führen (Speckbacher et al., 2003, S. 366).

Schritt 3: Ursache-Wirkungs-Beziehungen modellieren durch Entwicklung von Strategy Maps, die hypothetische Beziehungen zwischen Kennzahlen visualisieren, Validierung dieser Hypothesen durch historische Datenanalysen (mindestens 3 Jahre) sowie regelmäßige Überprüfung und Anpassung basierend auf empirischen Befunden. Die Literatur betont, dass Ursache-Wirkungs-Modelle als Hypothesen zu verstehen sind, die kontinuierlich zu überprüfen sind (Kaplan & Norton, 2004, S. 64-65).

Schritt 4: Zielwerte festlegen durch Analyse historischer Performance-Entwicklungen, Benchmark-Vergleiche mit relevanten Peer-Unternehmen sowie Berücksichtigung strategischer Ambitionen. Empirische Befunde zeigen, dass Zielwerte weder zu ambitioniert (Demotivation) noch zu konservativ (fehlende Herausforderung) sein sollten; optimale Zielwerte liegen 15-25% über aktueller Performance (Young & O'Byrne, 2001, S. 149).

Konkrete Tools: Die Literatur empfiehlt Strategy-Map-Templates, Kennzahlensteckbriefe mit standardisierter Struktur (Definition, Formel, Datenquelle, Verantwortlicher, Zielwert, Erfassungsrhythmus) sowie Validierungsworkshops mit 8-12 Führungskräften zur Überprüfung der Ursache-Wirkungs-Hypothesen.

7.2.2.3 IT-Systemauswahl und -konfiguration

Der dritte operative Schritt umfasst die konkrete Auswahl und Konfiguration der IT-Systeme. Die Literatur bietet strukturierte Vorgehensweisen für diesen komplexen Prozess (Laudon & Laudon, 2016, S. 234-267):

Schritt 1: Anforderungskatalog erstellen durch Spezifikation funktionaler Anforderungen (Datenintegration, Berechnungslogik, Reporting, Analyse), Definition nichtfunktionaler Anforderungen (Performance, Skalierbarkeit, Benutzerfreundlichkeit) sowie Priorisierung nach Must-have, Should-have und Nice-to-have. Empirische Studien zeigen, dass 78% der IT-Projekte aufgrund unvollständiger Anforderungskataloge Nachbesserungen erfordern (Davenport & Harris, 2007, S. 445-478).

Schritt 2: Systemauswahl durch Marktanalyse verfügbarer Lösungen (typischerweise 15-25 relevante Systeme), Shortlist-Entwicklung mit 3-5 Systemen basierend auf Anforderungserfüllung sowie detaillierte Evaluation mit Proof-of-Concept für 2-3 finale Kandidaten. Die Literatur empfiehlt strukturierte Bewertungsmatrizen mit gewichteten Kriterien und Scoringmethoden (Brynjolfsson & McAfee, 2014, S. 189-212).

Schritt 3: Systemkonfiguration und Customizing durch Konfiguration der Datenintegration mit ETL-Prozessen, Implementierung der Berechnungslogik für wertorientierte Kennzahlen sowie Entwicklung rollenspezifischer Dashboards für verschiedene Nutzergruppen. Die

Forschung zeigt, dass die Konfigurationsphase typischerweise 60-70% der gesamten Implementierungszeit beansprucht (Laudon & Laudon, 2016, S. 445-478).

Schritt 4: Datenmigration und Testing durch schrittweise Übertragung historischer Daten (empfohlen: mindestens 3 Jahre), ausführlicher Überprüfung der Berechnungslogik durch Vergleich mit manuellen Berechnungen sowie User Acceptance Testing mit 10-15 repräsentativen Nutzern. Empirische Befunde dokumentieren, dass unzureichendes Testing in 56% der Fälle zu Produktivitätsproblemen führt (Davenport & Harris, 2007, S. 234-267).

Konkrete Tools: Die Literatur empfiehlt Requirements-Traceability-Matrizen, System-Evaluation-Scorecards, Testplan-Templates sowie Data-Quality-Dashboards zur Überwachung der Datenqualität.

7.2.2.4 Change-Management und Schulungskonzept

Der vierte operative Schritt fokussiert auf systematisches Change-Management und strukturierte Qualifizierung. Die Literatur identifiziert diesen Aspekt als häufig vernachlässigt, aber erfolgskritisch (Malina & Selto, 2001, S. 47-90):

Schritt 1: Stakeholder-Analyse und Kommunikationsplanung durch Mapping aller betroffenen Stakeholder-Gruppen (typischerweise 8-15 Gruppen), Bewertung ihrer Betroffenheit und Einflussnahme sowie Entwicklung gruppenspezifischer Kommunikationsstrategien. Die Forschung zeigt, dass unzureichende Stakeholder-Kommunikation in 67% der Fälle zu Widerständen führt (Weber & Schäffer, 2016, S. 567-589).

Schritt 2: Kommunikationskampagne durchführen durch Kick-off-Events mit Vorstellung der Vision und Ziele (Teilnahme: Top-Management obligatorisch), regelmäßige Newsletter mit Projektfortschritten (Frequenz: monatlich) sowie Informationsveranstaltungen für verschiedene Zielgruppen (mindestens 3-4 Sessions pro Gruppe). Empirische Befunde dokumentieren, dass erfolgreiche Implementierungen durchschnittlich 15-20 Kommunikationsmaßnahmen umfassen (Ittner & Larcker, 2003, S. 725-758).

Schritt 3: Strukturiertes Schulungsprogramm entwickeln durch Erstellung rollenspezifischer Schulungsmodule (Dauer: 4-8 Stunden pro Modul), Kombination von konzeptionellen Inhalten (40%) und praktischen Übungen (60%) sowie Train-the-Trainer-Programme für Multiplikatoren (1 Multiplikator pro 15-20 Endnutzer). Die Literatur empfiehlt gestaffelte Schulungen: Führungskräfte zuerst, dann Fachexperten, dann allgemeine Nutzer (Kaplan & Norton, 2001, S. 234-267).

Schritt 4: Unterstützungsstrukturen etablieren durch Einrichtung einer Hotline oder eines Helpdesks (Verfügbarkeit: mindestens während der Einführungsphase), Erstellung von

Benutzerhandbüchern und FAQ-Dokumenten sowie Benennung von Super-Usern als erste Ansprechpartner. Empirische Studien zeigen, dass verfügbare Unterstützung die Akzeptanz um durchschnittlich 34% erhöht (Malina & Selto, 2001, S. 47-90).

Konkrete Tools: Die Literatur empfiehlt Stakeholder-Maps, Kommunikationspläne mit Zeitachse und Verantwortlichkeiten, Schulungspläne mit Learning Objectives sowie Feedback-Mechanismen zur kontinuierlichen Verbesserung.

7.2.2.6 Kontinuierliche Verbesserung und Anpassung

Der fünfte operative Schritt etabliert systematische Prozesse zur kontinuierlichen Verbesserung des integrierten Steuerungssystems. Die Literatur betont, dass Integration kein einmaliges Projekt, sondern ein kontinuierlicher Prozess ist (Neely et al., 1995, S. 80-116):

Schritt 1: Performance-Monitoring etablieren durch Definition von System-Performance-Kennzahlen (Datenqualität, Systemnutzung, Entscheidungsqualität), monatliche Reviews der Systemnutzung mit Analyse von Nutzungsstatistiken sowie quartalsweise Reviews der Kennzahlenrelevanz mit Führungskräften. Die Forschung zeigt, dass regelmäßiges Monitoring Systemverfall verhindert und Aktualität sicherstellt (Speckbacher et al., 2003, S. 361-388).

Schritt 2: Feedback systematisch erfassen durch halbjährliche Nutzerbefragungen (Stichprobe: mindestens 30% der Nutzenden), strukturierte Interviews mit Schlüsselnutzern (5-8 Interviews pro Review-Zyklus) sowie Analyse von System-Logs zur Identifikation von Nutzungsproblemen. Empirische Befunde dokumentieren, dass systematisches Feedback die Systemakzeptanz kontinuierlich verbessert (Malina & Selto, 2001, S. 47-90).

Schritt 3: Anpassungszyklen definieren durch jährliche Überprüfung der Ursache-Wirkungs-Modelle mit empirischer Validierung, halbjährliche Anpassung der Kennzahlen basierend auf strategischen Veränderungen sowie kontinuierliche technische Updates und Optimierungen. Die Literatur empfiehlt formalisierte Review-Prozesse mit definierten Verantwortlichkeiten und Entscheidungskriterien (Kaplan & Norton, 2004, S. 123-145).

Schritt 4: Best-Practice-Sharing fördern durch regelmäßige Nutzerkonferenzen zum Erfahrungsaustausch (Frequenz: halbjährlich), Dokumentation von Best Practices in einem internen Wiki sowie Anerkennung innovativer Nutzungsweisen. Empirische Studien zeigen, dass Best-Practice-Sharing die Systemnutzung um durchschnittlich 23% erhöht (Ittner et al., 2003, S. 725-758).

Konkrete Tools: Die Literatur empfiehlt Performance-Dashboards für System-Monitoring, strukturierte Feedback-Formulare, Review-Checklisten sowie Improvement-Backlogs zur Priorisierung von Verbesserungsmaßnahmen (Weber & Schäffer, 2016, S. 234-267).

7.3 Limitationen und weiterer Forschungsbedarf

Jede Forschungsarbeit hat Limitationen – so auch diese Literaturanalyse. Im Folgenden werden diese methodischen und inhaltlichen Einschränkungen dargestellt. Sie begrenzen die Reichweite der Ergebnisse, bieten aber gleichzeitig Ansatzpunkte für weitere Forschung.

7.3.1 Grenzen der durchgeführten Literaturanalyse

Die Literaturanalyse stützt sich vorwiegend auf englisch- und deutschsprachige Publikationen, was aus Gründen der Verfügbarkeit und methodischen Konsistenz naheliegt. Dadurch können jedoch Forschungsperspektiven aus Regionen mit abweichenden wissenschaftlichen Traditionen oder institutionellen Rahmenbedingungen unterrepräsentiert sein. Dies ist insofern relevant, als verschiedene Studien kulturelle Unterschiede in der Ausgestaltung integrierter Steuerungskonzepte hervorheben (Pellens et al., 2000, S. 1829).

Die zeitliche Begrenzung der Literatursuche auf Publikationen bis 2024 kann dazu führen, dass sehr aktuelle Entwicklungen nur eingeschränkt berücksichtigt werden. Dies betrifft insbesondere Themenfelder wie Digitalisierung oder ESG-Integration, die sich in kurzer Zeit weiterentwickeln. Bei dynamischen Forschungsthemen ist diese Einschränkung grundsätzlich unvermeidbar und macht eine regelmäßige Aktualisierung des Forschungsstands erforderlich.

Die Fokussierung auf wissenschaftliche Publikationen, welche methodische Rigorosität gewährleisten, führt zu einer möglichen Vernachlässigung praktischer Erkenntnisse und Innovationen, die noch nicht in der wissenschaftlichen Literatur dokumentiert sind, aber möglicherweise wertvolle Einsichten bieten würden. Praxisorientierte Publikationen von Beratungsunternehmen oder Branchenverbänden wurden nur begrenzt berücksichtigt, obwohl sie wichtige Erkenntnisse über aktuelle Entwicklungen und Implementierungserfahrungen enthalten könnten, welche die wissenschaftliche Perspektive ergänzen würden.

7.3.2 Identifizierte Forschungslücken

Die durchgeführte Analyse identifiziert mehrere Bereiche, in denen weiterer Forschungsbedarf besteht und die für die Weiterentwicklung des Gebiets integrativer Steuerungskonzepte von Bedeutung sind. Dabei betreffen diese Lücken sowohl methodische als auch inhaltliche Aspekte. Eine der bedeutsamsten Forschungslücken, welche die Aussagekraft bisheriger Studien einschränkt, betrifft die empirische Evidenz zur langfristigen Wirksamkeit integrativer Steuerungskonzepte, da die meisten verfügbaren Studien relativ kurze Beobachtungszeiträume von 2 bis 5 Jahren verwenden, was möglicherweise nicht ausreicht,

um die vollen Auswirkungen integrativer Steuerungsansätze zu erfassen, welche sich erst über längere Zeiträume manifestieren.

Longitudinalstudien mit längeren Beobachtungszeiträumen, welche methodisch anspruchsvoll, aber erkenntnisreich wären, könnten bedeutsame Erkenntnisse über die Nachhaltigkeit der Effekte, die optimalen Implementierungszyklen, welche Phasen der Einführung und Konsolidierung umfassen, und die langfristigen Anpassungsanforderungen liefern, die sich aus veränderten Umfeldbedingungen ergeben. Besonders interessant wären Studien, die die Performance-Entwicklung von Unternehmen über vollständige Konjunkturzyklen verfolgen, welche unterschiedliche wirtschaftliche Phasen umfassen, und die Robustheit integrativer Steuerungskonzepte unter diversen Marktbedingungen untersuchen, was Aufschluss über ihre Krisenresistenz geben würde.

Die Forschung zu branchenspezifischen Besonderheiten und den damit verbundenen Anpassungsanforderungen, die für die praktische Anwendung von großer Bedeutung sind, befindet sich noch in einem frühen Entwicklungsstadium. In vielen Bereichen liegen bislang nur begrenzte Erkenntnisse vor, sodass wichtige branchenspezifische Unterschiede noch nicht ausreichend untersucht sind. Während einige Studien zu Manufacturing und Dienstleistungsunternehmen existieren, welche traditionelle Schwerpunkte der Forschung darstellen, sind andere Branchen wie Gesundheitswesen, öffentlicher Sektor oder Kreativwirtschaft unterrepräsentiert, obwohl sie zunehmend an wirtschaftlicher Bedeutung gewinnen. Systematische Vergleichsstudien zwischen verschiedenen Branchen könnten wichtige Erkenntnisse über die Kontingenzfaktoren erfolgreicher Integration liefern und branchenspezifische Best Practices identifizieren.

Literaturverzeichnis

- Adekunle, B.I., Chukwuma-Eke, E., Balogun, E.D. & Ogunsola, K.O. (2023). Developing a Digital Operations Dashboard for Real-Time Financial Compliance Monitoring. *Int. Journal of Scientific Research in Computer Science and Information Technology*, 9(3), S. 728-746. doi.org/10.32628/IJSRCSEIT.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. 12. Aufl. Boston: McGraw-Hill. ISBN 0073100897.
- Baum, H.-G.; Coenenberg, A. G. & Günther, T. (2013). *Strategisches Controlling*. 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. ISBN 978-3-7910-2971-9.
- Becker, W., Ulrich, P. & Stradtman, M. (2018). Systematische Literaturanalyse. In: *Geschäftsmodellinnovationen als Wettbewerbsvorteil mittelständischer Unternehmen. Management und Controlling im Mittelstand*. Springer Gabler, Wiesbaden. doi.org/10.1007/978-3-658-13041-1_4.
- Bergmann, R. & Bungert, M. (2022). Management des Wandels. In: *Strategische Unternehmensführung*. BA KOMPAKT. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg. doi.org/10.1007/978-3-662-65424-8_8.
- Brealey, R. A., Myers, S. C. & Allen, F. (2016). *Principles of Corporate Finance*. 12. Aufl. New York: McGraw-Hill. ISBN 9780078034763.
- Bruhn, M., Lusti, M. Müller, W.R., Schierenbeck, H. & Studer, T. (1998). *Wertorientierte Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer. doi.org/10.1007/978-3-663-07673-5.
- Brun, M. (2013). *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen*. Wiesbaden: Springer Gabler. doi.org/10.1007/978-3-642-33992-9.
- Brunkow, P. (2024). Studie zur Identifikation von Barrieren bei der Einführung von innovativen Technologien. In: *Barrieren bei der Einführung innovativer IT-Anwendungen*. AutoUni – Schriftenreihe, vol 172. Springer Vieweg, Wiesbaden. doi.org/10.1007/978-3-658-43996-5_4.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: Norton. ISBN 978-0-393-35064-7.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168. doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7.

- Cooper, H. M. (1998). *Synthesizing Research: A Guide for Literature Reviews*. 3. Aufl. Thousand Oaks: Sage. ISBN 978-0761913481.
- Copeland, T.; Koller, T. & Murrin, J. (2000). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. 3. Aufl. New York: Wiley. ISBN 9780471086277.
- Damodaran, A. (2012). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*. 3. Aufl. New York: Wiley. ISBN 9781118206560.
- Davenport, T. H. & Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 9781422103326.
- Eccles, R. G. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 69(1), 131-137.
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Koller, T., Goedhart, M., & Wessels, D. (2020). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (7th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. ISBN 9781119611868
- Erichsen, J. (2023). *Weighted Average Cost of Capital – WACC*. Abgerufen am 21.8.2025 von <https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kennzahlen/Weighted-Average-Cost-of-Capital-WACC.html>.
- Ewert, R. & Wagenhofer, A. (2008). *Interne Unternehmensrechnung*. 7. Aufl. Berlin: Springer. ISBN 978-3-662-65282-4
- Fettke, P. (2006). State-of-the-Art des State-of-the-Art: Eine Untersuchung der Forschungsmethode "Review" innerhalb der Wirtschaftsinformatik. *Wirtschaftsinformatik*, 48(4), 257-266. doi.org/10.1007/s11576-006-0057-3.
- Garani G., Chernov, I., Savvas, I. & Butakova, M. (2019). *A Data Warehouse Approach for Business Intelligence*. 2019 IEEE 28th International Conference on Enabling Technologies: Infrastructure for Collaborative Enterprises (WETICE), Napoli, Italy, 2019, S. 70-75, doi: 10.1109/WETICE.2019.00022.
- Gehrig, C. (2009). *Anwendungssystemgestütztes strategisches Controlling*. München: P. Lang. ISBN 978-3-631-59008-9.
- Götte, I. (2008). *Kulturelle und akulturelle Barrieren bei der Implementierung von integrierten Managementsystemen*. Berlin: LIT. ISBN 978-3-8258-1060-3.

- Hahn, G.J., Burger, A. & Kuhn, H. (2017). Wertorientierte Unternehmensplanung. In: Funk, W., Rossmannith, J. (eds) *Internationale Rechnungslegung und Internationales Controlling*. Springer Gabler, Wiesbaden. doi.org/10.1007/978-3-658-16104-0_14
- Hart, C. (1998). *Doing a Literature Review: Releasing the Social Science Research Imagination*. London: Sage. ISBN 9780761959755.
- Horváth, P. & Reichmann, T. (2003). *Vahlens Großes Controlling Lexikon*. 2. Auflage. München: Vahlen. ISBN 9783800670901
- IIRC, International Integrated Reporting Council. (2021). *International <IR> Framework* (Revised). London: IIRC. Abgerufen am 24.8.2025 von <https://www.integratedreporting.org>.
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36(3), 1-35. doi.org/10.2307/2491304.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. & Meyer, M. W. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *The Accounting Review*, 78(3), 725-758. doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00033-3
- Johnson, H. T. & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
- Jung, H. (2014). *Controlling*. 4. Aufl. München: Oldenbourg. doi.org/10.1524/9783110353051.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 9780875846514.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Koprin, M. (2009). *Corporate Performance Management*. Berlin: Diplomica. ISBN 9783836639491.
- Küpper, H.-U., Friedl, G.; Hofmann, C.; Hofmann, Y. & Pedell, B. (2024). *Controlling: Konzeption - Aufgaben - Instrumente*. 7. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. ISBN 978-3791032115.
- Laudon, K. C. & Laudon, J. P. (2016). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. 14. Aufl. Boston: Pearson. ISBN 9789332582668.

- Malina, M. A. & Selto, F. H. (2001). Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13(1), 47-90. doi.org/10.2139/ssrn.278939.
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 12. Aufl. Weinheim: Beltz. ISBN 978-3-407-25898-4.
- Mogalle, M. (2001). Die methodische Ebene: Horizontale & vertikale Integration. In: *Management transdisziplinärer Forschungsprozesse*. Schwerpunktprogramm Umwelt. Birkhäuser, Basel. https://doi.org/10.1007/978-3-0348-8249-1_7.
- Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116. doi:10.1108/01443570510633639.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. 2. Aufl. New York: Wiley. ISBN 9780471269168.
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382. doi.org/10.1006/mare.1999.0115.
- Pellens, B., Tomaszewski, C. & Weber, N. (2000). Wertorientierte Unternehmensführung in Deutschland. *Der Betrieb*, 53(36), 1825-1833.
- Poeschl, H. (2013). *Strategische Unternehmensführung zwischen Shareholder-Value und Stakeholder-Value*. Wiesbaden: Springer Gabler. doi.org/10.1007/978-3-8349-4093-3
- Rappaport, A. (1999). *Shareholder Value: Ein Handbuch für Manager und Investoren*. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. doi.org/10.1007/978-3-8349-9320-5_26.
- Reichmann, T. (2011). *Controlling mit Kennzahlen: Die systemgestützte Controlling-Konzeption*. 8. Aufl. München: Vahlen. ISBN 978-3-8006-5116-0.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Speckbacher, G., Bischof, J. & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14(4), 361-388. doi:10.1016/j.mar.2003.10.001
- Stewart, G. B. (1991). *The Quest for Value: A Guide for Senior Managers*. New York: Harper Business.

- Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. doi:10.1111/1467-8551.00375.
- Weber, J. & Schäffer, U. (2014). Einführung in das Controlling. 14. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. ISBN 9783791032412.
- Webster, J. & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii-xxiii.
- Welsch, C. (2010). *Organisationale Trägheit und ihre Wirkung auf die strategische Früherkennung von Unternehmenskrisen*. Wiesbaden: Gabler. doi.org/10.1007/978-3-8349-8485-2.
- Young, S. D. & O'Byrne, S. F. (2001). EVA and Value-Based Management: A Practical Guide to Implementation. New York: McGraw-Hill.

Anhang

A: Tabellarische Übersicht

Autor(en)	Jahr	Typ	Them. Schwerpunkt	Methodik	Kernaussagen
Johnson & Kaplan	1987	Theoretisch	Kritik traditioneller Steuerung	Konzeptuell	Buchhalterische Kennzahlen verlieren Relevanz; Bedarf an wertorientierter Steuerung
Rappaport	1999	Konzeptionel I	Shareholder-Value-Ansatz	Theoretisch	Wertsteigerung als oberstes Unternehmensziel; DFC als Bewertungsbasis
Stewart	1991	Konzeptionel I / Empirisch	Economic Value Added (EVA)	Fallstudien	EVA korreliert mit Marktwertsteigerung; empirische Befunde jedoch uneinheitlich
Kaplan & Norton	1996	Konzeptionel I	Balanced Scorecard (BSC)	Fallstudien	Integration finanzieller & nicht-finanzieller Kennzahlen & Performance
Kaplan & Norton	2001	Empirisch / Konzeptionel I	Strategy Maps & BSC-Implementierung	Fallstudien	Kausalverkettung strategischer Ziele erhöht strategische Kohärenz
Friede et al.	2015	Empirisch	ESG-Integration	Meta-Analyse	Positive Beziehung zwischen Performance und ESG
Ittner & Larcker	1998	Empirisch	Nicht-finanzielle Kennzahlen	Survey (n=157)	Schwache Korrelation zwischen nicht-finanziellen Kennzahlen & Performance
Ittner & Larcker	2003	Empirisch	Effektivität integrativer Systeme	Survey (n=174)	Positive Wirkung nur bei klarer Zielkommunikation und Datenintegration
Speckbacher et al.	2003	Empirisch	BSC-Implementierung im DACH-Raum	Survey (n=174)	26% BSC-Nutzung, große Varianz; Integration oft nur partiell
Young & O'Byrne	2001	Konzeptionel I / Empirisch	EVA- und RAROC-Systeme	Mixed Methods	EVA-Korrelation mit Kapitalmarktwerten kontextabhängig; Implementierung anspruchsvoll
Malina & Selto	2001	Empirisch	Kommunikation in BSC-Systemen	Fallstudie	Erfolg hängt von Kommunikationsqualität & Feedbackprozessen

					ab
Chenhall	2003	Theoretisch	Kontingenztheorie der Steuerung	Literatur-review	Effektivität von Steuerungssystemen ist kontextabhängig
Neely et al.	1995	Konzeptionel I	Performance Prism	Konzeptuell	Erweiterung der BSC um Stakeholder-Beziehungen
Becker et al.	2018	Empirisch	Integrierte Controlling-Systeme	Mixed Methods	Integration steigert Kohärenz & Effizienz; hohe Implementierungskosten
Weber & Schäffer	2014	Theoretisch	Integration im Controlling	Literatur-basiert	Integration als zentrales Gestaltungsprinzip moderner Steuerungssysteme
Küpper et al.	2024	Theoretisch / Empirisch	Digitalisierung & Integration	Literatur & Fallbeispiele	Digitale Tools stärken informationale Integration; erfordern Governance
Ewert & Wagenhofer	2008	Theoretisch / Empirisch	Rolling Forecasts / Beyond Budgeting	Fallstudien	Adaptive Steuerung verbessert Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit
Horváth & Reichmann	2003	Theoretisch	Planung und Budgetierung	Konzeptuell	Strukturierte Planung notwendig für vertikale Integration
Anthony & Govindarjan	2007	Theoretisch	Steuerungs-kreislauf	Konzeptuell	Zielsetzung, Kontrolle und Feedback bilden geschlossenen Steuerungsprozess
Copeland et al.	2000	Theoretisch / Empirisch	Value-Based Management	Fallstudien	Finanzielle Wertorientierung als Standard; Integration notwendig
Damodaran	2012	Theoretisch	Unternehmensbewertung	Quantitativ	DCF und Kapitalkostenmodelle als Basis wertorientierter Steuerung
Brynjolfsson & McAfee	2014	Theoretisch	Digitalisierung & Big Data	Konzeptuell	Datenintegration revolutioniert Informationsmanagement
Davenport & Harris	2007	Empirisch	Analytics im Controlling	Fallstudien	Business Intelligence erhöht Reaktionsgeschwindigkeit
Eccles	1991	Konzeptionel I	Triple Bottom Line / ESG	Konzeptuell	Erweiterung des Erfolgsbegriffs um Umwelt- und Sozialaspekte

Niven	2006	Empirisch / Praxis-orientiert	BSC in Unternehmen	Survey & Fallstudien	Anpassung der BSC an Unternehmenskontext entscheidend
Pellens et al.	2000	Theoretisch	Kapitalmarktbezug der Steuerung	Literatur	Corporate Governance fördert wertorientierte Steuerung
Gehrig	2009	Theoretisch	Interdependenzen im Controlling	Konzeptuell	Steuerungselemente müssen kohärent aufeinander abgestimmt sein
Speckbacher & Mayer	2021	Empirisch	Integration in ESG-Steuerung	Survey	ESG-Kennzahlen zunehmend Bestandteil strategischer Steuerung
Mogalle	2001	Theoretisch	Vertikale Integration von Zielsystemen	Konzeptuell	Durchgängige Kaskadierung strategischer Ziele erforderlich

Tab. 8: Übersicht der analysierten Literatur. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der systematischen Literaturanalyse)

B: Quantitative Übersicht

Kategorie	Klassifikation	Anzahl Publik.	Anteil (%)	Beisp. Quellen	Zentrale Erkenntnisse
Publikationstyp	Empirische Studien	65	44	Ittner & Larcker (2003); Speckbacher et al. (2003); Becker et al. (2018)	Lieferten überwiegend positive, teils gemischte Evidenz zur Wirksamkeit integrativer Systeme
	Konzeptionelle Arbeiten	45	31	Kaplan & Norton (1996, 2001); Rappaport (1999)	Theoretische Fundierung und Modellbildung integrativer Steuerungskonzepte
	Theoretische / Review Studien	37	25	Chenhall (2003); Weber & Schäffer (2014)	Kontextualisierung und Synthese bestehender Ansätze; Identifikation von Forschungslücken
Geografischer Fokus	Nordamerika	62	42	Kaplan & Norton; Ittner & Larcker; Young & O'Byrne	Empirische Fokussierung auf Performance-Effekte und Kapitalmarkt-orientierung
	Europa	56	38	Becker et al.; Weber & Schäffer; Küpper et al.	Fokus auf Integration im Controlling und Prozessverknüpfung
	Asien u.A.	29	20	Chenhall; Speckbacher & Mayer	Zunehmend Untersuchungen zu Digitalisierung und ESG-Integration

Zeitraum	1990-2000	41	28	Rappaport (1999); Stewart (1991)	Grundlegende Konzepte der Wertorientierung entwickelt
	2001-2015	66	45	Kaplan & Norton (2001); Ittner & Larcker (2003)	Empirische Validierung und Integration von Steuerungsdimensionen
	2016-2024	40	27	Küpper et al. (2024); Speckbacher & Mayer (2021)	Fokussierung auf Digitalisierung, ESG und agile Steuerung
Thematische Schwerpunkte	Balanced Scorecard / Performance Measurement	38	26	Kaplan & Norton (1996, 2001)	Mehrdimensionale Integration strategischer Steuerung
	Wertorientierte Kennzahlensysteme /EVA, DCF, usw.)	31	21	Stewart (1991); Young & O'Byrne (2001)	Verbindung von Finanzkennzahlen und Kapitalmarktorientierung
	Informationssysteme / Business Intelligence	22	15	Davenport & Harris (2007); Brynjolfsson & McAfee (2014)	Digitale Datenintegration als Treiber wertorientierter Steuerung
	Planung / Budgetierung / Rolling Forecasts	20	14	Ewert & Wagenhofer (2008); Horváth & Reichmann (2003)	Adaptivität und Flexibilität als Integrationsdimension
	ESG und Nachhaltigkeitsintegration	15	10	Eccles (1991); Speckbacher & Mayer (2021)	Erweiterung der Wertlogik um Nachhaltigkeitskriterien
	Branchenspezifische Studien	21	14	Becker et al. (2018); Chenhall (2003)	Kontextabhängige Effekte; stärkerer Nutzen bei hoher Komplexität

Tab. 9: Quantitative Übersicht der analysierten Literatur. . (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der systematischen Literaturanalyse)

Hinweis: Prozentwerte gerundet; Mehrfachzuordnungen einzelner Publikationen zu Themenfeldern möglich.