
Geleitwort der Herausgeber

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

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

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

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

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

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

1. Institutionelle Aspekte von Unternehmensnetzwerken

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

2. Benchmarking von Unternehmensnetzwerken

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Geleitwort des Doktorvaters

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

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

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

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

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

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

Vorwort

Die Dissertation ist eine Art Intensivstation – sie hält einen dauernd in Atem.¹

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

Seitdem ich 1998 im Jahr des KonTraG² beruflich zur Internen Revision gestoßen bin, hat sie mich nicht mehr losgelassen. Revisionsjahre in verschiedenen Branchen und auf unterschiedlichen Leitungsebenen folgten bis heute. Dabei bin ich dem berufsständischen Prinzip des lebenslangen Lernens (Continuing Professional Development³) konsequent gefolgt. So „sammelte“ ich alle revisorischen Zertifizierungen, beginnend beim Certified Internal Auditor (2001) und (vorerst) endend beim Certified Financial Services Auditor (2012), veröffentlichte regelmäßig Fachbeiträge (u.a. in der ZIR) und betätigte mich in entsprechenden Seminaren (u.a. bei der Management Circle AG) und in Arbeitskreisen (u.a. in der CIA- / DIIR-Arbeitsgruppe Rhein-Ruhrgebiet) als Zuhörer und Referent zu den verschiedensten Themen der Internen Revision.

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

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

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

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

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

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

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

Dr. Hans-Ulrich Westhausen

Interne Revision in Verbundgruppen und
Franchise-Systemen
Verbreitung und Qualität der Internen Revision in
Unternehmensnetzwerken
Westhausen, H.-U.
2016, XXV, 298 S. 46 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-12196-9