

Handwörterbuch der Betriebswirtschaft ^{HWB}

Teilband 1
A-H

Fünfte, völlig neu gestaltete Auflage

Herausgegeben von
Professor Dr. Dres. h. c. Waldemar Wittmann †
Professor Dr. Werner Kern
Professor Dr. Richard Köhler
Professor Dr. Hans-Ulrich Küpper
Professor Dr. Klaus v. Wysocki

Unter Mitarbeit
von zahlreichen Fachgelehrten
und Experten
aus Wissenschaft und Praxis

SCHÄFFER-POESCHEL VERLAG STUTTGART
MCMXCIII

58821694

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre.
– Stuttgart : Schäffer-Poeschel.

Bd. 1. Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Teilbd. 1. A–H.
– 5., völlig neu gestaltete Aufl. – 1993

Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
hrsg. von Waldemar Wittmann...

Unter Mitarbeit von zahlr. Fachgelehrten und Experten aus Wiss. und Praxis.
– Stuttgart : Poeschel.

(Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre ; Bd. 1)

ISBN 3-7910-8033-4

NE: Wittmann, Waldemar [Hrsg.]

Teilbd. 1. A–H. – 5., völlig neu gestaltete Aufl. – 1993

ISBN 3-7910-8037-7



Gesamtwerk (3 Bde.):

ISBN: 3-7910-8033-4

Teilbd. 1 A–H

ISBN: 3-7910-8037-7

Teilbd. 2 I–Q

ISBN: 3-7910-8038-5

Teilbd. 3 R–Z (mit Gesamtregister)

ISBN: 3-7910-8039-3

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

© 1993 J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung
und Carl Ernst Poeschel Verlag GmbH in Stuttgart

Satz: SCS Schwarz Satz & Bild digital, L.-Echterdingen

Druck: Freiburger Graphische Betriebe GmbH & Co., KG, Freiburg

Buchbinderische Verarbeitung: Franz Spiegel Buch GmbH, Ulm-Jungingen

Printed in Germany

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

EIN VERLAG DER  SPEKTRUM FACHVERLAGE GMBH

K 93 | 20 140

VORWORT DER HERAUSGEBER

Die fünfte Auflage des Handwörterbuches der Betriebswirtschaft (HWB) steht in einer langen Tradition. Die ersten beiden Auflagen, herausgegeben von Heinrich Nicklisch (1926/1929 und 1938/1939), waren der Versuch, das Gesamtgebiet der jungen Disziplin Betriebswirtschaftslehre in der Form größerer zusammenhängender Abhandlungen zu erfassen und darzustellen. Die dritte Auflage gaben ab 1956 Hans Seischab und Karl Schwantag heraus. Darin wurden die längeren, ganze Fachbereiche umfassenden Ansätze in zahlreiche, lexikographisch angeordnete Einzelstichwörter aufgelöst. Diese Darstellungsform wurde unter der Herausgeberschaft von Erwin Grochla und Waldemar Wittmann in der vierten Auflage des HWB (erster Band 1974) bei gleichzeitiger Verminderung der Artikelanzahl und Straffung des Stoffes beibehalten.

Erwin Grochla und Waldemar Wittmann hatten auch mit den Vorarbeiten zur Herausgabe der fünften Auflage des HWB begonnen. Diese Arbeiten wurden durch den frühen Tod von Erwin Grochla im Jahre 1986 unterbrochen. Die Fortführung lag zunächst allein in den Händen von Waldemar Wittmann, der – vielleicht in Voraussicht der begrenzten Zeitspanne, die seinem Wirken noch zur Verfügung stand – den Kreis der Herausgeber um Richard Köhler, Hans-Ulrich Küpper und Klaus v. Wysocki ergänzte. Gleichwohl war er es, auf den die Grundkonzeption des neuen HWB und die Auswahl der Kernstichwörter wesentlich zurückgehen. Nach dem plötzlichen Tod von Waldemar Wittmann im Jahre 1988 erklärte sich Werner Kern bereit, dem Kreis der Herausgeber beizutreten und die entstandene fachliche Lücke auszufüllen. Waldemar Wittmann rechnen wir weiterhin zu den Herausgebern der fünften Auflage des HWB. Wir bringen im Andenken an Erwin Grochla und Waldemar Wittmann den Dank für ihre Vor- bzw. Mitarbeit dadurch zum Ausdruck, daß wir ihre beiden grundlegenden Beiträge „Betrieb, Betriebswirtschaft und Unternehmung“ (Grochla) und „Produktionstheorie“ (Wittmann) aus der vierten Auflage des HWB in die fünfte übernommen haben.

Seit dem Erscheinen der vierten Auflage sind neue Bedingungen für die konzeptionelle Gestaltung des HWB entstanden. Der Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre folgend wurden inzwischen vom Verlag weitere Handwörterbücher zu verschiedenen Speziellen Betriebswirtschaftslehren editiert. Durch diese Ausweitung zur Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre (EdBWL) hat sich auch die Zwecksetzung des HWB wesentlich geändert. Nach unserer Auffassung stellt das HWB das Grundlagenwerk der EdBWL dar. Damit kann es nicht nur die Zusammenfassung der wesentlichen Inhalte der anderen Handwörterbücher sein. Es war daher notwendig, für das HWB eine eigenständige Struktur zu schaffen.

Zu anspruchsvoll wäre nach unserer Auffassung die Absicht, mit diesem Handwörterbuch eine Allgemeine Betriebswirtschaftslehre darzustellen. Vielmehr schien es uns nötig und angemessen, in ihm die übergreifenden und verbindenden Aspekte der Betriebswirtschaftslehre zu betonen und damit zu einem integrierenden Problemverständnis beizutragen. Durch die besondere Berücksichtigung der Beziehungen zwischen den vielfältigen Themen und Problemen der Betriebswirtschaftslehre soll deren Kern sichtbar werden. Weiter obliegt diesem Werk die Aufgabe, sich insbesondere mit den Fragen zu befassen, die in die speziellen Handwörterbücher nicht passen, die dort nicht hinlänglich hätten abgedeckt werden können oder über die ein nicht spezialisierter Benutzer wenigstens in Grundzügen informiert sein möchte. Außerdem bedarf es einer grundsätzlichen Charakterisierung der Beziehungen, die zwischen der Betriebswirtschaftslehre und ihren diversen Nachbarwissenschaften bestehen. Um diese Verknüpfungen zu verdeutlichen, haben wir angesehene Vertreter dieser Fächer in den Kreis der Autoren einbezogen. So gibt es Beiträge, die von volkswirtschaftlichen, sozialwissenschaftlichen, juristischen oder ingenieurwissenschaftlichen Fachvertretern verfaßt sind.

Bei einigen Stichwörtern bot es sich besonders an, Praktiker mit speziellen Erfahrungen auf dem betreffenden Gebiet zur Mitwirkung einzuladen. Obwohl das HWB in erster Linie den Stand der wissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre widerspiegeln soll, verbindet sich damit das Anliegen, zugleich als anwendungsbezogene Informationsquelle zu dienen.

Um einen einprägsamen Überblick über die Betriebswirtschaftslehre gemäß der vorstehenden Konzeption geben zu können, werden die Stichwörter im Rahmen vorgegebener Grenzen wiederum umfassender behandelt. Damit scheint uns das Ziel am ehesten erreichbar, den „state of the art“ zu dokumentieren. Hierzu wurden neue Tendenzen und Entwicklungen aufgenommen; das schlägt sich in einer größeren Anzahl aktueller Stichwörter nieder. Um dem übergreifenden Charakter gerecht zu werden, hielten wir es jedoch für richtig, nur solche Themen und Tendenzen zu berücksichtigen, die sich nach unserer Einschätzung als durchsetzungsfähig erweisen werden.

Auf verschiedene Weise wurde versucht, zu einem integrierenden Problemverständnis beizutragen. So ordnen sich alle Stichwörter in eine – akademisch nicht immer strenge – systematische Struktur ein; sie gleicht einem Baum. Als wichtigste Äste neben den Grundlagen betrachten wir Aspekte der Institution Unternehmung, deren Funktionen, Führung, Instrumente und Umfeldbeziehungen, die einzelnen Wirtschaftszweige sowie Fragen von Forschung und Lehre. Für den Bereich der Institution ergaben sich beispielsweise Verzweigungen für Produkte und Faktoren, die Entwicklungsphasen und konstitutiven Entscheidungen. Beschaffung, Materialwirtschaft und Logistik, Produktion, Investition, Finanzierung, Personalwesen und Absatz sind die wichtigsten Funktionen. Der Ast Führung teilt sich in die allgemeinen Führungsprobleme sowie Fragen zur Planung, Kontrolle, Information und Organisation. Zu den Instrumenten zählt neben Datenverarbeitung, Operations Research und Statistik vor allem der große Bereich des Rechnungswesens. Als Teilaspekte betriebswirtschaftlicher Forschung und Lehre waren neben dem Gegenstand unseres Faches insbesondere die Einzelbetriebslehren, die Bezüge zu den Nachbarwissenschaften, die Forschungs- und Lehrinstitutionen bis hin zu den betriebswirtschaftlichen Zeitschriften zu behandeln.

Um Gemeinsamkeiten der genannten Verzweigungen herauszuarbeiten, enthält das HWB zahlreiche übergreifende sowie „Und“-Stichwörter, welche auf die Beziehungen zwischen verschiedenen Bereichen gerichtet sind. Die im HWB enthaltenen Beiträge sind im Gegensatz zu einschlägigen Lexika nicht nur als Interpretationen fachbezogener Stichwörter zu verstehen. Vielmehr handelt es sich bei ihnen grundsätzlich um jeweils auf ein Thema bezogene Abhandlungen; es geht dabei um Themen, die in ihrem Umfang notwendigerweise begrenzt, aber inhaltlich trotzdem umfassend angelegt sind und dem Leser über Quellenangaben den Zugang zu weiterführender Literatur ermöglichen. Sofern Benutzer des HWB lediglich an Informationen über einzelne Stichwörter interessiert sind, bietet ihnen das Register jederzeit die Möglichkeit, diejenigen Passagen schnell zu finden, die gewünschte Aufklärung bieten.

Ein in allen Bänden der Enzyklopädie der BWL angewandtes und bewährtes Konzept sind im übrigen die Querverweise auf jeweils tangierte andere Beiträge. Die Betriebswirtschaftslehre befaßt sich ja mit einem äußerst komplexen Erkenntnisgebiet. Dies bedeutet, daß immer wieder Abhängigkeiten und Interdependenzen zu bzw. zwischen ihren diversen Teilbereichen festzustellen und zu berücksichtigen sind. Dies sollen die Querverweise verdeutlichen und so das nötige integrative Problemverständnis fördern. Außerdem sind sie als eine Arbeitshilfe für den Benutzer des Werkes gedacht, der sich unmittelbar über die verwandten Themengebiete informieren will.

Ein Grundlagenwerk, wie es das HWB darstellt, läßt sich nur durch die Beteiligung vieler Fachexperten verwirklichen. Wir waren somit auf die Mitwirkung der von uns angesprochenen Autoren angewiesen. Angesichts der Arbeitsbelastung, unter der die meisten Beteiligten fast täglich stehen, waren diese Zusagen alles andere als eine Selbstverständlichkeit. Um so erfreulicher ist es, daß ausgesprochen wenige Ablehnungen zu verzeichnen waren und fast alle Beiträge tatsächlich eingegangen sind. Das traditionsreiche HWB kann also nach wie vor als Standardübersicht und als Gemeinschaftspublikation der Fachvertreter gelten.

Aus Sicht der Herausgeber stellte sich aber auch das Problem, daß nicht alle vorhandenen Experten Berücksichtigung finden konnten. Als das HWB vor über fünfzehn Jahren in vierter Auflage erschien, war die Anzahl der Stichwörter größer als die Anzahl der ordentlichen Mitglieder im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. Heute liegen die Verhältnisse gerade umgekehrt. Der Verband hatte im Jahre 1991 bereits rund 700 ordentliche Mitglieder, während die derzeitige Auflage des HWB nur 374 Beiträge aufweist. Wir mußten also darauf verzichten, allen potentiellen Autoren eine Mitwirkung anzubieten. Dafür wird um Nachsicht gebeten. Aus diesem Grund gibt es in dieser fünften Auflage keinen einzigen Verfasser mit mehr als einem Beitrag, und aus demselben Grund wurde davon abgesehen, Mitarbeiter als Koautoren zu beteiligen.

Die fünfte Auflage des dreibändigen Werkes wurde erfreulich rasch fertiggestellt. Von den frühesten Manuskripteinreichungen bis zum Erscheinen des ersten Bandes vergingen nur eineinhalb Jahre. Trotz der verhältnismäßig kurzen Zeitspanne zwischen Konzeptionsentwicklung und Drucklegung des HWB vollzogen sich mittlerweile im gesellschaftlich-politischen und damit auch im fachbezogenen Umfeld tiefgreifende Veränderungen. Sie waren bei der Festlegung der Inhalte und bei der Autorenauswahl noch nicht abzusehen. Hierzu zählen vor allem die schneller als voraussehbar erreichte Deutsche Einheit mit ihren dramatischen Strukturveränderungen sowie die Demokratisierung Osteuropas. Die schriftlichen Vereinbarungen mit den Bearbeitern der Stichwörter wurden aber bereits Anfang des Jahres 1990 getroffen. In den ursprünglichen Entwürfen war noch ein Beitrag über „Betriebswirtschaftslehre in der DDR“ vorgesehen. Dieses Stichwort wurde dann nicht vergeben, während der Artikel „RGW und Betriebe“ – im Sinne eines historischen Rückblicks – in der Themenliste blieb. Aus verständlichen Gründen war es den Herausgebern nicht möglich, nach dem 3. Oktober 1990 eine entsprechende Anpassung durch Erweiterung der Stichwort- und Verfasseranzahl vorzunehmen. Die seinerzeit schon feststehenden Mitarbeiter an der Enzyklopädie wurden aber gebeten, auf Besonderheiten und Entwicklungstendenzen in den östlichen Teilen der Bundesrepublik hinzuweisen, sofern es thematisch angebracht erschien. Wir hoffen, daß das HWB nun gerade auch in diesen Gebieten Deutschlands

eine weitere Funktion erfüllen kann, indem es dort erstmals einen grundlegenden Überblick über Kerngebiete und Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre vermittelt.

Die schnelle Realisierung des dreibändigen Werkes war nur durch ein sehr intensives, kooperatives und verständnisvolles Zusammenwirken von Verfassern, Herausgebern und Verlag möglich. Hierfür sind wir sehr dankbar. Das Entstehen eines solchen enzyklopädischen Projektes erfordert eine ganze Reihe helfender Hände und Köpfe, die jedoch meist im Hintergrund bleiben. Wir, die Herausgeber, wollen unseren Dank an diese unerläßlichen Helfer auch dadurch abtatten, daß wir alle unsere Mitarbeiter, die in unterschiedlicher Weise zum Gelingen und zur hohen Produktionsgeschwindigkeit beigetragen haben, namentlich nennen. Durch das koordinierte Verhalten aller Beteiligten war es möglich, dezentralisiert in vier verschiedenen Redaktionen das einheitliche Bearbeitungsergebnis zu erzielen.

Werner Kern Richard Köhler Hans-Ulrich Küpper Klaus v. Wysocki

Köln und München, im September 1992

Redaktion

Koordination:

Dipl.-Kfm. JOHANNES ANTWEILER, Köln
Dipl.-Kfm. ARND KAH, München
Dipl.-Kfm. ANDREAS SCHMID, München

Mitarbeit:

cand. rer. pol. CHRISTOF BLUMENRÖTHER, Köln
Dipl.-Kfm. KONRAD BÖSL, München
Dipl.-Kfm. ANDREAS BOHN, München
Dipl.-Kfm. VOLKER BREID, München
Dipl.-Kfm. WOLFGANG BREUER, Köln
Dipl.-Kfm. HANS-ACHIM DASCHMANN, München
cand. rer. pol. ANNETTE ESSER, Köln
Dr. oec. publ. JÜRGEN GLAUBIG, München
Dr. rer. pol. WALTER GÖRGEN, Köln
Dr. oec. publ. THOMAS HEINRICH, München
Dipl.-Wirtsch.-Ing. STEFAN HELBER, München
Dipl.-Kff. MARTINA HÖBER, Köln
Dr. HANS HÜTTEMANN, Köln
Dipl.-Kfm. SUSANNE KANNGIESSER, München
Dipl.-Kff. GABY KEPPER, Köln
Dipl.-Kfm. INGO KOCH, München
Dr. rer. pol. CHRISTOPH KÖLLER, Köln
Dipl.-Wirtsch.-Inf. STEFAN KOLBECK, Frankfurt
Dipl.-Kfm. KLAUS PATZAK, München
Dr. oec. publ. STEFAN RAMMERT, München
Dipl.-Kff. SUSANNE SCHWAMBORN, Köln
Dipl.-Kfm. CHRISTIAN WENZLER, München
Dipl.-Kfm. FRANK WERMEYER, Köln

INHALTSVERZEICHNIS

Band 1

Die Ziffern im Anschluß an die einzelnen Beiträge bezeichnen die Spaltenzahlen des 1. Bandes

- | | |
|--|---|
| Ablaufplanung 1–15
Prof. Dr. HORST SEELBACH | Arbeitswissenschaft 179–190
Prof. Dr. KLAUS J. ZINK |
| Absatz, Verkauf, Vertrieb, Marketing 15–22
Prof. Dr. WERNER H. ENGELHARDT | Aufbau- und Ablauforganisation 190–204
Prof. Dr. MICHAEL GAITANIDES |
| Absatzpolitische Instrumente 23–37
Prof. Dr. HARTWIG STEFFENHAGEN | Aufträge, öffentliche 204–213
Prof. Dr. DIETRICH BUDÄUS |
| Agency-Theorie 37–49
Prof. Dr. GÜNTER FRANKE | Ausschüttungspolitik 213–227
Prof. Dr. JOCHEN WILHELM |
| Aggregation, Komplexion und Komplexitätsreduktion 49–57
Prof. Dr. WOLFGANG BALLWIESER | Außendienstesatz 228–240
Prof. Dr. SÖNKE ALBERS |
| Aktivitätsanalyse 57–68
Prof. Dr. HARALD DYCKHOFF | Bankbetriebslehre 241–258
Prof. Dr. HENNER SCHIERENBECK |
| Allgemeine und Spezielle Betriebswirtschaftslehre(n) 68–84
StB Prof. Dr. BERNHARD BELLINGER | Bausparkassen 258–266
Prof. Dr. habil. HANS LAUX |
| Anlagenwirtschaft 84–96
Prof. Dr. REINER STEFFEN | Bedürfnis, Bedarf, Gut, Nutzen 266–280
Prof. Dr. WOLFGANG HARBRECHT |
| Anwendungs-Software, betriebswirtschaftliche 97–105
Prof. Dr. GERHARD KNOLMAYER | Behavioral Accounting 280–292
Prof. Dr. HANNS-MARTIN W. SCHOENFELD |
| Arbeitgeberverbände 107–112
Prof. Dr. Dr. h. c. ROLF RODENSTOCK | Beratende Ingenieure 292–300
Prof. Dr.-Ing. habil. Dr. h. c. HANS-JÖRG BULLINGER |
| Arbeitnehmerverbände 112–120
Prof. Dr. HARTMUT WÄCHTER | Bereichscontrolling 300–312
Prof. Dr. JÜRGEN WEBER |
| Arbeitsgestaltung und Arbeitsstudien 120–131
Prof. Dr.-Ing. WALTER ROHMERT | Beschaffung, Materialwirtschaft, Logistik 312–325
Prof. Dr. HORST TEMPELMEIER |
| Arbeitsmarkt und Personalbeschaffung 132–151
Prof. Dr. PHILIPP TENCKHOFF | Beschaffungsinformation 325–338
Prof. Dr. Dr. habil. ULLI ARNOLD |
| Arbeitsrecht und Unternehmung 151–170
Prof. Dr. KLAUS-PETER MARTENS | Beschaffungsorganisation 339–347
Prof. Dr. HANS-OTTO GÜNTHER |
| Arbeitsschutz 170–179
Prof. WOLFRAM JEITER | Beschaffungsplanung und -kontrolle 347–362
Prof. Dr. HORST GLASER |
| | Besteuerungsprinzipien 362–374
Prof. Dr. RAINER ELSCHEN |

- Betrieb, Betriebswirtschaft und Unternehmung 374–390
Prof. Dr. Dr. h. c. mult. ERWIN GROCHLA †
- Betriebs- und Wirtschaftsinformatik 390–408
Prof. Dr. AUGUST-WILHELM SCHEER
- Betriebsvereinbarungen und Betriebsordnung 408–423
Prof. em. Dr.-Ing. HANS BLOHM
- Betriebsverfassung 424–442
Prof. Dr. WINFRIED HAMEL
- Betriebswirtschaftliche Steuerlehre und Steuerrecht 442–458
Prof. Dr. Dr. h. c. mult. GÜNTER WÖHE
- Betriebswirtschaftslehre der Öffentlichen Unternehmungen und Verwaltungen 458–470
Prof. Dr. KARL OETTLE
- Betriebswirtschaftslehre, Gegenstand der 470–482
Prof. Dr. JOHANN HEINRICH VON STEIN
- Bewertung, handelsrechtliche 482–500
StB Prof. Dr. MICHAEL WOHLGEMUTH
- Bilanzauffassungen 500–510
Prof. Dr. Dr. h. c. mult. ADOLF MOXTER
- Bilanzforschung, empirische 510–525
Prof. Dr. HANS PETER MÖLLER
- Bilanzpolitik 525–543
StB Prof. Dr. MICHAEL HEINHOLD
- Bildungsbetriebe 543–555
WP Dr. HEINZ BOLSENKÖTTER
- Binnenhandelspolitik 555–569
Prof. Dr. BRUNO TIETZ
- Börsen und Börsengeschäfte 569–577
Prof. Dr. UDO HIELSCHER
- Buchführungsformen 577–589
StB Prof. Dr. KLAUS DITTMAR HAASE
- Budgetierung 589–602
Dr. habil. INGRID GÖPFERT
- Bürokommunikation 603–618
Prof. Dr. HERBERT KUBICEK
- CA-Techniken und CIM 619–637
Prof. Dr. KARL KURBEL
- Cash-Flow-Analyse 637–647
Prof. Dr. JÜRGEN HAUSCHILDT
- Controlling 647–661
Prof. Dr. HANS-ULRICH KÜPPER
- Controlling und Organisation 661–669
Prof. Dr. KLAUS POHLE
- Controllinginstrumente 669–680
Prof. Dr. PÉTER HORVÁTH
- Datenbanksysteme 681–693
Prof. Dr. JOACHIM NIEDEREICHHOLZ
- Datenschutz 693–704
Prof. Dr. CHRISTIAN SCHOLZ
- Datenverarbeitung in der Produktion 704–719
Prof. Dr. DIETER PRESSMAR
- Datenverarbeitungsbetriebe 719–727
Prof. Dr. HEIDI HEILMANN
- Deckungsbeitragsrechnungen 727–743
Prof. Dr. WOLFGANG MÄNNEL
- Deregulierung 743–753
Prof. Dr. EBERHARD LAUX
- Design, betriebswirtschaftliche Aspekte 753–764
Prof. Dr. Dr. h. c. mult. EUGEN LEITHERER
- Dienstleistungsproduktion 765–776
Prof. Dr. HANS CORSTEN
- Diffusionsprozesse und Diffusionstheorie 776–787
Prof. Dr. HELMUT SCHMALEN
- Distribution 787–806
Prof. Dr. DIETER AHLERT
- Diversifikation 806–820
Prof. Dr. ROLF BÜHNER
- Dokumentation, betriebliche 820–828
Prof. Dr. FRIEDRICH HOFFMANN
- Dynamische Theorie, Ansätze 828–846
Prof. Dr. SIEGMAR STÖPPLER †
- EDV und Organisation 847–855
Prof. Dr. RAINER THOME
- Effizienz und Effektivität 855–869
Prof. Dr. KURT BOHR

- Einkommens- und Gewinnbegriffe 869–877
Prof. Dr. ANTON HEIGL
- Energiebetriebswirtschaftslehre 877–886
Prof. Dr. DIETER SCHMITT
- Entscheidungsbaumverfahren 886–896
Prof. Dr. GÜNTER BAMBERG
- Entscheidungsmodelle und Entscheidungskriterien
896–910
Prof. Dr. FRIEDRICH HANSSMANN
- Entscheidungsprozesse 910–920
Prof. Dr. Dres. h. c. EBERHARD WITTE
- Entscheidungsregeln 920–929
Prof. Dr. WOLFGANG VON ZWEHL
- Entscheidungstheorie 929–943
Prof. Dr. WERNER DINKELBACH
- Erfolgs- und Vermögensbeteiligung 943–956
Prof. Dr. WOLFGANG WEBER
- Ertragsbesteuerung und Unternehmung 957–970
Prof. Dr. JOCHEN SIGLOCH
- Europarecht 970–988
StB Prof. Dr. ALBERT J. RÄDLER
- Europäische Gemeinschaft und Unternehmung
988–999
Prof. Dr. OTTO SCHLECHT
- Externe Effekte 1000–1010
Prof. Dr. EDWIN VON BÖVENTER
- Finanz- und Wertpapieranalyse 1011–1023
Prof. Dr. HELMUT UHLIR
- Finanzierung 1024–1038
Prof. Dr. MANFRED STEINER
- Finanzierung und unsichere Erwartungen
1038–1050
Prof. Dr. REINHARD H. SCHMIDT
- Finanzierung und Versicherungen 1051–1062
Prof. Dr. BERNHARD KROMSCHRÖDER
- Finanzierungsplanung und Steuern 1062–1074
Prof. Dr. PETER SWOBODA
- Finanzierungstheorie 1074–1091
Prof. Dr. Dr. h. c. HERBERT HAX
- Finanzierungstitel und Finanzinnovationen
1091–1105
Prof. Dr. HANS E. BÜSCHGEN
- Finanzinstitutionen, internationale 1105–1113
Prof. Dr. OSWALD HAHN
- Finanzkontrolle, staatliche 1113–1124
Dr. HEINZ GÜNTER ZAVELBERG
- Finanzmarketing 1124–1134
Prof. Dr. JOACHIM SÜCHTING
- Finanzplanung und -kontrolle 1134–1150
Prof. Dr. Dr. h. c. HANS J. KRÜMMEL
- Finanzwirtschaft und Leistungswirtschaft
1150–1161
Prof. Dr. RALF EWERT
- Finanzwissenschaft und Betriebswirtschaftslehre
1162–1172
Prof. Dr. DIETER POHMER
- Flexibilität, betriebliche 1173–1184
Prof. Dr. BERND KALUZA
- Forschung und Entwicklung 1185–1198
Prof. Dr. Dr. habil. ERICH STAUDT
- Forschungs- und Entwicklungs-Management
1199–1211
Prof. Dr. GERHARD O. MENSCH
- Forschungsinstitutionen, betriebswirtschaftliche
1212–1220
Dr. UDO WINAND
- Forschungsmethoden der Betriebswirtschaftslehre
1220–1236
Prof. Dr. WOLFRAM BRAUN
- Forstwirtschaft 1236–1245
Prof. Dr. GERHARD OESTEN
- Freizeitwirtschaft 1245–1256
Prof. Dr. KARL M. BRAUER
- Früherkennungssysteme 1256–1270
Prof. Dr. HEYMO BÖHLER
- Führung 1270–1284
Prof. Dr. KNUT BLEICHER
- Führung, Organisation und Unternehmens-
verfassung 1284–1299
Prof. Dr. ERICH FRESE

- Führungsmodelle 1299–1311
Prof. Dr. EBERHARD SEIDEL
- Führungsnachwuchs und -nachfolge 1311–1322
Prof. Dr. JÜRGEN BERTHEL
- Führungstheorien 1323–1340
Prof. Dr. ROLF WUNDERER
- Fusion 1341–1353
Prof. Dr. KARLHEINZ KÜTING
- Fuzzy-Set-Theorie 1353–1362
Prof. Dr. Dr. h. c. HANS-JÜRGEN ZIMMERMANN
- Geld- und Kapitalmärkte 1363–1375
Dr. Dr. h. c. F. WILHELM CHRISTIANS
- Gemeinschaftsunternehmungen 1375–1388
Prof. Dr. GÜNTHER GEBHARDT
- Gemeinwirtschaftliche Unternehmungen 1388–1396
Prof. Dr. WERNER W. ENGELHARDT
- Genossenschaften 1396–1405
Prof. Dr. THEO THIEMEYER †
- Geschäftsführungsprüfung 1405–1417
WP Prof. Dr. ERICH POTTHOFF
- Geschichte der Betriebswirtschaftslehre 1417–1433
Prof. Dr. FRITZ KLEIN-BLENKERS/Prof. Dr. MICHAEL REISS
- Gesellschaftsrecht und Unternehmung 1433–1449
Prof. Dr. PETER HOMMELHOFF
- Gewerbeordnung und Unternehmung 1450–1459
Prof. Dr. KARL HEINRICH FRIAUF
- Gewinn- und Verlustrechnung 1459–1468
WP StB Dipl.-Kfm. HEINZ POHLENTZ
- Gewinnermittlung und Gewinnverwendung 1468–1481
Prof. Dr. PAUL WEILENMANN
- Gewinnverwendungspolitik und Steuern 1481–1495
Prof. Dr. THEODOR SIEGEL
- Gleichgewichte in der Unternehmung 1495–1504
Prof. Dr. HEINZ DIETER MATHES
- Grenzbetrachtungen in der Betriebswirtschaftslehre 1504–1518
StB Prof. Dr. Dr. h. c. ERICH LOITLSBERGER
- Grundrechnung 1518–1541
Prof. em. Dr. Dres. h. c. PAUL RIEBEL
- Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung 1541–1549
Prof. Dr. JÖRG BAETGE
- Gründung 1550–1562
Prof. Dr. WOLFGANG EISELE
- Handelsbetriebe 1563–1576
Prof. Dr. LOTHAR MÜLLER-HAGEDORN
- Handelsbetriebslehre 1577–1589
Prof. Dr. KLAUS BARTH
- Handelsrecht und Unternehmung 1589–1603
Dr. DETLEF KLEINDIEK
- Handlungstheorie 1603–1615
Prof. Dr. WINFRIED MELLWIG
- Handwerksbetriebe 1615–1628
Prof. Dr. RUTH ENDRESS
- Haushalte, öffentliche 1629–1644
Prof. Dr. WILLI KÜPPER
- Haushalte, private 1644–1663
Prof. Dr. HANS RAFFÉE
- Hotel- und Gaststättenbetriebe 1663–1674
Prof. Dr. CLAUDE KASPAR
- Humanisierung der Arbeit 1674–1681
Prof. Dr. HARTMUT KREIKEBAUM
- Humanvermögensrechnung 1681–1694
Prof. Dr. HANNES STREIM

INHALTSVERZEICHNIS

Band 2

Die Spaltenzahlen der einzelnen Beiträge entnehmen Sie bitte Teilband 2.

Industriebetriebe Prof. Dr. GERT-HARALD VON KORTZFLEISCH	Internationales Recht und Unternehmung Dr. ABBO JUNKER
Industriebetriebslehre Prof. Dr. DIETRICH ADAM	Internationalisierung der Betriebswirtschaftslehre Prof. Dr. Dr. h. c. GERHARD REBER, MBA
Informatik und Betriebswirtschaftslehre Prof. Dr. HARTMUT WEDEKIND	Inventur und Inventar StB Prof. Dr. GERHARD SCHERRER
Information: Bedarf, Analyse und Verhalten Prof. Dr. HANS GEORG GEMÜNDEN	Investition Prof. Dr. DIETER RÜCKLE
Informationsbetriebe Prof. Dr. DIETRICH SEIBT	Investitionsgütermarketing Prof. Dr. KLAUS BACKHAUS
Informationsmanagement Prof. Dr. LUTZ J. HEINRICH	Investitionsmodelle, integrierte Prof. Dr. JAN PIETER KRAHNEN
Informationssysteme in der öffentlichen Verwaltung Prof. Dr. HERMANN KRALLMANN	Investitionsplanung bei unsicheren Erwartungen Prof. Dr. MICHAEL BITZ
Informationssysteme, computergestützte Prof. Dr. JOACHIM GRIESE	Investitionsplanung und -kontrolle Prof. Dr. KLAUS LÜDER
Ingenieurwissenschaften und Betriebs- wirtschaftslehre Prof. Dr. HEINER MÜLLER-MERBACH	Investitionsplanung und Steuern Prof. Dr. Dr. habil. FRANZ WITTMANN
Innenrevision Prof. Dr. ANDRÉ ZÜND	Investitionsprogrammplanung Prof. Dr. KARL INDERFURTH
Innovationsmanagement Prof. Dr. RAINER MARR	Investitionsrechnung Prof. Dr. LUTZ KRUSCHWITZ
Input-Output-Analyse, betriebswirtschaftliche Prof. Dr. WINFRIED MATTHES	Investitionstheorie Prof. Dr. REINHART SCHMIDT
Instandhaltung Prof. Dr.-Ing. Dr. h. c. Dr.-Ing. e. h. HANS-JÜRGEN WARNECKE	Jahresabschluß, handelsrechtlicher WP StB Prof. Dr. PETER KUPSCH
Institutionelle Theorie und Unternehmung Prof. Dr. DIETER ORDELHEIDE	Jahresabschlußanalyse Prof. Dr. LEO SCHUSTER
Internationales Management Prof. Dr. MANFRED PERLITZ	Käuferverhalten Prof. Dr. VOLKER TROMMSDORFF
Internationales Marketing Prof. Dr. HANS GÜNTHER MEISSNER	Kapital- und Finanzflußrechnungen Prof. Dr. KLAUS DELLMANN
	Kapital- und Substanzerhaltung Prof. Dr. THOMAS SCHILDBACH

Kapitalbedarf und Kapitalbedarfsdeckung Prof. Dr. OTTO LUDWIG ADELBERGER	Kostenstellen und Kostenstellenrechnung Prof. Dr. HANS-JOSEF BRINK
Kapitalmarkttheorie Prof. Dr. BERND RUDOLPH	Kostentheorie und Kostenrechnung Prof. Dr. ERNST TROSSMANN
Kartelle Prof. Dr. WOLFGANG KARTTE	Kostenträger und Kostenträgerrechnung Prof. Dr. GERHARD SEICHT
Kennzahlensysteme Prof. Dr. THOMAS REICHMANN	Kostenverursachung und Kostenzurechnung Prof. Dr. KLAUS-PETER FRANZ
Kommunikation und Kommunikationsmodelle Prof. Dr. RALF REICHWALD	Krankenhausbetriebslehre Prof. em. Dr. SIEGFRIED EICHHORN
Kommunikationstechniken Prof. Dr. Dr. habil. ARNOLD HERMANN	Kreditinstitute Prof. Dr. HANS-DIETER DEPPE
Konfliktmanagement Prof. Dr. CLAUDIUS STEINLE	Krisenmanagement Prof. Dr. WOLFGANG H. STAEBLE †
Konjunkturpolitik und Unternehmung Prof. Dr. KLAUS F. ZIMMERMANN	Kulturbetriebe Dipl.-Kfm. FRANZ XAVER OHNESORG
Konkurstheorie Prof. Dr. JOCHEN DRUKARCZYK	Kundendienstpolitik Prof. Dr. PETER HAMMANN
Konsumgütermarketing Prof. Dr. HERIBERT MEFFERT	Künstliche Intelligenz und Betriebswirtschaftslehre Prof. Dr. PETER MERTENS
Kontrollformen und Kontrollsysteme Prof. Dr. HANS SIEGWART	Lagebericht und Anhang StB Prof. Dr. NORBERT KRAWITZ
Kontrolltheorie und Betriebswirtschaftslehre Prof. Dr. ALFRED LUHMER	Lagerhaltung Prof. Dr. DIETFRIED GÜNTER LIESEGANG
Konzern WP Dr. WIENAND SCHRUFF	Lagerhaltungsstrategien und -modelle Prof. Dr. GÜNTHER DIRUF
Konzernrechnungswesen Prof. Dr. Dr. h. c. WALTHER BUSSE VON COLBE	Landwirtschaft Prof. Dr. Dr. h. c. ERWIN REISCH
Koordination in der Unternehmung Prof. Dr. HELMUT LAUX	Lehrinstitutionen und Studiengänge der Betriebswirtschaftslehre Prof. Dr. DIETRICH BÖRNER
Kostenbegriffe, Kostenarten und Kostenkategorien Prof. Dr. HEINZ REHKUGLER	Leistungs- und Erlösrechnung Prof. Dr. WULFF PLINKE
Kosteneinflußgrößen Prof. Dr. REINHARD HAUPT	Leistungs- und Machtstruktur Prof. Dr. WOLFGANG DOROW
Kostenrechnung und Steuern Prof. Dr. ULRICH DÖRING	Lenkungspreise Prof. Dr. MANFRED JÜRGEN MATSCHKE
Kostenrechnungssysteme Prof. Dr. JOSEF KLOOCK	Lerntheorien und Betriebswirtschaftslehre Prof. em. Dr. OSKAR GRÜN
Kostenrechnungsvorschriften und -richtlinien Prof. Dr. MANFRED LAYER	

- | | |
|--|--|
| Liquidität
Prof. em. Dr. Dr. h. c. HERBERT VORMBAUM | Mittelständische Unternehmungen
Prof. Dr. PETER RÜTGER WOSSIDLO |
| Logistiksysteme
Prof. Dr. HANS-CHRISTIAN PFOHL | Multinationale Unternehmungen
Prof. Dr. KLAUS MACHARZINA |
| Lohnformen und Arbeitsbewertung
Prof. Dr. KARL-FRIEDRICH ACKERMANN | Netzplantechnik
Prof. Dr. GÜNTER ALTROGGE |
| Management in fremden Kulturbereichen
Prof. Dr. EBERHARD DÜLFER | Öffentliche und gemischtwirtschaftliche Unternehmungen
Prof. Dr. PETER EICHHORN |
| Manager
EDZARD REUTER | Operations Research
Prof. Dr. CHRISTOPH SCHNEEWEISS |
| Markenartikel und Markenpolitik
Prof. Dr. PETER WEINBERG | Optimierung, lineare
Prof. Dr. HANS G. BARTELS |
| Marketing und Neue Medien
Prof. Dr. HEINZ WEINHOLD-STÜNZI | Optimierungsverfahren
Prof. Dr. HERMANN MEYER ZU SELHAUSEN |
| Marketing-Informationssysteme
Prof. Dr. JOACHIM ZENTES | Optionspreistheorie
Prof. Dr. WOLFGANG BÜHLER |
| Marketing-Kommunikation
Prof. Dr. WERNER KROEBER-RIEL | Organisation
Prof. Dr. ALFRED KIESER |
| Marketing-Organisation
Prof. Dr. HANS H. BAUER | Organisationsentwicklung
Prof. Dr. DIETHER GEBERT |
| Marketing-Planung und -Kontrolle
Prof. Dr. Dr. habil. FRANZ BÖCKER † | Organisationsform, Einflußgrößen der
Prof. Dr. MARTIN K. WELGE |
| Markt, Marktformen und Marktverhaltensweisen
Prof. Dr. WOLFGANG HILKE | Organisationsformen
Prof. Dr. EDWIN RÜHLI |
| Marktforschung
Prof. Dr. RICHARD KÖHLER | Organisationstechniken
Prof. Dr. GÖTZ SCHMIDT |
| Marktsegmentierung
Prof. Dr. HERMANN FRETER | Organisationstheorien
Prof. Dr. ANDREAS REMER |
| Marktveranstaltungen
Prof. Dr. FRANK WIMMER | Personalentwicklung
Prof. Dr. NORBERT THOM |
| Mathematik und Betriebswirtschaftslehre
Prof. Dr. JOCHEN SCHWARZE | Personalfreisetzung
Prof. Dr. DUDO VON ECKARDSTEIN |
| Medienunternehmungen
Prof. MANFRED LAHNSTEIN | Personalführung
Prof. Dr. HANS-JÜRGEN DRUMM |
| Mehrfachzielsetzungen
Prof. Dr. GÜNTER FANDEL | Personalinformationen
Prof. Dr. ALBERT MARTIN |
| Mitbestimmung und Personalwesen
Prof. Dr. WALTER OECHSLER | Personalplanung
Prof. Dr. HUGO KOSSBIEL |
| Mitbestimmung und Rechtsform
Prof. Dr. THOMAS RAISER | |

Personalwesen Prof. Dr. Dres. h. c. EDUARD GAUGLER	Produktion, Organisation der Prof. Dr. HORST WILDEMANN
Personalwesen und technologischer Wandel Prof. Dr. MICHEL DOMSCH	Produktionsfaktoren Prof. Dr. JÜRGEN BLOECH
Planbilanzen Prof. Dr. EDUARD GABELE †	Produktionsfunktionen Prof. Dr. KLAUS-PETER KISTNER
Planung und Kontrolle Prof. Dr. DIETGER HAHN	Produktionskontrolle Prof. Dr. OTTO ROSENBERG
Planung und Unsicherheit Prof. Dr. WOLFGANG MAG	Produktionskorrespondenzen Prof. Dr. WOLFGANG EICHHORN
Planungs- und Kontrollmethoden Prof. Dr. WERNER POPP	Produktionsplanung Prof. Dr. HANS-JÖRG HOITSCH
Planungs- und Kontrollprozesse Prof. Dr. WERNER DELFMANN	Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme Prof. Dr. GÜNTHER ZÄPFEL
Planungssysteme Prof. em. Dr. Dr. h. c. HELMUT KOCH	Produktionsprogrammplanung Prof. Dr. LOTHAR STREITFERDT
Portefeuille-Theorie Prof. Dr. WOLFGANG GERKE	Produktionstheorie Prof. em. Dr. Dres. h. c. WALDEMAR WITTMANN †
Preis- und Konditionenpolitik Prof. Dr. HERMANN DILLER	Produktionstiefe Prof. Dr. ERWIN DICHTL
Preistheorie Prof. Dr. Dr. h. c. HERBERT JACOB	Produktpolitik Prof. Dr. KLAUS BROCKHOFF
Produkte Prof. Dr. UDO KOPPELMANN	Prognose und Prognosemethoden Prof. Dr. KARL-WERNER HANSMANN
Produkthaftung Prof. Dr. DIRK STANDOP	Projektmanagement Prof. Dr. WILFRIED KRÜGER
Produktion Prof. Dr. MARCELL SCHWEITZER	Prüfung, externe Prof. Dr. REINHOLD HÖMBERG
Produktion und Technologie Prof. Dr. ADOLF STEPAN	Prüfungen, periodische WP StB Prof. Dr. Dr. h. c. KARL-HEINZ FORSTER
Produktion und Umwelt Prof. Dr. HEINZ STREBEL	Prüfungsstellen der Finanzverwaltung Prof. Dr. GÜNTER PAPPERITZ
Produktion, Automatisierung der StB Prof. Dr. PETER MILLING	Prüfungsverbände Prof. Dr. FRIEDRICH WILHELM SELCHERT
Produktion, Einflußgrößen der Prof. Dr. WALTER HABENICHT	Public Relations Prof. Dr. HANS MÜHLBACHER
	Qualitätsmanagement Prof. Dr. DETLEF MÜLLER-BÖLING

INHALTSVERZEICHNIS

Band 3

Die Spaltenzahlen der einzelnen Beiträge entnehmen Sie bitte Teilband 3.

- | | |
|---|---|
| Rationalisierung
Prof. Dr. WERNER PFEIFFER | Sonderbilanzen
Prof. Dr. Dr. habil. VOLKER H. PEEMÖLLER |
| Rationalität und Ökonomik
Prof. Dr. EKKEHARD KAPPLER | Sonderprüfungen
WP StB Prof. Dr. HANS SCHEDLBAUER |
| Rechnungswesen und Umwelt
Prof. Dr. GERD RAINER WAGNER | Sortiment und Sortimentspolitik
Prof. Dr. KLAUS-PETER KAAS |
| Rechnungswesen und Unternehmensrechnung
StB Prof. Dr. ADOLF GERHARD COENENBERG | Sozial- und Individualversicherung
Prof. Dr. J.-MATTHIAS GRAF V. D. SCHULEN-
BURG |
| Rechnungswesen, Grundbegriffe
Prof. Dr. FRANZ XAVER BEA | Sozialbilanzen
WP StB Prof. Dr. KLAUS V. WYSOCKI |
| Rechtsform und Finanzierung
Prof. Ph. D. RICHARD STEHLE | Sozialpolitik, betriebliche
Prof. Dr. PHILIPP HERDER-DORNEICH |
| Rechtsform und Steuern
StB Prof. Dr. OTTO H. JACOBS | Spieltheorie und Betriebswirtschaftslehre
Prof. Dr. GÜNTER BEUERMANN |
| Rechtsformwahl
Prof. Dr. ROSEMARIE KOLBECK | Standardisierung, Typisierung, Normung
Prof. Dr. JOACHIM REESE |
| Rechtswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre
Prof. Dr. ERICH SCHANZE | Standortplanung, innerbetriebliche
Prof. Dr. WOLFGANG DOMSCHKE |
| Revisions- und Treuhandbetriebe
StB Prof. Dr. habil. CARL CHRISTIAN FREIDANK | Standorttheorien
Prof. Dr. ANDREAS DREXL |
| Revisions- und Treuhandwesen
WP StB Prof. Dr. RAINER LUDEWIG | Standortwahl und Steuern
StB Prof. Dr. LUTZ FISCHER |
| RGW und Betriebe
Prof. Dr. MICHAEL-BURKHARD PIORKOWSKY | Statistik, betriebliche
Prof. Dr. DIETER HOCHSTÄDTER |
| Risiko und Ungewißheit
Prof. Dr. WOLFGANG MÜLLER | Steuerarten, betriebliche
StB Prof. Dr. ENNO BIERGANS |
| Risk Management
Prof. Dr. WALTER KARTEN | Steuerbelastungsvergleich
StB Prof. Dr. DIETER SCHNEELOCH |
| Simulation und Simulationsverfahren
Prof. Dr. THOMAS WITTE | Steuerbilanz und Handelsbilanz
Prof. Dr. JOACHIM SCHULZE-OSTERLOH |
| Softwarehäuser
Prof. Dr. LUDWIG NASTANSKY | Steuerharmonisierung in der EG
Prof. Dr. GERHARD MANN |

Steuerplanung Prof. Dr. Dr. habil. FRANZ W. WAGNER	Unternehmensakquisition Prof. Dr. CARL ZIMMERER
Strategische Partnerschaften Prof. Dr. Dr. habil. GÜNTER MÜLLER-STEWENS	Unternehmensberatung Prof. Dr. HERBERT A. HENZLER
Strategische Planungs- und Kontrollinstrumente Prof. Dr. HERMANN SABEL	Unternehmensbewertung Prof. Dr. GÜNTER SIEBEN
Strategische Unternehmensführung Prof. Dr. WERNER KIRSCH	Unternehmensethik Prof. Dr. HORST STEINMANN
Subventionen Prof. Dr. Dr. h. c. KARL ALEWELL	Unternehmensgeschichte Prof. Dr. VOLKER HENTSCHEL
Systemanalyse Prof. Dr. MANFRED MEYER	Unternehmenskultur Prof. Dr. PETER ULRICH
Systemtheorie, betriebswirtschaftliche Prof. Dr. BERND SCHIEMENZ	Unternehmenspolitik Prof. Dr. Dr. h. c. WILHELM HILL
Technikfolgen-Abschätzung Prof. Dr. ERICH ZAHN	Unternehmenssanierung Prof. Dr. ALFRED WAGENHOFER
Technologiemanagement Prof. Dr. GÜNTER SPECHT	Unternehmensverbände Dr. SIEGFRIED MANN
Theorien der Unternehmung Prof. Dr. BERND SCHAUBENBERG	Unternehmensverfassung Prof. Dr. KLAUS CHMIELEWICZ
Tourismusbetriebe Institut für Tourismus und Freizeitwirtschaft der Wirtschaftsuniversität Wien	Unternehmenswachstum, -stagnation und -schrumpfung Prof. Dr. Dr. h. c. mult. HORST ALBACH
Transaktionskostenansatz Prof. Dr. Dr. habil. ARNOLD PICOT	Unternehmenszusammenschlüsse Prof. Dr. EHRENFRIED PAUSENBERGER
Transportplanung und Transportmodelle Prof. Dr. HEINZ ISERMANN	Unternehmenszusammenschlüsse und Besteue- rung WP StB Prof. Dr. NORBERT HERZIG
Überwachung der Geschäftsführung Prof. Dr. Dr. habil. MANUEL RENÉ THEISEN	Verbraucher, Verbraucherverbände und Verbraucherpolitik Prof. Dr. habil. URSULA HANSEN
Umwandlung WP StB Prof. Dr. RUDOLF CURTIUS-HARTUNG	Verbrauchsbesteuerung und Unternehmung WP StB Prof. Dr. ANTON EGGER
Umweltschutz und Unternehmung Prof. Dr. KLAUS TÖPFER	Vereinigungen, betriebswirtschaftliche Dr. GERTRUD FUCHS-WEGNER
Unternehmens- und Betriebsgröße Prof. Dr. PETER BETGE	Verfügungsrechte Prof. Dr. Dr. habil. EKKEHARD WENGER
Unternehmens- und Führungsgrundsätze Prof. Dr. RICHARD KÜHN	Vergleich, Konkurs, Liquidation WP StB Dr. KARL HEINZ MAUS

- Verhaltenswissenschaften und Betriebswirtschaftslehre
Prof. Dr. GÜNTHER SCHANZ
- Verhandlungstheorie
Prof. Dr. THOMAS HARTMANN-WENDELS
- Verkehrsbetriebslehre
Prof. Dr. HELMUT DIEDERICH
- Verlagsbetriebe
Dr. MANFRED ANTONI
- Vermögensgegenstände, Bilanzierungshilfen und Schulden
WP StB Prof. Dr. MANFRED SARX
- Versicherung
Prof. Dr. DIETER FARNY
- Versicherungsbetriebslehre
Prof. Dr. ELMAR HELTEN
- Vertikales Marketing
Prof. Dr. Dr. habil. BERND STAUSS
- Volkswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre
Prof. Dr. ALFRED E. OTT
- Wagnisfinanzierung
Prof. Dr. HERMANN GÖPPL
- Wertanalyse
Prof. Dr. habil. EGON JEHL
- Wertschöpfungsrechnung
Prof. Dr. HELMUT KURT WEBER
- Wettbewerbsrecht und Unternehmung
Prof. Dr. ALFONS KRAFT
- Wettbewerbsstrategien
Prof. Dr. HERMANN SIMON
- Wirtschaftskriminalität
Prof. Dr. EDGAR CASTAN
- Wirtschaftsordnung und Unternehmung
Prof. Dr. CARL-CHRISTIAN VON WEIZSÄCKER
- Wirtschaftspädagogik
Prof. Dr. JOHANNES BAUMGARDT
- Wirtschaftsprüfer und vereidigte Buchprüfer
Prof. Dr. ROBERT BUCHNER
- Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre
Prof. Dr. GEROLD BEHRENS
- Zeitaspekte in der Betriebswirtschaftslehre
Prof. Dr. WERNER KERN
- Zeitschriften, betriebswirtschaftliche
Dr. HELMUT MALTRY
- Zielsysteme der Unternehmung
Prof. Dr. RALF-BODO SCHMIDT †
- Zurechnung
Prof. Dr. Dr. h. c. RUDOLF GÜMBEL

AUTORENVERZEICHNIS*

ACKERMANN, KARL-FRIEDRICH Prof. Dr.
Universität Stuttgart
Lohnformen und Arbeitsbewertung

ADAM, DIETRICH Prof. Dr.
Universität Münster
Industriebetriebslehre

ADELBERGER, OTTO LUDWIG Prof. Dr.
Universität – GH – Essen
Kapitalbedarf und Kapitalbedarfsdeckung

AHLERT, DIETER Prof. Dr.
Universität Münster
Distribution

ALBACH, HORST Prof. Dr. Dr. h. c. mult.
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
Unternehmenswachstum, -stagnation
und -schrumpfung

ALBERS, SÖNKE Prof. Dr.
Universität Kiel
Außendienstesatz

ALEWELL, KARL Prof. Dr. Dr. h. c.
Universität Gießen
Subventionen

ALTROGGE, GÜNTER Prof. Dr.
Universität Hamburg
Netzplantechnik

ANTONI, MANFRED Dr.
Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
Verlagsbetriebe

ARNOLD, ULLI Prof. Dr. Dr. habil.
Universität Stuttgart
Beschaffungsinformation

BACKHAUS, KLAUS Prof. Dr.
Universität Münster
Investitionsgütermarketing

BAETGE, JÖRG Prof. Dr.
Universität Münster
Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung
und Bilanzierung

BALLWIESER, WOLFGANG Prof. Dr.
Universität München
Aggregation, Komplexion und Komplexitäts-
reduktion

BAMBERG, GÜNTER Prof. Dr.
Universität Augsburg
Entscheidungsbaumverfahren

BARTELS, HANS G. Prof. Dr.
Universität Frankfurt
Optimierung, lineare

BARTH, KLAUS Prof. Dr.
Universität – GH – Duisburg
Handelsbetriebslehre

BAUER, HANS H. Prof. Dr.
Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensfüh-
rung, Koblenz
Marketing-Organisation

BAUMGARDT, JOHANNES Prof. Dr.
Universität München
Wirtschaftspädagogik

BEA, FRANZ XAVER Prof. Dr.
Universität Tübingen
Rechnungswesen, Grundbegriffe

BEHRENS, GEROLD Prof. Dr.
Universität – GH – Wuppertal
Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre

BELLINGER, BERNHARD StB Prof. em. Dr.
FU Berlin
Allgemeine und Spezielle Betriebswirtschafts-
lehre(n)

BERTHEL, JÜRGEN Prof. Dr.
Universität – GH – Siegen
Führungsnachwuchs und -nachfolge

* Stand: Juli 1992

- BETGE, PETER Prof. Dr.
Universität Osnabrück
Unternehmens- und Betriebsgröße
- BEUERMANN, GÜNTER Prof. Dr.
Universität zu Köln
Spieltheorie und Betriebswirtschaftslehre
- BIERGANS, ENNO StB Prof. Dr.
Universität München
Steuerarten, betriebliche
- BITZ, MICHAEL Prof. Dr.
Fernuniversität Hagen
Investitionsplanung bei unsicheren Erwartungen
- BLEICHER, KNUT Prof. Dr.
Hochschule St. Gallen
Führung
- BLOECH, JÜRGEN Prof. Dr.
Universität Göttingen
Produktionsfaktoren
- BLOHM, HANS Prof. em. Dr.-Ing.
TU Berlin
Betriebsvereinbarungen und Betriebsordnung
- BÖCKER, FRANZ Prof. Dr. †
Universität Regensburg
Marketing-Planung und -Kontrolle
- BÖHLER, HEYMO Prof. Dr.
Universität Bayreuth
Früherkennungssysteme
- BOHR, KURT Prof. Dr.
Universität Regensburg
Effizienz und Effektivität
- BOLSENKÖTTER, HEINZ WP Dr.
WIBERA AG, Düsseldorf
Bildungsbetriebe
- BÖRNER, DIETRICH Prof. Dr.
Universität Münster
Lehrinstitutionen und Studiengänge der Betriebswirtschaftslehre
- BÖVENTER, EDWIN VON Prof. Dr.
Universität München
Externe Effekte
- BRAUER, KARL M. Prof. Dr.
TU Berlin
Freizeitwirtschaft
- BRAUN, WOLFRAM Prof. Dr.
Universität – GH – Wuppertal
Forschungsmethoden der Betriebswirtschaftslehre
- BRINK, HANS-JOSEF Prof. Dr.
Universität Freiburg
Kostenstellen und Kostenstellenrechnung
- BROCKHOFF, KLAUS Prof. Dr.
Universität Kiel
Produktpolitik
- BUCHNER, ROBERT Prof. Dr.
Universität Mannheim
Wirtschaftsprüfer und vereidigte Buchprüfer
- BUDÄUS, DIETRICH Prof. Dr.
Universität Hamburg
Aufträge, öffentliche
- BÜHLER, WOLFGANG Prof. Dr.
Universität Mannheim
Optionspreistheorie
- BÜHNER, ROLF Prof. Dr.
Universität Passau
Diversifikation
- BULLINGER, HANS-JÖRG Prof. Dr.-Ing. habil.
Dr. h. c.
Universität Stuttgart
Beratende Ingenieure
- BÜSCHGEN, HANS E. Prof. Dr.
Universität zu Köln
Finanzierungstitel und Finanzinnovationen
- BUSSE VON COLBE, WALTHER Prof. Dr. Dr. h. c.
Universität Bochum
Konzernrechnungswesen
- CASTAN, EDGAR Prof. Dr.
Hochschule für Wirtschaft und Politik Hamburg
Wirtschaftskriminalität
- CHMIELEWICZ, KLAUS Prof. Dr.
Universität Bochum
Unternehmensverfassung
- CHRISTIANS, F. WILHELM Dr. Dr. h. c.
Deutsche Bank AG, Düsseldorf
Geld- und Kapitalmärkte
- COENENBERG, ADOLF GERHARD StB Prof. Dr.
Universität Augsburg
Rechnungswesen und Unternehmensrechnung

- CORSTEN, HANS Prof. Dr.
Universität Eichstätt
Dienstleistungsproduktion
- CURTIUS-HARTUNG, RUDOLF WP StB Prof. Dr.
Deutsche Industrie-Treuhand GmbH, Düsseldorf
Umwandlung
- DELFMANN, WERNER Prof. Dr.
Universität zu Köln
Planungs- und Kontrollprozesse
- DELLMANN, KLAUS Prof. Dr.
Universität Bern
Kapital- und Finanzflußrechnungen
- DEPPE, HANS-DIETER Prof. Dr.
Universität Göttingen
Kreditinstitute
- DICHTL, ERWIN Prof. Dr.
Universität Mannheim
Produktionstiefe
- DIEDERICH, HELMUT Prof. Dr.
Universität Mainz
Verkehrsbetriebslehre
- DILLER, HERMANN Prof. Dr.
Universität Erlangen – Nürnberg
Preis- und Konditionenpolitik
- DINKELBACH, WERNER Prof. Dr.
Universität des Saarlandes
Entscheidungstheorie
- DIRUF, GÜNTHER Prof. Dr.
Universität Bamberg
Lagerhaltungsstrategien und -modelle
- DOMSCH, MICHEL Prof. Dr.
Universität der Bundeswehr Hamburg
Personalwesen und technologischer Wandel
- DOMSCHKE, WOLFGANG Prof. Dr.
TH Darmstadt
Standortplanung, innerbetriebliche
- DÖRING, ULRICH Prof. Dr.
Universität Lüneburg
Kostenrechnung und Steuern
- DOROW, WOLFGANG Prof. Dr.
Europäische Wirtschaftshochschule Berlin
Leitungs- und Machtstruktur
- DREXL, ANDREAS Prof. Dr.
Universität Kiel
Standorttheorien
- DRUKARCZYK, JOCHEN Prof. Dr.
Universität Regensburg
Konkurstheorie
- DRUMM, HANS-JÜRGEN Prof. Dr.
Universität Regensburg
Personalführung
- DÜLFER, EBERHARD Prof. Dr.
Universität Marburg
Management in fremden Kulturbereichen
- DYCKHOFF, HARALD Prof. Dr.
RWTH Aachen
Aktivitätsanalyse
- ECKARDSTEIN, DUDO VON Prof. Dr.
Wirtschaftsuniversität Wien
Personalfreisetzung
- EGGER, ANTON WP StB Prof. Dr.
Wirtschaftsuniversität Wien
Verbrauchsbesteuerung und Unternehmung
- EICHHORN, PETER Prof. Dr.
Universität Mannheim
Öffentliche und gemischtwirtschaftliche
Unternehmungen
- EICHHORN, SIEGFRIED Prof. em. Dr.
TU Berlin
Krankenhausbetriebslehre
- EICHHORN, WOLFGANG Prof. Dr.
Universität Karlsruhe
Produktionskorrespondenzen
- EISELE, WOLFGANG Prof. Dr.
Universität Hohenheim
Gründung
- ELSCHEN, RAINER Prof. Dr.
Universität – GH – Duisburg
Besteuerungsprinzipien
- ENDRESS, RUTH Prof. Dr.
Universität Stuttgart
Handwerksbetriebe
- ENGELHARDT, WERNER H. Prof. Dr.
Universität Bochum
Absatz, Verkauf, Vertrieb, Marketing

- ENGELHARDT, WERNER W. Prof. Dr.
Universität zu Köln
Gemeinwirtschaftliche Unternehmungen
- EWERT, RALF Prof. Dr.
Universität Tübingen
Finanzwirtschaft und Leistungswirtschaft
- FANDEL, GÜNTER Prof. Dr.
Fernuniversität Hagen
Mehrfachzielsetzungen
- FARNY, DIETER Prof. Dr.
Universität zu Köln
Versicherung
- FISCHER, LUTZ StB Prof. Dr.
Universität Hamburg
Standortwahl und Steuern
- FORSTER, KARL-HEINZ WP StB Prof. Dr. Dr. h. c.
Treuarbeit AG, Frankfurt
Prüfungen, periodische
- FRANKE, GÜNTER Prof. Dr.
Universität Konstanz
Agency-Theorie
- FRANZ, KLAUS-PETER Prof. Dr.
Universität Kaiserslautern
Kostenverursachung und Kostenzurechnung
- FREIDANK, CARL CHRISTIAN StB Prof. Dr. habil.
Hochschule St. Gallen
Revisions- und Treuhandbetriebe
- FRESE, ERICH Prof. Dr.
Universität zu Köln
Führung, Organisation und Unternehmens-
verfassung
- FRETER, HERMANN Prof. Dr.
Universität – GH – Siegen
Marktsegmentierung
- FRIAUF, KARL HEINRICH Prof. Dr.
Universität zu Köln
Gewerbeordnung und Unternehmung
- FUCHS-WEGNER, GERTRUD Dr.
Schmalenbach-Gesellschaft, Köln
Vereinigungen, betriebswirtschaftliche
- GABELE, EDUARD Prof. Dr. †
Universität Bamberg
Planbilanzen
- GAITANIDES, MICHAEL Prof. Dr.
Universität der Bundeswehr Hamburg
Aufbau- und Ablauforganisation
- GAUGLER, EDUARD Prof. Dr. Dres. h. c.
Universität Mannheim
Personalwesen
- GEBERT, DIETHER Prof. Dr.
Universität Bayreuth
Organisationsentwicklung
- GEBHARDT, GÜNTHER Prof. Dr.
Universität Münster
Gemeinschaftsunternehmungen
- GEMÜNDEN, HANS GEORG Prof. Dr.
Universität Karlsruhe (TH)
Information: Bedarf, Analyse und Verhalten
- GERKE, WOLFGANG Prof. Dr.
Universität Erlangen – Nürnberg
Portefeuille-Theorie
- GLASER, HORST Prof. Dr.
Universität des Saarlandes
Beschaffungsplanung und -kontrolle
- GÖPFERT, INGRID Dr. habil.
WHU Koblenz
Budgetierung
- GÖPPL, HERMANN Prof. Dr.
Universität Karlsruhe (TH)
Wagnisfinanzierung
- GRIESE, JOACHIM Prof. Dr.
Universität Bern
Informationssysteme, computergestützte
- GROCHLA, ERWIN Prof. Dr. Dr. h. c. mult. †
Universität zu Köln
Betrieb, Betriebswirtschaft und Unternehmung
- GRÜN, OSKAR Prof. Dr.
Wirtschaftsuniversität Wien
Lerntheorien und Betriebswirtschaftslehre
- GÜMBEL, RUDOLF Prof. Dr. Dr. h. c.
Universität Frankfurt
Zurechnung
- GÜNTHER, HANS-OTTO Prof. Dr.
Universität Wien
Beschaffungsorganisation

HAASE, KLAUS DITTMAR StB Prof. Dr.
Universität Passau
Buchführungsformen

HABENICHT, WALTER Prof. Dr.
Universität Hohenheim
Produktion, Einflußgrößen der

HAHN, DIETGER Prof. Dr.
Universität Gießen
Planung und Kontrolle

HAHN, OSWALD Prof. Dr.
Universität Erlangen – Nürnberg
Finanzinstitutionen, internationale

HAMEL, WINFRIED Prof. Dr.
Universität – GH – Essen
Betriebsverfassung

HAMMANN, PETER Prof. Dr.
Universität Bochum
Kundendienstpolitik

HANSEN, URSULA Prof. Dr. habil.
Universität Hannover
Verbraucher, Verbraucherverbände
und Verbraucherpolitik

HANSMANN, KARL-WERNER Prof. Dr.
Universität der Bundeswehr Hamburg
Prognose und Prognosemethoden

HANSSMANN, FRIEDRICH Prof. Dr.
Universität München
Entscheidungsmodelle und Entscheidungskriterien

HARBRECHT, WOLFGANG Prof. Dr.
Universität Erlangen – Nürnberg
Bedürfnis, Bedarf, Gut, Nutzen

HARTMANN-WENDELS, THOMAS Prof. Dr.
RWTH Aachen
Verhandlungstheorie

HAUPT, REINHARD Prof. Dr.
Universität Jena
Kosteneinflußgrößen

HAUSCHILDT, JÜRGEN Prof. Dr.
Universität Kiel
Cash-Flow-Analyse

HAX, HERBERT Prof. Dr. Dr. h. c.
Universität zu Köln
Finanzierungstheorie

HEIGL, ANTON Prof. Dr.
Universität Erlangen – Nürnberg
Einkommens- und Gewinnbegriffe

HEILMANN, HEIDI Prof. Dr.
Universität Stuttgart
Datenverarbeitungsbetriebe

HEINHOLD, MICHAEL StB Prof. Dr.
Universität Marburg
Bilanzpolitik

HEINRICH, LUTZ JÜRGEN Prof. Dr.
Universität Linz
Informationsmanagement

HELTEN, ELMAR Prof. Dr.
Universität München
Versicherungsbetriebslehre

HENTSCHEL, VOLKER Prof. Dr.
Universität Mainz
Unternehmensgeschichte

HENZLER, HERBERT A. Prof. Dr.
McKinsey & Company Inc., München
Unternehmensberatung

HERDER-DORNEICH, PHILIPP Prof. Dr.
Universität zu Köln
Sozialpolitik, betriebliche

HERMANN, ARNOLD Prof. Dr. Dr. habil.
Universität der Bundeswehr München
Kommunikationstechniken

HERZIG, NORBERT WP StB Prof. Dr.
Universität zu Köln
Unternehmenszusammenschlüsse
und Besteuerung

HIELSCHER, UDO Prof. Dr.
TH Darmstadt
Börsen und Börsengeschäfte

HILKE, WOLFGANG Prof. Dr.
Universität Freiburg
Markt, Marktformen und Marktverhaltensweisen

HILL, WILHELM Prof. Dr. Dr. h. c.
Universität Basel
Unternehmenspolitik

HOCHSTÄDTER, DIETER Prof. Dr.
Universität Frankfurt
Statistik, betriebliche

- HOFFMANN, FRIEDRICH Prof. Dr.
Universität Augsburg
Dokumentation, betriebliche
- HOITSCH, HANS-JÖRG Prof. Dr.
TU Berlin
Produktionsplanung
- HÖMBERG, REINHOLD Prof. Dr.
Universität – GH – Essen
Prüfung, externe
- HOMMELHOFF, PETER Prof. Dr.
Universität Heidelberg
Gesellschaftsrecht und Unternehmung
- HORVÁTH, PÉTER Prof. Dr.
Universität Stuttgart
Controllinginstrumente
- INDERFURTH, KARL Prof. Dr.
Universität Bielefeld
Investitionsprogrammplanung
- Institut für Tourismus und Freizeitwirtschaft
der Wirtschaftsuniversität Wien
Tourismusbetriebe
- ISERMANN, HEINZ Prof. Dr.
Universität Frankfurt
Transportplanung und Transportmodelle
- JACOB, HERBERT Prof. Dr. Dr. h. c.
Universität Hamburg
Preistheorie
- JACOBS, OTTO H. StB Prof. Dr.
Universität Mannheim
Rechtsform und Steuern
- JEHLE, EGON Prof. Dr. habil.
Universität Dortmund
Wertanalyse
- JEITER, WOLFRAM Prof.
Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Dortmund
Arbeitsschutz
- JUNKER, ABBO Dr.
Universität Münster
Internationales Recht und Unternehmung
- KAAS, KLAUS-PETER Prof. Dr.
Universität Frankfurt
Sortiment und Sortimentspolitik
- KALUZA, BERND Prof. Dr.
Universität – GH – Duisburg
Flexibilität, betriebliche
- KAPPLER, EKKEHARD Prof. Dr.
Universität Witten/Herdecke
Rationalität und Ökonomik
- KARTEN, WALTER Prof. Dr.
Universität Hamburg
Risk Management
- KARTTE, WOLFGANG Prof. Dr.
Bundeskartellamt, Berlin
Kartelle
- KASPAR, CLAUDE Prof. Dr.
Hochschule St. Gallen
Hotel- und Gaststättenbetriebe
- KERN, WERNER Prof. Dr.
Universität zu Köln
Zeitaspekte in der Betriebswirtschaftslehre
- KIESER, ALFRED Prof. Dr.
Universität Mannheim
Organisation
- KIRSCH, WERNER Prof. Dr.
Universität München
Strategische Unternehmensführung
- KISTNER, KLAUS-PETER Prof. Dr.
Universität Bielefeld
Produktionsfunktionen
- KLEIN-BLENKERS, FRITZ Prof. Dr.
Universität zu Köln
Geschichte der Betriebswirtschaftslehre
- KLEINDIEK, DETLEF Dr.
Universität Heidelberg
Handelsrecht und Unternehmung
- KLOOCK, JOSEF Prof. Dr.
Universität zu Köln
Kostenrechnungssysteme
- KNOLMAYER, GERHARD Prof. Dr.
Universität Bern
Anwendungs-Software, betriebswirtschaftliche
- KOCH, HELMUT Prof. em. Dr. Dr. h. c.
Universität Münster
Planungssysteme

- KÖHLER, RICHARD Prof. Dr.
Universität zu Köln
Marktforschung
- KOLBECK, ROSEMARIE Prof. Dr.
Universität Frankfurt
Rechtsformwahl
- KOPPELMANN, UDO Prof. Dr.
Universität zu Köln
Produkte
- KORTZFLEISCH, GERT-HARALD VON Prof. Dr.
Universität Mannheim
Industriebetriebe
- KOSSBIEL, HUGO Prof. Dr.
Universität Frankfurt
Personalplanung
- KRAFT, ALFONS Prof. Dr.
Universität Mainz
Wettbewerbsrecht und Unternehmung
- KRAHNEN, JAN PIETER Prof. Dr.
Universität Gießen
Investitionsmodelle, integrierte
- KRALLMANN, HERMANN Prof. Dr.
TU Berlin
Informationssysteme in der öffentlichen
Verwaltung
- KRAWITZ, NORBERT StB Prof. Dr.
Universität – GH Siegen
Lagebericht und Anhang
- KREIKEBAUM, HARTMUT Prof. Dr.
Universität Frankfurt
Humanisierung der Arbeit
- KROEBER-RIEL, WERNER Prof. Dr.
Universität des Saarlandes
Marketing-Kommunikation
- KROMSCHRÖDER, BERNHARD Prof. Dr.
Universität Passau
Finanzierung und Versicherungen
- KRÜGER, WILFRIED Prof. Dr.
Universität Gießen
Projektmanagement
- KRÜMMEL, HANS J. Prof. Dr. Dr. h. c.
Universität Bonn
Finanzplanung und -kontrolle
- KRUSCHWITZ, LUTZ Prof. Dr.
FU Berlin
Investitionsrechnung
- KUBICEK, HERBERT Prof. Dr.
Universität Bremen
Bürokommunikation
- KÜHN, RICHARD Prof. Dr.
Universität Bern
Unternehmens- und Führungsgrundsätze
- KÜPPER, HANS-ULRICH Prof. Dr.
Universität München
Controlling
- KÜPPER, WILLI Prof. Dr.
Universität Hamburg
Haushalte, öffentliche
- KUPSCH, PETER WP StB Prof. Dr.
Universität Bamberg
Jahresabschluß, handelsrechtlicher
- KURBEL, KARL Prof. Dr.
Universität Münster
CA-Techniken und CIM
- KÜTING, KARLHEINZ Prof. Dr.
Universität des Saarlandes
Fusion
- LAHNSTEIN, MANFRED Prof.
Bertelsmann AG, Gütersloh
Medienunternehmungen
- LAUX, EBERHARD Prof. Dr.
WIBERA AG Düsseldorf
Deregulierung
- LAUX, HANS Prof. Dr. habil.
Bausparkasse Wüstenrot, Ludwigsburg
Bausparkassen
- LAUX, HELMUT Prof. Dr.
Universität Frankfurt
Koordination in der Unternehmung
- LAYER, MANFRED Prof. Dr.
Universität Hamburg
Kostenrechnungsvorschriften und -richtlinien
- LEITHERER, EUGEN Prof. Dr. Dr. h. c. mult.
Universität München
Design, betriebswirtschaftliche Aspekte

LIESEGANG, DIETFRIED GÜNTER Prof. Dr.
Universität Heidelberg
Lagerhaltung

LOITLSBERGER, ERICH StB Prof. Dr. Dr. h. c.
Universität Wien
Grenzbetrachtungen in der Betriebswirtschafts-
lehre

LÜDER, KLAUS Prof. Dr.
Hochschule für Verwaltungswissenschaften, Speyer
Investitionsplanung und -kontrolle

LUDEWIG, RAINER WP StB Prof. Dr.
Kassel
Revisions- und Treuhandwesen

LUHMER, ALFRED Prof. Dr.
Universität Bielefeld
Kontrolltheorie und Betriebswirtschaftslehre

MACHARZINA, KLAUS Prof. Dr.
Universität Hohenheim
Multinationale Unternehmungen

MAG, WOLFGANG Prof. Dr.
Universität Bochum
Planung und Unsicherheit

MALTRY, HELMUT Dr.
Universität zu Köln
Zeitschriften, betriebswirtschaftliche

MANN, GERHARD Prof. Dr.
Universität zu Köln
Steuerharmonisierung in der EG

MANN, SIEGFRIED Dr.
Wachtberg-Niederbachem
Unternehmensverbände

MÄNNEL, WOLFGANG Prof. Dr.
Universität Erlangen – Nürnberg
Deckungsbeitragsrechnungen

MARR, RAINER Prof. Dr.
Universität der Bundeswehr München
Innovationsmanagement

MARTENS, KLAUS-PETER Prof. Dr.
Universität Hamburg
Arbeitsrecht und Unternehmung

MARTIN, ALBERT Prof. Dr.
Universität Lüneburg
Personalinformationen

MATHES, HEINZ DIETER Prof. Dr.
Universität Bayreuth
Gleichgewichte in der Unternehmung

MATSCHKE, MANFRED JÜRGEN Prof. Dr.
TU Clausthal
Lenkungspreise

MATTHES, WINFRIED Prof. Dr.
Universität – GH Wuppertal
Input-Output-Analyse, betriebswirtschaftliche

MAUS, KARL HEINZ WP StB Dr.
Frechen
Vergleich, Konkurs, Liquidation

MEFFERT, HERIBERT Prof. Dr.
Universität Münster
Konsumgütermarketing

MEISSNER, HANS GÜNTHER Prof. Dr.
Universität Dortmund
Internationales Marketing

MELLWIG, WINFRIED Prof. Dr.
Universität Frankfurt
Handlungstheorie

MENSCH, GERHARD Prof. Dr.
Institut für Industrielle Innovation, München
Forschungs- und Entwicklungs-Management

MERTENS, PETER Prof. Dr.
Universität Erlangen – Nürnberg
Künstliche Intelligenz und Betriebswirtschaftslehre

MEYER, MANFRED Prof. Dr.
Universität Erlangen – Nürnberg
Systemanalyse

MEYER ZU SELHAUSEN, HERMANN Prof. Dr.
Universität München
Optimierungsverfahren

MILLING, PETER StB Prof. Dr.
Universität Mannheim
Produktion, Automatisierung der

MÖLLER, HANS PETER Prof. Dr.
RWTH Aachen
Bilanzforschung, empirische

MOXTER, ADOLF Prof. Dr. Dr. h. c. mult.
Universität Frankfurt
Bilanzauffassungen

MÜHLBACHER, HANS Prof. Dr.
Universität Innsbruck
Public Relations

PAPPERITZ, GÜNTER Prof. Dr.
OFD Koblenz
Prüfungsstellen der Finanzverwaltung

MÜLLER, WOLFGANG Prof. Dr.
Universität Frankfurt
Risiko und Ungewißheit

PAUSENBERGER, EHRENFRIED Prof. Dr.
Universität Gießen
Unternehmenszusammenschlüsse

MÜLLER-BÖLING, DETLEF Prof. Dr.
Universität Dortmund
Qualitätsmanagement

PEEMÖLLER, VOLKER H. Prof. Dr. Dr. habil.
Universität Erlangen – Nürnberg
Sonderbilanzen

MÜLLER-HAGEDORN, LOTHAR Prof. Dr.
Universität zu Köln
Handelsbetriebe

PERLITZ, MANFRED Prof. Dr.
Universität Mannheim
Internationales Management

MÜLLER-MERBACH, HEINER Prof. Dr.
Universität Kaiserslautern
Ingenieurwissenschaften und Betriebswirtschafts-
lehre

PFEIFFER, WERNER Prof. Dr.
Universität Erlangen – Nürnberg
Rationalisierung

MÜLLER-STEWENS, GÜNTER Prof. Dr. Dr. habil.
Hochschule St. Gallen
Strategische Partnerschaften

PFOHL, HANS-CHRISTIAN Prof. Dr.
TH Darmstadt
Logistiksysteme

NASTANSKY, LUDWIG Prof. Dr.
Universität – GH Paderborn
Softwarehäuser

PICOT, ARNOLD Prof. Dr. Dr. habil.
Universität München
Transaktionskostenansatz

NIEDEREICHHOLZ, JOACHIM Prof. Dr.
Universität Mannheim
Datenbanksysteme

PIORKOWSKY, MICHAEL-BURKHARD Prof. Dr.
Universität Bonn
RGW und Betriebe

OECHSLER, WALTER Prof. Dr.
Universität Bamberg
Mitbestimmung und Personalwesen

PLINKE, WULFF Prof. Dr.
FU Berlin
Leistungs- und Erlösrechnung

OESTEN, GERHARD Prof. Dr.
Universität Freiburg
Forstwirtschaft

POHLE, KLAUS Prof. Dr.
TU Berlin, Schering AG, Berlin
Controlling und Organisation

OETTLE, KARL Prof. Dr.
Universität München
Betriebswirtschaftslehre der Öffentlichen
Unternehmungen und Verwaltungen

POHLENTZ, HEINZ WP StB Dipl.-Kfm.
BDO Deutsche Warentreuhand AG, Hannover
Gewinn- und Verlustrechnung

OHNESORG, FRANZ XAVER Dipl.-Kfm.
Kölner Philharmonie, Köln
Kulturbetriebe

POHMER, DIETER Prof. Dr.
Universität Tübingen
Finanzwissenschaft und Betriebswirtschaftslehre

ORDELHEIDE, DIETER Prof. Dr.
Universität Frankfurt
Institutionelle Theorie und Unternehmung

POPP, WERNER Prof. Dr.
Universität Bern
Planungs- und Kontrollmethoden

OTT, ALFRED E. Prof. Dr.
Universität Tübingen
Volkswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre

POTTHOFF, ERICH WP Prof. Dr.
Meerbusch
Geschäftsführungsprüfung

- PRESSMAR, DIETER Prof. Dr.
Universität Hamburg
Datenverarbeitung in der Produktion
- RÄDLER, ALBERT StB Prof. Dr.
Universität Hamburg
Europarecht
- RAFFÉE, HANS Prof. Dr.
Universität Mannheim
Haushalte, private
- RAISER, THOMAS Prof. Dr.
Universität Gießen
Mitbestimmung und Rechtsform
- REBER, GERHARD Prof. Dr. Dr. h. c., MBA
Universität Linz
Internationalisierung der Betriebswirtschaftslehre
- REESE, JOACHIM Prof. Dr.
Universität Oldenburg
Standardisierung, Typisierung, Normung
- REHKUGLER, HEINZ Prof. Dr.
Universität Bamberg
Kostenbegriffe, Kostenarten und Kostenkategorien
- REICHMANN, THOMAS Prof. Dr.
Universität Dortmund
Kennzahlensysteme
- REICHWALD, RALF Prof. Dr.
TU München
Kommunikation und Kommunikationsmodelle
- REISCH, ERWIN Prof. Dr. Dr. h. c.
Universität Hohenheim
Landwirtschaft
- REISS, MICHAEL Prof. Dr.
Universität Stuttgart
Geschichte der Betriebswirtschaftslehre
- REMER, ANDREAS Prof. Dr.
Universität Bayreuth
Organisationstheorien
- REUTER, EDZARD
Daimler-Benz AG, Stuttgart
Manager
- RIEBEL, PAUL Prof. em. Dr. Dres. h. c.
Universität Frankfurt
Grundrechnung
- RODENSTOCK, ROLF Prof. Dr. Dr. h. c.
Universität München, Optische Werke G. Roden-
stock, München
Arbeitgeberverbände
- ROHMERT, WALTER Prof. Dr.-Ing.
TH Darmstadt
Arbeitsgestaltung und Arbeitsstudien
- ROSENBERG, OTTO Prof. Dr.
Universität – GH Paderborn
Produktionskontrolle
- RUDOLPH, BERND Prof. Dr.
Universität Frankfurt
Kapitalmarkttheorie
- RÜCKLE, DIETER Prof. Dr.
Universität Trier
Investition
- RÜHLI, EDWIN Prof. Dr.
Universität Zürich
Organisationsformen
- SABEL, HERMANN Prof. Dr.
Universität Bonn
Strategische Planungs- und Kontrollinstrumente
- SARX, MANFRED WP StB Prof. Dr.
München
Vermögensgegenstände, Bilanzierungshilfen und
Schulden
- SCHANZ, GÜNTHER Prof. Dr.
Universität Göttingen
Verhaltenswissenschaften und Betriebswirtschafts-
lehre
- SCHANZE, ERICH Prof. Dr.
Universität Oldenburg
Rechtswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre
- SCHAUENBERG, BERND Prof. Dr.
Universität Würzburg
Theorien der Unternehmung
- SCHEDLBAUER, HANS WP StB Prof. Dr.
Augsburg
Sonderprüfungen
- SCHEER, AUGUST-WILHELM Prof. Dr.
Universität des Saarlandes
Betriebs- und Wirtschaftsinformatik

- SCHERRER, GERHARD StB Prof. Dr.
Universität Regensburg
Inventur und Inventar
- SCHIEMENZ, BERND Prof. Dr.
Universität Koblenz – Landau
Systemtheorie, betriebswirtschaftliche
- SCHIERENBECK, HENNER Prof. Dr.
Universität Basel
Bankbetriebslehre
- SCHILDBACH, THOMAS Prof. Dr.
Universität Passau
Kapital- und Substanzerhaltung
- SCHLECHT, OTTO Prof. Dr.
Ludwig-Erhard-Stiftung, Bonn
Europäische Gemeinschaft und Unternehmung
- SCHMALEN, HELMUT Prof. Dr.
Universität Passau
Diffusionsprozesse und Diffusionstheorie
- SCHMIDT, GÖTZ Prof. Dr.
RWTH Aachen
Organisationstechniken
- SCHMIDT, RALF-BODO Prof. Dr. †
Universität Freiburg
Zielsysteme der Unternehmung
- SCHMIDT, REINHARD H. Prof. Dr.
Universität Frankfurt
Finanzierung und unsichere Erwartungen
- SCHMIDT, REINHART Prof. Dr.
Universität Kiel
Investitionstheorie
- SCHMITT, DIETER Prof. Dr.
Universität – GH – Essen
Energiebetriebswirtschaftslehre
- SCHNEELOCH, DIETER StB Prof. Dr.
Fernuniversität Hagen
Steuerbelastungsvergleich
- SCHNEEWEISS, CHRISTOPH Prof. Dr.
Universität Mannheim
Operations Research
- SCHOENFELD, HANNS-MARTIN W. Prof. Dr.
University of Illinois
Behavioral Accounting
- SCHOLZ, CHRISTIAN Prof. Dr.
Universität des Saarlandes
Datenschutz
- SCHREYÖGG, GEORG Prof. Dr. Dr. habil.
FernUniversität Hagen
Umfeld der Unternehmung
- SCHRUFF, WIENAND WP Dr.
KPMG Deutsche Treuhand Gesellschaft AG, Düsseldorf
Konzern
- SCHULENBURG, GRAF v. d., J.-MATTHIAS
Prof. Dr.
Universität Hannover
Sozial- und Individualversicherung
- SCHULZE-OSTERLOH, JOACHIM Prof. Dr.
FU Berlin
Steuerbilanz und Handelsbilanz
- SCHUSTER, LEO Prof. Dr.
Universität Eichstätt
Jahresabschlußanalyse
- SCHWARZE, JOCHEN Prof. Dr.
Universität Hannover
Mathematik und Betriebswirtschaftslehre
- SCHWEITZER, MARCELL Prof. Dr.
Universität Tübingen
Produktion
- SEELBACH, HORST Prof. Dr.
Universität Hamburg
Ablaufplanung
- SEIBT, DIETRICH Prof. Dr.
Universität zu Köln
Informationsbetriebe
- SEICHT, GERHARD Prof. Dr.
Wirtschaftsuniversität Wien
Kostenträger und Kostenträgerrechnung
- SEIDEL, EBERHARD Prof. Dr.
Universität – GH Siegen
Führungsmodelle
- SELCHERT, FRIEDRICH WILHELM Prof. Dr.
Universität Gießen
Prüfungsverbände
- SIEBEN, GÜNTER Prof. Dr.
Universität zu Köln
Unternehmensbewertung

- SIEGEL, THEODOR Prof. Dr.
TU Berlin
Gewinnverwendungspolitik und Steuern
- SIEGWART, HANS Prof. Dr.
Hochschule St. Gallen
Kontrollformen und Kontrollsysteme
- SIGLOCH, JOCHEN Prof. Dr.
Universität Bayreuth
Ertragsbesteuerung und Unternehmung
- SIMON, HERMANN Prof. Dr.
Universität Mainz
Wettbewerbsstrategien
- SPECHT, GÜNTER Prof. Dr.
TH Darmstadt
Technologiemanagement
- STAEHLE, WOLFGANG H. Prof. Dr. †
FU Berlin
Krisenmanagement
- STANDOP, DIRK Prof. Dr.
Universität Osnabrück
Produkthaftung
- STAUDT, ERICH Prof. Dr. Dr. habil.
Universität Bochum
Forschung und Entwicklung
- STAUSS, BERND Prof. Dr. Dr. habil.
Universität Eichstätt
Vertikales Marketing
- STEFFEN, REINER Prof. Dr.
Universität Hannover
Anlagenwirtschaft
- STEFFENHAGEN, HARTWIG Prof. Dr.
RWTH Aachen
Absatzpolitische Instrumente
- STEHLE, RICHARD Prof. Ph. D.
Universität Augsburg
Rechtsform und Finanzierung
- STEIN, JOHANN HEINRICH VON Prof. Dr.
Universität Hohenheim
Betriebswirtschaftslehre, Gegenstand der
- STEINLE, CLAUS Prof. Dr.
Universität Hannover
Konfliktmanagement
- STEINMANN, HORST Prof. Dr.
Universität Erlangen – Nürnberg
Unternehmensethik
- STEPAN, ADOLF Prof. Dr.
TU Wien
Produktion und Technologie
- STÖPPLER, SIEGMAR Prof. Dr. †
Universität Bremen
Dynamische Theorie, Ansätze
- STREBEL, HEINZ Prof. Dr.
Universität Graz
Produktion und Umwelt
- STREIM, HANNES Prof. Dr.
Universität Würzburg
Humanvermögensrechnung
- STREITFERDT, LOTHAR Prof. Dr.
Universität Hamburg
Produktionsprogrammplanung
- SÜCHTING, JOACHIM Prof. Dr.
Universität Bochum
Finanzmarketing
- SWOBODA, PETER Prof. Dr.
Universität Graz
Finanzierungsplanung und Steuern
- TEMPELMEIER, HORST Prof. Dr.
TU Braunschweig
Beschaffung, Materialwirtschaft, Logistik
- TENCKHOFF, PHILIPP Prof. Dr.
Universität zu Köln
Arbeitsmarkt und Personalbeschaffung
- THEISEN, MANUEL RENÉ Prof. Dr. Dr. habil.
Universität Mannheim
Überwachung der Geschäftsführung
- THIEMEYER, THEO Prof. Dr. †
Universität Bochum
Genossenschaften
- THOM, NORBERT Prof. Dr.
Universität Bern
Personalentwicklung

- THOME, RAINER Prof. Dr.
Universität Würzburg
EDV und Organisation
- TIETZ, BRUNO Prof. Dr.
Universität des Saarlandes
Binnenhandelspolitik
- TÖPFER, KLAUS Prof. Dr.
Bundesminister für Umwelt, Naturschutz und
Reaktorsicherheit, Bonn
Umweltschutz und Unternehmung
- TROMMSDORFF, VOLKER Prof. Dr.
TU Berlin
Käuferverhalten
- TROSSMANN, ERNST Prof. Dr.
Universität Hohenheim
Kostentheorie und Kostenrechnung
- UHLIR, HELMUT Prof. Dr.
Universität Graz
Finanz- und Wertpapieranalyse
- ULRICH, PETER Prof. Dr.
Hochschule St. Gallen
Unternehmenskultur
- VORMBAUM, HERBERT Prof. em. Dr. Dr. h. c.
RWTH Aachen
Liquidität
- WÄCHTER, HARTMUT Prof. Dr.
Universität Trier
Arbeitnehmerverbände
- WAGENHOFER, ALFRED Prof. Dr.
Universität Graz
Unternehmenssanierung
- WAGNER, FRANZ W. Prof. Dr. Dr. habil.
Universität Tübingen
Steuerplanung
- WAGNER, GERD RAINER Prof. Dr.
Universität Düsseldorf
Rechnungswesen und Umwelt
- WARNECKE, HANS-JÜRGEN Prof. Dr.-Ing.
Dr. h. c. Dr.-Ing. e. h.
Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik
und Automatisierung, Stuttgart
Instandhaltung
- WEBER, JÜRGEN Prof. Dr.
Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensfüh-
rung, Koblenz
Bereichscontrolling
- WEBER, HELMUT KURT Prof. Dr.
Universität Göttingen
Wertschöpfungsrechnung
- WEBER, WOLFGANG Prof. Dr.
Universität – GH – Paderborn
Erfolgs- und Vermögensbeteiligung
- WEDEKIND, HARTMUT Prof. Dr.
Universität Erlangen – Nürnberg
Informatik und Betriebswirtschaftslehre
- WEILENMANN, PAUL Prof. Dr.
Universität Zürich
Gewinnermittlung und Gewinnverwendung
- WEINBERG, PETER Prof. Dr.
Universität –GH Paderborn
Markenartikel und Markenpolitik
- WEINHOLD-STÜNZI, HEINZ Prof. Dr.
Hochschule St. Gallen
Marketing und Neue Medien
- WEIZÄCKER, CARL-CHRISTIAN VON Prof. Dr.
Universität zu Köln
Wirtschaftsordnung und Unternehmung
- WELGE, MARTIN K. Prof. Dr.
Universität Dortmund
Organisationsform, Einflußgrößen der
- WENGER, EKKEHARD Prof. Dr. Dr. habil.
Universität Würzburg
Verfügungsrechte
- WILDEMANN, HORST Prof. Dr.
TU München
Produktion, Organisation der
- WILHELM, JOCHEN Prof. Dr.
Universität Passau
Ausschüttungspolitik
- WIMMER, FRANK Prof. Dr.
Universität Bamberg
Marktveranstaltungen
- WINAND, UDO Dr.
Gesellschaft für Mathematik und Datenverarbeitung,
St. Augustin
Forschungsinstitutionen, betriebswirtschaftliche

WITTE, EBERHARD Prof. Dr. Dres. h. c.
Universität München
Entscheidungsprozesse

WITTE, THOMAS Prof. Dr.
Universität Osnabrück
Simulation und Simulationsverfahren

WITTMANN, FRANZ Prof. Dr. Dr. habil.
Universität Konstanz
Investitionsplanung und Steuern

WITTMAN, WALDEMAR Prof. em. Dr. Dres. h. c. †
Universität Frankfurt a. M.
Produktionstheorie

WÖHE, GÜNTER Prof. Dr. Dr. h. c. mult.
Universität des Saarlandes
Betriebswirtschaftliche Steuerlehre und Steuerrecht

WOHLGEMUTH, MICHAEL StB Prof. Dr.
Universität – GH – Duisburg
Bewertung, handelsrechtliche

WOSSIDLO, PETER RÜTGER Prof. Dr.
Universität Bayreuth
Mittelständische Unternehmungen

WUNDERER, ROLF Prof. Dr.
Hochschule St. Gallen
Führungstheorien

WYSOCKI, KLAUS v. WP StB Prof. Dr.
Universität München
Sozialbilanzen

ZAHN, ERICH Prof. Dr.
Universität Stuttgart
Technikfolgen-Abschätzung

ZÄPFEL, GÜNTHER Prof. Dr.
Universität Linz
Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme

ZAVELBERG, HEINZ GÜNTER Dr.
Bundesrechnungshof, Frankfurt a. M.
Finanzkontrolle, staatliche

ZENTES, JOACHIM Prof. Dr.
Universität des Saarlandes
Marketing-Informationssysteme

ZIMMERER, CARL Prof. Dr.
Interfinanz GmbH, Gesellschaft für internationale
Finanzberatung, Düsseldorf
Unternehmensakquisition

ZIMMERMANN, HANS-JÜRGEN Prof. Dr. Dr. h. c.
RWTH Aachen
Fuzzy-Set-Theorie

ZIMMERMANN, KLAUS F. Prof. Dr.
Universität München
Konjunkturpolitik und Unternehmung

ZINK, KLAUS J. Prof. Dr.
Universität Kaiserslautern
Arbeitswissenschaft

ZÜND, ANDRÉ Prof. Dr.
Hochschule St. Gallen
Innenrevision

ZWEHL, WOLFGANG VON Prof. Dr.
Universität Münster
Entscheidungsregeln

VERZEICHNIS DER ABKÜRZUNGEN

Verzeichnis der Abkürzungen von Handwörterbüchern, Zeitschriften und sonstigen periodischen Publikationen

ABR	Accounting and Business Research	DK	Das Krankenhaus
Acc.	Accountancy	DöV	Die öffentliche Verwaltung
AcP	Archiv für civilistische Praxis	DpB	Der praktische Betriebswirt
Acc. R.	The Accounting Review	DRZ	Deutsche Rechtszeitschrift
Acc. Res.	Accounting Research	DStR	Deutsches Steuerrecht
ADL	online/ADL-Nachrichten	DSuDS	Datenschutz und Datensicherung
ADS	Adler/Düring/Schmaltz	DSWR	Datenverarbeitung in Steuer, Wirtschaft und Recht
Adv.Man.J	Advanced Management Journal	DU	Die Unternehmung
AER	American Economic Review	DVR	Deutsche Verkehrssteuer-Rundschau
AG	Die Aktiengesellschaft		
AI	Angewandte Informatik		
Allg. Stat. A	Allgemeines Statistisches Archiv	EJ	Economic Journal
Am. J Soc.	American Journal of Sociology	EJOR	European Journal of Operational Research
Am. Soc. R	American Sociological Review	EuGHE	Sammlung der Rechtsprechung des Gerichtshofs der Europäischen Gemeinschaften
ANN. Math. Stat	Annals of Mathematical Statistics		
AnwBl.	Anwaltsblatt		
AP	Arbeitsrechtliche Praxis		
Arb. R. Slg	Arbeitsrechtliche Sammlung	FArch	Finanz-Archiv
Arch. f. Sozialw.	Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik	FB/IE	Fortschrittliche Betriebsführung/Industrial Engineering
		Fin. Ex.	Financial Executive
ASQ	Administrative Science Quarterly	FN	Fachnachrichten des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (internes Mitteilungsblatt)
asw	Absatzwirtschaft. Zeitschrift für Marketing		
AuR	Arbeit und Recht	FR	Finanz-Rundschau
		FSt	Finanzen und Steuern
BAGE	Sammlung der Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichtes		
BAnz	Bundesanzeiger	GBIDDR	Gesetzblatt DDR
BB	Der Betriebs-Berater	GBM	Handbook of German Business Management
BBK	Buchführung, Bilanz, Kostenrechnung		
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis	GmbHRdsch.	GmbH-Rundschau
BGBI.	Bundesgesetzblatt	GRUR	Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht
BGHST	Amtliche Sammlung der Entscheidungen des Bundesgerichtshofes in Strafsachen		
BGHZ	Amtliche Sammlung der Entscheidungen des Bundesgerichtshofes in Zivilsachen	HBR	Harvard Business Review
		Hdj	Handbuch des Jahresabschlusses in Einzeldarstellungen
Bl. f. Gen Wes.	Blätter für Genossenschaftswesen	HdSt	Handwörterbuch der Staatswissenschaften
Brit. J Soc.	The British Journal of Sociology	HdSW	Handwörterbuch der Sozialwissenschaften
BSGE	Entscheidungen des Bundessozialgerichts	HdW	Handbuch der Wirtschaftswissenschaften
BStBl.	Bundessteuerblatt	HdWW	Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft
BTA	Bürotechnik und Automation	HM	Harvard Manager
BTO	Bürotechnik und Organisation	HMD	Theorie und Praxis der Wirtschaftsinformatik (bis 1989: Handbuch der modernen Datenverarbeitung)
BVerfGE	Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts	HWA	Handwörterbuch der Absatzwirtschaft
BW	Der Betriebswirt	HWB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
BWMBI.	Ministerialblatt des Bundesministers für Wirtschaft	HWF	Handwörterbuch der Finanzwirtschaft
		HWFü	Handwörterbuch der Führung
CM	Controller Magazin	HWInt	Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung
Curr. Soc.	Current Sociology	HWO	Handwörterbuch der Organisation
		HWÖ	Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft
Data Proc.	Data Processing	HWP	Handwörterbuch des Personalwesens
DB	Der Betrieb	HWPlan	Handwörterbuch der Planung
DBW	Die Betriebswirtschaft	HWPProd	Handwörterbuch der Produktionswirtschaft
DFG	Deutsche Freiwillige Gerichtsbarkeit		
DIN-Mitt.	DIN-Mitteilungen		
DJ	Deutsche Justiz		
DJZ	Deutsche Juristenzeitung		

HWR	Handwörterbuch des Rechnungswesens	ÖW	Öffentliche Wirtschaft
HWRrev	Handwörterbuch der Revision	OR	Operations Research
HWSrR	Handwörterbuch des Steuerrechts und der Steuerwissenschaften	ORQ	Operations Research Quarterly
		ORSA	(auch JORSA) Journal of the Operations Research Society of America
IBM-Nachr.	IBM-Nachrichten	ORSp	Operations Research Spectrum
IBZ	Internationaler Betriebswirtschaftlicher Zeitschriften-Report	OS	Organization Studies
IJPR	International Journal of Production Research	PSQ	Political Science Quarterly
IM	Information Management	QJE	Quarterly Journal of Economics
IMM	Industrial Marketing Management	QZ	Qualität und Zuverlässigkeit
Ind. Lab. Rel. R	Industrial and Labor Relation Review	Rat	Rationalisierung
Ind. Rel. J	Industrial Relations Journal	RdA	Recht der Arbeit
IO	Industrielle Organisation	RDO	Rechnungswesen, Datentechnik, Organisation
JAcc. Res.	Journal of Accounting Research	REFA-Nachr.	REFA-Nachrichten
JAE	Journal of Accounting and Economics	REStat.	The Review of Economics and Statistics
JAR	Journal of Advertising Research	REStud.	Review of Economic Studies
Jb. AVF	Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung	RIW	Recht der Internationalen Wirtschaft
Jb. f. N. u. Stat.	Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik	RM	Research in Marketing
		R&D-Man	R&D-Management
Jb. f. Sozwiss.	Jahrbuch für Sozialwissenschaft	SaBl.	Sammelblatt für Rechtsvorschriften des Bundes und der Länder
JBR	Journal of Business Research	SJZ	Süddeutsche Juristen-Zeitung
JBus.	The Journal of Business	S. Man. Rev.	Sloan Management Review
JCP	Journal of Consumer Policy	SMJ	Strategic Management Journal
JCR	Journal of Consumer Research	Stat. H.	Statistische Hefte
JETheory	Journal of Economic Theory	Stat. Jahrb.	Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland
JF	The Journal of Finance	StbJb	Steuerberater-Jahrbuch
JFin. Quant. Anal.	Journal of Financial and Quantitative Analysis	StBp	Die steuerliche Betriebsprüfung
JGM	Journal of General Management	StuW	Steuer und Wirtschaft
JMR	Journal of Marketing Research	VDI-Z	VDI-Zeitschrift
JMark.	Journal of Marketing	VW	Versicherungswirtschaft (Zeitschrift)
JoA	The Journal of Accountancy	WdS	Wörterbuch der Soziologie
JPol. E	The Journal of Political Economy	WI	Wirtschaftsinformatik
JR	Juristische Rundschau	WiR	Wirtschaftsrecht
JRoy. Stat. Soc.	Journal of the Royal Statistical Society	WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
JuS	Juristische Schulung	WISU	Das Wirtschaftsstudium
JW	Juristische Wochenzeitschrift	WM	Wertpapier-Mitteilungen, Teil IV. Wirtschafts-, Wertpapier- und Bankrecht
JZ	Juristenzeitung	WP	Das Wertpapier
KRP	Kostenrechnungspraxis	WP-Handb.	Wirtschaftsprüfer-Handbuch
LkR	Lexikon des kaufmännischen Rechnungswesens	WPg	Die Wirtschaftsprüfung
Man. Int. R	Management International Review	WRP	Wettbewerb in Recht und Praxis
Man. Pl.	Managerial Planning	wt	Werkstatttechnik
Man. R.	Management Review	WuW	Wirtschaft und Wettbewerb
Man. Sc.	Management Science	WuWE	Wirtschaft und Wettbewerb, Entscheidungssammlung
Mark.	Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis	ZfA	Zeitschrift für Arbeitsrecht
Mark. Sc	Marketing Science	ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
MDR	Monatsschrift für Deutsches Recht	ZfbF	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
M&M	Marktforschung und Management	ZfD	Zeitschrift für Datenverarbeitung
NB	Neue Betriebswirtschaft	ZfG	Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen
NJW	Neue Juristische Wochenschrift	ZfgSt	Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft
NRL	Naval Research Letters	ZfhF	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
NRLQ	Naval Research Logistic Quarterly	ZfHuP	Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis
NSt	Neues Steuerrecht von A–Z, Loseblattsammlung Berlin/Bielefeld	ZfK	Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen
NWB	Neue Wirtschafts-Briefe		
ÖB	Der Österreichische Betriebswirt		
ÖVD	Öffentliche Verwaltung und Datenverarbeitung		

ZfN	Zeitschrift für Nationalökonomie	ZIP	Zeitschrift für Wirtschaftsrecht (bis 1982)
ZFO	Zeitschrift Führung + Organisation		Zeitschrift für Wirtschaftsrecht und Insolvenzpraxis)
ZfO	Zeitschrift für Organisation	ZIR	Zeitschrift für Interne Revision
ZfR	Zeitschrift für das gesamte Rechnungswesen	ZögU	Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen
ZfWISO	Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	ZöW	Zeitschrift für öffentliche Wirtschaft
ZGR	Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht	ZOR	Zeitschrift für Operations Research
ZHR	Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht	ZVersWiss	Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft
		ZwF	Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung

Verzeichnis der allgemeinen Abkürzungen

A.	Auflage		der Erträge aus ausländischen Investmentanteilen (Auslandsinvestmentgesetz)
aA	anderer Ansicht		Gesetz über steuerliche Maßnahmen bei
aaO	am angegebenen Ort	AusInvG	Auslandsinvestitionen der deutschen Wirtschaft (Auslandsinvestitionengesetz)
Abb.	Abbildung		Auszug
AbfG	Abfallgesetz	Ausz.	Angestelltenversicherungsgesetz
Abh.	Abhandlung, -en	AVG	Ausschuß für wirtschaftliche Fertigung e. V.
Abl.	Amtsblatt	AWF	Außenwirtschaftsgesetz
Abs.	Absatz	AWG	Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung in Wirtschaft und öffentlicher Hand e. V., auch
Abr.	Abteilung	AWV	Außenwirtschaftsverordnung
Abschn.	Abschnitt		Aktenzeichen
ADHGB	Allgemeines Deutsches Handelsgesetzbuch	Az	Arbeitszeitordnung
ADV	Automatische/Automatisierte Datenverarbeitung	AZO	
ähnl.	ähnlich		
aF	alte(r) Fassung		
AfA	Absetzung für Abnutzung	BAB	Betriebsabrechnungsbogen
AfaA	Absetzung für außergewöhnliche technische und wirtschaftliche Abnutzung	BAG	Bundesarbeitsgericht
		BAK	Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen, Berlin
AFG	Arbeitsförderungsgesetz		Baunutzungsverordnung
AG	Aktiengesellschaft	BauNVO	Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen, Berlin (bis 1972 Bundesaufsichtsamt für das Versicherungs- und Bausparwesen)
a. G.	auf Gegenseitigkeit	BAV	Bayern
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen		Bay. Oberstes Landesgericht
AGBG	Gesetz zur Regelung des Rechts der Allgemeinen Geschäftsbedingungen	Bay.	Bundesbankgesetz
AKEU	Arbeitskreis Externe Unternehmensrechnung der Schmalenbach-Gesellschaft – Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.	BayObLG	Bundesbaugesetz
		BBankG	Bundesberggesetz
AktG	Aktiengesetz	BBauG	Band
AKW	Arbeitskreis Weltbilanz des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.	BBergG	Bundesverband Deutscher Banken
		Bd.	Betriebsdatenerfassung
allg.	allgemein, -e	BDB	Bundesverband der Deutschen Industrie
ÄndG	Änderungsgesetz	BDE	Bundesdatenschutzgesetz
AMA	American Management Association	BDSG	Bearbeiter, bearbeitet
Anl.	Anlage(n)	Bearb., bearb.	Begründung
Anm.	Anmerkung	Begr.	Beiheft
AO	Abgabenordnung	Beih.	Beilage
ao.	außerordentlich	Beil.	Beitrag, Beiträge
APB	Accounting Principles Board (USA)	Beitr.	Bekanntmachung
AR	Aufsichtsrat	Bek.	Bemerkung(en)
ArbGG	Arbeitsgerichtsgesetz	Bem.	Bericht, -e
Arch.	Archiv	Ber.	BerlinFG
Art.	Artikel	BerlinFG	Berlinförderungsgesetz
ArVNG	Gesetz zur Neuregelung des Rechts der Rentenversicherung der Arbeiter	BeschFG	Beschäftigungsförderungsgesetz
ASB	Auditing Standards Board	Beschl.	Beschluß
ASC	Accounting Standards Committee	BestV	Bestätigungsvermerk
Ass.	Association	Betr., betr.	Betreff, betrifft
AStG	Außensteuergesetz	BetrAvg	Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung
AusfVO	Ausführungsverordnung	BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
Ausg.	Ausgabe, -n	BewG	Bewertungsgesetz
ausgew.	ausgewählt, -e, -er	BfA	Bundesanstalt für Arbeit
AuslInvestmG	Gesetz über den Vertrieb ausländischer Investmentanteile und über die Besteuerung	BFH	Bundesfinanzhof
		BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
		BGH	Bundesgerichtshof

BHO	Bundeshaushaltsordnung	dgl.	dergleichen
BiRiLiG	Gesetz zur Durchführung der 4., 7. und 8. Richtlinie des Rates der Europäischen Gemeinschaft zur Koordinierung des Gesellschaftsrechts (Bilanzrichtlinien-Gesetz)	d. h.	das heißt
BKA	Bundeskartellamt	DIHT	Deutscher Industrie- und Handelstag
BMAS	Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung	DIN	Deutsches Institut für Normung, Deutsche Industrie-Norm
BMBAu	Bundesminister für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau	Diss.	Dissertation
BMF	Bundesminister der Finanzen	div.	diverse
BMFT	Bundesminister für Forschung und Technologie	DM	Deutsche Mark
BMJ	Bundesminister der Justiz	DMBEG	DM-Bilanz-Ergänzungsgesetz
BMVg	Bundesminister der Verteidigung	DMBilG	Gesetz über die Eröffnungsbilanz in deutscher Mark und die Kapitalneufestsetzung (D-Markbilanzgesetz)
BMWF	Bundesminister für Wirtschaft und Finanzen	DMEB	DM-Eröffnungsbilanz
BMWi	Bundesminister für Wirtschaft	DSGV	Deutscher Sparkassen- und Giroverband
BörsG	Börsengesetz	dt.	deutsch
BörsZulV	Börsenzulassungsverordnung	DV	Datenverarbeitung
BP	Betriebsprüfung, Betriebsprüfer	DV-LA	Durchführungsverordnung zum Lastenausgleichsgesetz
BPG	Buchprüfungsgesellschaft	DVFA	Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Anlageberatung e. V.
BpO	Betriebsprüfungsordnung	DVO	Durchführungsverordnung
BPO	Buchprüferordnung	EAbg.	Ergänzungsabgabe zur Einkommensteuer und zur Körperschaftsteuer
BR	Bundesrat	ebd.	ebenda, ebendort
BRAO	Bundesrechtsanwaltsordnung	econ.	economic, economical, economy
BRD	Bundesrepublik Deutschland	ed.	edition, edited
BRH	Bundesrechnungshof	ECU	European Currency Unit
BRHG	Gesetz über den Bundesrechnungshof v. 11. 7. 1985	EDV	Elektronische Datenverarbeitung
BSpKG	Gesetz über Bausparkassen (Bausparkassengesetz)	EFTA	European Free Trade Association
BT	Bundestag	EG	Einführungsgesetz
Btx	Bildschirmtext	EG	Europäische Gemeinschaft, -en
BUrlG	Bundesurlaubsgesetz	eG	eingetragene Genossenschaft
BVerfG	Bundesverfassungsgericht	EGAktG	Einführungsgesetz zum Aktiengesetz
BVG	Bundesverwaltungsgericht	EGAO	Einführungsgesetz zur Abgabenordnung
BWL	Betriebswirtschaftslehre	EGGBG	Einführungsgesetz zum Bürgerlichen Gesetzbuch
bwl.	betriebswirtschaftlich, -e, -er, -es	EGHGB	Einführungsgesetz zum Handelsgesetzbuch
bzgl.	bezüglich	EGKS	Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl
bzw.	beziehungsweise	EGR	Richtlinie der Europäischen Gemeinschaft
ca.	circa	EigBG	Eigenbetriebsgesetz
CAD	Computer Aided Design	EigVO	Eigenbetriebsverordnung
CAE	Computer Aided Engineering	einschl.	einschließlich
CAM	Computer Aided Manufacturing	EK	Eigenkapital
CAO	Computer Aided Organization	engl.	englisch
CAP	Computer Aided Planning	ErbSt	Erbschaftsteuer
CAQ	Computer Aided Quality Assurance	ErbStG	Erbschaftsteuergesetz
CIM	Computer Integrated Manufacturing	ERE	Europäische Rechnungseinheit
COCOM	Coordination Committee for Multilateral Export Controls	erg.	ergänzt, -en
COM	Computerausgabe auf Mikrofilm (Computer Output on Microfilm)	Erl.	Erlaß, auch Erläuterung
COMECON	Council for Mutual Economic Aid	ERP	European Recovery Program
c. p.	ceteris paribus	Ersch., ersch.	Erscheinung, erscheint, erschienen
CPA	Certified Public Accountant	erw.	erweitert, -e
CPM	Critical Path Method	ESt	Einkommensteuer
CPU	Central Processing Unit	EStDV	Einkommensteuer-Durchführungsverordnung
DAX	Deutscher Aktien-Index	EStG	Einkommensteuergesetz
DBA	Doppelbesteuerungsabkommen	EStR	Einkommensteuer-Richtlinien
DBB	Deutsche Bundesbank	et al.	et alii (und andere)
DDR	Deutsche Demokratische Republik	etc.	et cetera
DepG	Gesetz über die Verwahrung und Anschaffung von Wertpapieren (Depotgesetz)	EuGH	Gerichtshof der Europäischen Gemeinschaften
ders.	derselbe	EURATOM	Europäische Gemeinschaft für Atomenergie
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft	e. V.	eingetragener Verein
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund	EV	Einigungsvertrag
DGOR	Deutsche Gesellschaft für Operations Research	evtl.	eventuell
		EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
		EWGV	Vertrag zur Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft

EWIV	Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung	GuV GWB	Gewinn- und Verlustrechnung Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
EWS	Europäisches Währungssystem		
EWVO	Verordnung des EG-Ministerrats über die Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV)	H. Habil. Hb., Handb. Hbd. HFA	Heft Habilitationsschrift Handbuch Halbband Hauptfachausschuß des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.
f.	für; folgend		
FAMA	Fachausschuß für moderne Abrechnungssysteme des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.	HGB HGrG	Handelsgesetzbuch Haushaltsgrundsätzegesetz
FASB	Financial Accounting Standards Board (USA)	hist. hM	historisch, -e, -er, -es herrschende Meinung
FEE	Fédération des Experts Comptables Européens	HR HRG	Handelsregister Hochschulrahmengesetz
Festg.	Festgabe	Hrsg.	Herausgeber
ff.	folgende	hrsg.	herausgeben
FG	Fachgutachten (des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.); Finanzgericht	HV HW	Hauptversammlung Handwörterbuch
FGG	Gesetz über die Angelegenheiten der freiwilligen Gerichtsbarkeit	i. a. IAS	im allgemeinen Rechnungslegungsgrundsatz des International Accounting Standards Committee
FGO	Finanzgerichtsordnung		
FH	Fachhochschule	IASC	International Accounting Standards Committee
FinG	Finanzgericht		
frz.	französisch	ICAEW	Institute of Chartered Accountants in England and Wales
FS	Festschrift	i. d. F. i. d. R.	in der Fassung in der Regel
F & E	Forschung und Entwicklung	IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.
G	Gesetz		
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles		
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade	i. e. S.	im engeren Sinne
GAV	Gewinnabführungsvertrag	IFAC	International Federation of Accountants
Gbl.	Gesetzblatt	IHK	Industrie- und Handelskammer
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts	IIR	Deutsches Institut für Interne Revision e. V.
GdV	Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft	IKR	Industriekontenrahmen des Bundesverbandes der deutschen Industrie
GEFIU	Gesellschaft für Finanzwirtschaft in der Unternehmensführung e. V.	IKS insb. intern.	Internes Kontrollsystem insbesondere international
gem.	gemäß	InvZulG	Investitionszulagegesetz
GenG	Genossenschaftsgesetz	i. S.	im Sinne
GesO	Gesamtvollstreckungsordnung (früher: VO über die Gesamtvollstreckung)	iSd. ISO	im Sinne der, des International Organization for Standardization
GewESt	Gewerbeertragsteuer		
GewKSt	Gewerbekapitalsteuer		
GewO	Gewerbeordnung	iSv.	im Sinne von
GewSt	Gewerbsteuer	iVm.	in Verbindung mit
GewStDV	Gewerbsteuer-Durchführungsverordnung	IW	Institut der deutschen Wirtschaft e. V.
GewStG	Gewerbsteuergesetz	i. w. S.	im weiteren Sinn
GewStR	Gewerbsteuer-Richtlinien		
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland	J JA jährl. JArbSchG	Journal Jahresabschluß jährlich Gesetz zum Schutze der arbeitenden Jugend (Jugendarbeitsschutzgesetz)
ggf.	gegebenenfalls		
GH	Gesamthochschule		
GKV	Gesamtkostenverfahren		
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Jb.	Jahrbuch
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung	Jg. Jh.	Jahrgang Jahrhundert
GoB	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung	KAGG KapErhG	Gesetz über die Kapitalanlagegesellschaften Gesetz über die Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln und über die Gewinn- und Verlustrechnung vom 23. 12. 1959
GPB	Geschäftspolitischer Bereich		
GrESt	Grunderwerbsteuer		
GrEStG	Grunderwerbsteuergesetz		
GrSt	Grundsteuer	KapErhStG	Gesetz über steuerliche Maßnahmen bei Erhöhung des Nennkapitals aus Gesellschaftsmitteln und bei Überlassung von eigenen Aktien an Arbeitnehmer (Kapitalerhöhungs-Steuergesetz)
GrStDVO	Grundsteuer-Durchführungsverordnung		
GrStG	Grundsteuergesetz		
GS	Großer Senat		
GTA	Gesetz für technische Arbeitsmittel		
GUS	Gemeinschaft Unabhängiger Staaten	KapErtrSt	Kapitalertragsteuer

KapErtrStDV	Verordnung zur Durchführung des Steuerabzuges vom Kapitalertrag	ME	Mengeneinheit(en)
kaufm.	kaufmännisch, -e, -er, -es	MErgGBE	Gesetz zur Ergänzung des Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie (Mitbestimmungsergänzungsgesetz)
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau	min.	minimal, minimiere
KG	Kommanditgesellschaft	Minibl.	Ministerialblatt
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien	Mio.	Millionen
KHG	Krankenhausgesetz	Mitarb.	Mitarbeit(er)
KI	Künstliche Intelligenz	MitbestG	Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer (Mitbestimmungsgesetz)
KO	Konkursordnung	Mitw.	Mitwirkung
Komm.	Kommentator, Kommentar	Montan-MitbestG	Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie (Montan-Mitbestimmungsgesetz)
KonBefrV	Verordnung über befreiende Konzernabschlüsse und Konzernlageberichte (Konzernabschlußbefreiungsverordnung)		
KostO	Kostenordnung		
KPG	Gesetz über die überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften und die Jahresabschlußprüfung (Kommunalprüfungsgesetz)		
KSchG	Kündigungsschutzgesetz	Montan-MitbestErgG	Montan-Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetz
KSt	Körperschaftsteuer	MPM	Metra Potential Methode
KStDV	Durchführungsverordnung zum Körperschaftsteuergesetz	Mrd.	Milliarde
KStG	Körperschaftsteuergesetz	MRP	Material Requirements Planning oder Management Resource Planning
KStR	Körperschaftsteuer-Richtlinien	Ms.	Manuskript
KStRG	Körperschaftsteuerreformgesetz	MTL	Manteltarifvertrag für Arbeiter der Länder
KSVG	Kommunalselbstverwaltungsgesetz	MuSchG	Mutterschutzgesetz
KVStÄndG	Kapitalverkehrsteuer-Änderungsgesetz	MwSt	Mehrwertsteuer
KVStG	Kapitalverkehrsteuergesetz	Nachdr.	Nachdruck
KWG	Gesetz über das Kreditwesen	Nachr.	Nachricht, -en
LAG	Lastenausgleichsgesetz	NATO	North Atlantic Treaty Organization
LFB	liquiditätsmäßig-finanzieller Bereich	Neudr.	Neudruck
ldf.	laufend, -e	nF	neue Fassung
Lfg	Lieferung	N.F.	Neue Folge
LG	Landgericht	NPT	Netzplantechnik
LHO	Landeshaushaltsordnung	Nr.	Nummer
LIBOR	London Interbank Offered Rate	NRW	Nordrhein-Westfalen
Lit., lit.	Literatur, literarisch		
LO	Lineare Optimierung	o. a.	oben angegeben (-e, -er)
LohnfortzG	Lohnfortzahlungsgesetz	o. ä.	oder ähnliche
LP	Lineare Programmierung	OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
LSÖ	Leitsätze für die Preisermittlung auf Grund der Selbstkosten bei Leistungen für öffentliche Auftraggeber vom 15. 11. 1938/15. 12. 1942	OEEC	Organization for European Economic Cooperation
LSP	Leitsätze für die Preisermittlung auf Grund von Selbstkosten (Anlage zur Verordnung PR Nr. 30/53 über Preise bei öffentlichen Aufträgen vom 21. 11. 1953)	OFD	Oberfinanzdirektion
LSP-Bau	Leitsätze für die Ermittlung von Preisen für Bauleistungen aufgrund von Selbstkosten (Anlage zur Verordnung PR Nr. 1/72 vom 6. 3. 1972)	o. g.	oben genannt, -e
LSSt	Lohnsummensteuer	OGH	Oberster Gerichtshof
LSt	Lohnsteuer	OHG	Offene Handelsgesellschaft
LStDV	Lohnsteuer-Durchführungsverordnung	oJ	ohne Jahr
LSrJAV	Verordnung über den Lohnsteuer-Jahresausgleich	OLG	Oberlandesgericht
LStR	Lohnsteuer-Richtlinien	oO	ohne Ort (Verlagsort)
lt.	laut	opt.	optimal, optimiere
LZB	Landeszentralbank	OR	Operations Research, Operational Research
MaBV	Verordnung über die Pflichten der Makler, Darlehens- und Anlagevermittler, Bauträger und Baubetreuer (Makler- und Bauträgerverordnung)	Org.	Organisation
Math.	Mathematik, mathematics	Orig.	Original
m. a. W.	mit anderen Worten	oV	ohne Verfasser
max.	maximal, maximiere	OVG	Oberverwaltungsgericht
m. E.	meines Erachtens	p	page
		p. a.	per annum
		PC	Personal Computer
		PERT	Program Evaluation and Review Technique
		PIMS	Profit Impact of Market Strategies
		Pos.	Position
		PPS	Produktions-Planung und -Steuerung
		PrüfO	Prüfungsordnung
		PublG	Gesetz über die Rechnungslegung von bestimmten Unternehmen und Konzernen (Publizitätsgesetz)

Q	Quarterly	StBerG	Gesetz über die Rechtsverhältnisse der Steuerberater und Steuerbevollmächtigten (Steuerberatungsgesetz)
RAG	Rentenanpassungsgesetz; Reichsarbeitsgericht	StBv	Steuerbevollmächtigte(r)
RAP	Rechnungsabgrenzungsposten	StGB	Strafgesetzbuch
RBerG	Rechtsberatungsgesetz (ursprüngliche Bezeichnung: Gesetz zur Verhütung von Mißbräuchen auf dem Gebiet der Rechtsberatung)	StiftG	Stiftungsgesetz
		StPO	Strafprozeßordnung
		str.	strittig
rd	rund	SVZ	Systeme vorbestimmter Zeiten
RdErl.	Runderlaß	s. u.	siehe unten
REFA	Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation	syst.	systematisch
Reg.	Register	T.	Teil; Titel
RegE	Regierungsentwurf	t	Tonne, -n
rev.	revidiert, -e	TA	Technische Anweisung
RFH	Reichsfinanzhof	Tab.	Tabelle
RG	Reichsgericht	TDM	Tausend DM
RGBI	Reichsgesetzblatt	TH	Technische Hochschule
RGewO	Reichsgewerbeordnung	TOB	technisch-organisatorischer Bereich
RGW	Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe (COMECON)	Tsd.	Tausend
		TU	Technische Universität
RHB	Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	TVG	Tarifvertragsgesetz
RHO	Reichshaushaltsordnung	Tz.	Textziffer
RKW	Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e. V.	u.	und
Rn	Randnummer	u. a.	und andere; unter anderem
RPO	Rechnungsprüfungsordnung	u. a. m.	und andere(-s) mehr
RPÖ	Richtlinien für die Preisbildung bei öffentlichen Aufträgen (1938)	u. ä.	und ähnliches
RRVU	Richtlinien für die Aufstellung des zu veröffentlichen Rechnungsabschlusses von Versicherungsunternehmen	UBGG	Gesetz über Unternehmensbeteiligungsgesellschaften
Rspr.	Rechtsprechung	u. d. T.	unter dem Titel
RVO	Reichsversicherungsordnung, auch Rechtsverordnung	u. E.	unseres Erachtens
R&D	Research and Development	Übers., übers.	Übersetzung, Übersetzer, übersetzt
		UdSSR	Sowjetunion
s.	siehe	UEC	Union Européenne des Experts Comptables Economiques et Financiers
S.	Seite	Ufo	Unternehmensforschung
s. a.	siehe auch	UKV	Umsatzkostenverfahren
sc.	science, scientific	u. Mitw. v.	unter Mitwirkung von
SchBG	Gesetz über Schiffspfandbriefbanken (Schiffsbankgesetz)	UmwG	Umwandlungsgesetz
ScheckG	Scheckgesetz	UmwStG	Gesetz über Steuererleichterungen bei der Umwandlung von Kapitalgesellschaften und bergrechtlichen Gewerkschaften (Umwandlungs-Steuergesetz)
Schlagw.	Schlagwort, -e, Schlagwörter	UN	United Nations
Schwbg	Schwerbehindertengesetz	Univ.	Universität, university
S. E.	Societas Europaea	unveröff.	unveröffentlicht
SG/DGfB	Schmalenbach-Gesellschaft – Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.	UrhG	Gesetz über Urheberrecht und verwandte Schutzrechte (Urheberrechtsgesetz)
SGB	Sozialgesetzbuch	USA	United States of America
s. o.	siehe oben	USt	Umsatzsteuer
soc.	social, society	UStDB	Durchführungsbestimmungen zum Umsatzsteuergesetz
sog.	sogenannter, -e, -es	UStDV	Verordnung zur Durchführung des Umsatzsteuergesetzes (Mehrwertsteuer)
SoH	Sonderheft	UStG	Umsatzsteuergesetz
soz.	sozial, -e, -er	usw.	und so weiter
Sp.	Spalte	u. U.	unter Umständen
SpkG	Sparkassengesetz	UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
SprAuG	Sprecherausschußgesetz	v.	von
st. Rspr.	ständige Rechtsprechung	VAG	Gesetz über die Beaufsichtigung der privaten Versicherungsunternehmen (Versicherungsaufsichtsgesetz)
staatl.	staatlich, -e	vBP	vereidigter Buchprüfer
StAnpG	Steueranpassungsgesetz	VDI	Verein Deutscher Ingenieure
StAnz.	Staatsanzeiger	VEB	Volkseigener Betrieb
StÄndG	Steueränderungsgesetz	Verb.	Verbindung; Verband
StabG	Gesetz zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft	Verf.	Verfasser
stat.	statistisch, -e		
StB	Steuerberater (Berufsbezeichnung)		

VerglO	Vergleichsordnung	WEG	Gesetz über das Wohnungseigentum und Dauerwohnrecht (Wohnungseigentumsgesetz)
VermBG	Vermögensbildungsgesetz		
veröff.	veröffentlicht, -e		
Verw.	Verwaltung	WFA	Wohnungswirtschaftlicher Fachausschuß des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.
Verz., verz.	Verzeichnis, verzeichnet		
Vfg	Verfügung	WG	Wechselgesetz
VG	Verwaltungsgericht	WGG	Gesetz über die Gemeinnützigkeit im Wohnungswesen (Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetz)
VGH	Verwaltungsgerichtshof		
vgl.	vergleiche		
v. H.	vom Hundert	WoBauG	Wohnungsbaugesetz
VO	Verordnung	WoPG	Wohnungsbau-Prämiengesetz
VOB	Verdingungsordnung für Bauleistungen	WP	Wirtschaftsprüfer
VOL	Verdingungsordnung für Leistungen (ausgenommen Bauleistungen)	WPG	Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
vol.	volume	WPK	Wirtschaftsprüferkammer
Vorbem.	Vorbemerkung	WPO	Wirtschaftsprüferordnung
vorl.	vorläufig	WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (des DGB)
Vorw.	Vorwort	WStrG	Wirtschaftsstrafgesetz
VPÖ	Verordnung über die Preise bei öffentlichen Aufträgen vom 11. 8. 1943	WZG	Warenzeichengesetz
VPöA	Verordnung PR Nr. 30/53 über die Preise bei öffentlichen Aufträgen vom 21. 11. 1953	XPS	Expertensystem(e)
VPöA-Bau	Verordnung über die Preise bei öffentlichen Aufträgen für Bauleistungen (1955)	Z	Zeitschrift
VR	Volksrepublik	z. B.	zum Beispiel
VRG	Vorruhestandsgesetz	Zb.	Zentralblatt
VSt	Vermögensteuer	ZE	Zeiteinheit(en)
VStER	Vermögensteuer-Ergänzungsrichtlinie	Ziff.	Ziffer
VStG	Vermögenssteuergesetz	Zit., zit.	Zitat, zitiert
VStR	Vermögensteuer-Richtlinien	ZonRFG	Gesetz zur Förderung des Zonenrandgebietes (Zonenrand-Förderungsgesetz)
VVaG	Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit	ZPO	Zivilprozeßordnung
VVG	Versicherungsvertragsgesetz	z. T.	zum Teil
VwGO	Verwaltungsgerichtsordnung	ZVG	Gesetz über die Zwangsversteigerung und die Zwangsverwaltung
VWL	Volkswirtschaftslehre	z. Zt.	zur Zeit
		zzgl.	zuzüglich

HINWEISE FÜR DEN BENUTZER

1. Die Beiträge des HWB sind formal einheitlich aufgebaut:
 - Im Vorspann eines jeden Beitrags wird in alphabetischer Reihenfolge auf *sachlich verwandte Stichwörter* verwiesen. Im Anschluß an diese Verweise sind die *Hauptgliederungspunkte* als Überblick aufgeführt.
 - Jedem Beitrag ist ein *Literaturverzeichnis* in alphabetischer Ordnung angefügt, die Neuauflagen nach dem Jahr der zitierten Auflage.
 - Der fachlich verantwortliche *Autor* wird zu Beginn des Beitrages aufgeführt.
 2. Alle Beiträge folgen bei Verweisen den nachfolgenden Regelungen:
 - In den Text sind *Verweise auf andere Beiträge des HWB* eingearbeitet, um thematische Querverbindungen deutlich zu machen.
 - *Literaturverweise* im Text geben jeweils Autor (und Erscheinungsjahr) der zitierten Auflage eines Werkes an. Nur im Falle wörtlicher Zitate wird zusätzlich die Seite der Quelle genannt. Die vollständige Quellenangabe befindet sich im Literaturverzeichnis des Beitrages.
 3. Neben den als Beiträgen behandelten Stichwörtern enthält das HWB sog. „*Tote Stichwörter*“, bei denen nur Verweise auf andere Stichwörter aufgeführt sind. Die zugehörigen Sachfragen werden dann unter den Stichwörtern behandelt, auf welche verwiesen wird.
 4. Eine Reihe von *Verzeichnissen bzw. Registern* soll die Benutzung des HWB zusätzlich erleichtern.
 - Das alphabetisch geordnete *Inhaltsverzeichnis* (Gesamtinhaltsverzeichnis aller 3 Teilbände des HWB) dient der zusammenfassenden Orientierung über alle im HWB abgehandelten Stichwörter.
 - Das alphabetisch geordnete *Autorenverzeichnis* (Gesamtautorenverzeichnis aller 3 Teilbände des HWB) gibt einen Überblick über die am HWB beteiligten Verfasser aus Wissenschaft und Praxis sowie deren Wirkungsstätten.
 - Mit dem *Verzeichnis der Abkürzungen* ist die Bedeutung der in den Beiträgen benutzten Abkürzungen festzustellen.
- Während die o. g. Verzeichnisse im vorliegenden 1. Teilband des HWB stehen, sind die folgenden *Register* im 3. Teilband eingefügt:
- Eine *personenbezogene* Benutzung des HWB wird neben dem Autorenverzeichnis durch das umfangreiche *Namenregister* erleichtert. Bei seiner Erstellung wurden auch die Literaturverzeichnisse der Beiträge berücksichtigt. Die Namen der Autoren von HWB-Beiträgen sind durch Fettdruck hervorgehoben, ebenso die Anfangsspalten der zugehörigen Beiträge.
 - Zur *sachlichen* Orientierung des Lesers dient das umfangreiche *Sachregister*. Es enthält neben den durch Fettdruck hervorgehobenen Stichwörtern (Überschriften der Beiträge) Sachwörter mit zugehörigen Spaltenangaben als Fundstellen. Das Auffinden von Begriffen ist sowohl über das Sachregister als auch über die „Toten Stichwörter“ gemäß Ziffer 3 möglich.

- Paton, W. A.: The „Cash Flow“ Illusion, in: Acc. R. 1963, S. 243–251
- Peters, T. J./Waterman, R. H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 10. A., Landsberg a. L. 1984
- Rätsch, C. P.: Zur Problematik von „Cash Flow“-Werten, in: WPg 1968, S. 287–290
- Schlembach, H.: Die Bewertung von Aktien, München 1968
- Sieglwart, H.: Der Cash-flow als finanz- und ertragswirtschaftliche Lenkungsgröße, Stuttgart 1989
- v. Stein, J. H./Ziegler, W.: The Prognosis and Surveillance of Risks from Commercial Credit Borrowers, in: Journal of Banking and Finance 1984, S. 249–268
- Stüdemann, K.: Die Cash-Flow-Untersuchung als Mittel der Unternehmensanalyse, in: WPg 1970, S. 392–398
- Weibel, P. F.: Die Aussagefähigkeit von Kriterien zur Bonitätsbeurteilung im Kreditgeschäft der Banken, Diss. Bern 1973
- Weinrich, G.: Kreditwürdigkeitsprognosen. Steuerung des Kreditgeschäfts durch Risikoklassen, Wiesbaden 1978
- v. Wysocki, K.: Direkte Cash-Flow-Rechnung als unterjähriger Informationsträger für kleine und mittlere Unternehmen, in: Finanz- und Rechnungswesen als Führungsinstrument, Festschrift für H. Vorbaum, hrsg. v. Ahlert, D./Franz, K.-P./Göppel, H., Wiesbaden 1990, S. 317–339

Cash-Flow-Rechnung → Kapital- und Finanzflußrechnungen

CIM → CA-Techniken und CIM

Controlling

Hans-Ulrich Küpper

[s. a.: Bereichscontrolling; Budgetierung; Controlling und Organisation; Controllinginstrumente; Führung; Kennzahlensysteme; Kontrollformen und Kontrollsysteme; Lenkungspreise; Planungssysteme; Zielsysteme der Unternehmung.]

I. Ausgangspunkte des Controlling; II. Konzeption des Controlling; III. Zentrale Aufgaben des Controlling; IV. Theoretische Fundierung des Controlling; V. Instrumente und Systeme des Controlling; VI. Entwicklungsperspektiven.

I. Ausgangspunkte des Controlling

Nach anfänglichem Zögern hat das Controlling auch in Deutschland starke Verbreitung gefunden (Horváth 1990). In vielen Unternehmungen sind Controllingstellen eingerichtet worden (Küpper/Winckler/Zhang 1990), die Nachfrage nach Controllern ist groß. Ihnen werden sehr vielfältige Aufgaben übertragen (Reichmann/Kleinschnittger/Kemper 1988). Deren Ausgangspunkte liegen zumeist im *internen Rechnungswesen* sowie in der *Planung*. Die Aufgaben

reichen bis zu Finanzplanung, Organisation und Verwaltung sowie zum Steuerwesen. Aus den von Controllern übernommenen Aufgaben wird jedoch kein einheitliches Merkmal erkennbar. Der Unterschied und die Abgrenzung gegenüber traditionellen bwl. Bereichen wie dem Rechnungswesen, der Planung und der Organisation ist unklar. Dem entspricht, daß die *Begriffsbestimmungen* für das Controlling in der Regel sehr weit gefaßt und relativ offen sind (Horváth 1990). Der *Philosophie* des Controlling scheint häufig mehr Bedeutung als der Abgrenzung seiner Aufgaben und Instrumente beigemessen zu werden.

Den hohen Erwartungen an das Controlling in der *Praxis* steht eine Zurückhaltung bis Ablehnung in weiten Teilen der *Wissenschaft* gegenüber. In dieser ist umstritten, ob Controlling einen eigenständigen betriebswirtschaftlichen Bereich darstellt. Seine Ausweitung wird von einzelnen als gefährlich angesehen (Schneider, D. 1991). Eine theoretische Fundierung zum Controlling gibt es erst in Ansätzen.

II. Konzeption des Controlling

1. Notwendigkeit einer Controlling-Konzeption

Für die Entwicklung des Controlling ist die Ausarbeitung einer klaren Konzeption von zentraler Bedeutung. Mangelnde Unterscheidbarkeit gegenüber traditionellen betriebswirtschaftlichen Bereichen und Unklarheit der Aufgaben führen zu Überschneidungen und Reibungsverlusten. Sie tragen die Gefahr von Fehlsteuerungen und unerfüllbaren Erwartungen in sich. Mehrdeutige Controlling-„Philosophien“ können die Wurzel für ein Ausufern von Controllingstellen in der Praxis sein. Sind deren Aufgaben nicht genügend abgegrenzt bzw. abgrenzbar, kann man auch ihre Verantwortlichkeit nicht genau festlegen. Eine bessere Zielerreichung ist dann mit ihrer Einrichtung kaum zu erwarten, eher eine Verschwendung von Ressourcen.

Eine Vielfalt von Aufgabenzuordnungen und ein gegensätzliches Begriffsverständnis innerhalb von Praxis und Wissenschaft sowie zwischen diesen sind wenig produktiv. Deshalb dürfte das Herausschälen einer *klaren Konzeption* des Controlling eine wesentliche Basis dafür sein, ob es sich als Modeerscheinung oder als eigenständige betriebswirtschaftliche Teildisziplin erweisen wird.

Für die Entwicklung einer Controlling-Konzeption ist es notwendig, wie bei anderen Teilgebieten (z. B. Beschaffung, Planung usw.) zwischen dem Gegenstand oder der *Funktion* des Controlling und dessen *organisatorischer Gestaltung* zu trennen. Aufgaben des Controlling können beispielsweise vom Vorstand oder anderen wahrgenommen werden, ohne daß spezielle Controllingstellen eingerichtet sind. Die Organisation des Controlling (→ *Controlling und Organisation*) ergibt sich nicht zwangsläufig aus seiner Funktion, sondern hängt von der jeweiligen Unternehmensgröße, dem Wirtschaftszweig, der

sonstigen organisatorischen Gliederung und anderen Bestimmungsgroößen ab (Küpper/Winckler/Zhang 1990).

2. Anforderungen an die Controlling-Konzeption

Eine erste Anforderung an die Konzeption des Controlling ist darin zu sehen, daß sie eine *eigenständige* und *abgrenzbare Problemstellung* erfassen muß. Die zum Controlling gehörenden Fragen und Aufgaben müssen einen zusammenhängenden Problembereich betreffen. Zweckmäßigerweise sollte dieser nicht mit dem Gegenstand eines der traditionellen Bereiche wie Rechnungswesen, Planung, Kontrolle, Revision o. ä. weitgehend übereinstimmen. Dann würde es sich nur um einen Bezeichnungswechsel handeln, der mehr vorgibt, als er darstellt. Auch eine bloße Zusammenfassung derartiger Bereiche unter einem neuen Überbegriff macht wenig Sinn.

Eine eigenständige einheitliche Problemstellung liegt vor, wenn die zu der Funktion gerechneten Fragestellungen ein *gleichartiges Merkmal* aufweisen. Nur dann kann damit gerechnet werden, daß ihre gemeinsame Betrachtung und Behandlung zu spezifischen Erkenntnissen sowie Lösungen führt und ihre zumindest teilweise organisatorische Zusammenfassung zweckmäßig erscheint. Dies setzt voraus, daß der Problembereich nicht zu umfassend ist und sich gegenüber anderen Fragestellungen abgrenzen läßt.

Die Herausstellung eines betriebswirtschaftlichen Bereichs Controlling erscheint darüber hinaus nur gerechtfertigt, wenn hiermit Weiterführendes erreicht wird. Es kann im Aufdecken neuer Fragestellungen liegen, die z. B. durch Entwicklungen in der Realität oder in den betriebswirtschaftlichen Instrumenten auftreten. Ferner kann es sich um neue, weiterführende Sichtweisen handeln, für die Lösungen zu finden sind, die über das Bisherige hinausgehen und damit zu einer besseren Zielerreichung beitragen können. Daraus folgt die *zweite* Anforderung einer *theoretischen Fundierung* des Controlling (Küpper 1988 a). Erst wenn eigenständige wissenschaftliche Erkenntnisse zum Controlling gefunden sind, wird seine Einschätzung als betriebswirtschaftliche Teildisziplin zu rechtfertigen sein (Schneider, D. 1991).

Schließlich muß sich die Konzeption *drittens* als *praktisch umsetzbar* erweisen. Dies bedeutet, daß ihre Sichtweise zur Lösung praktischer Probleme beiträgt. In der Regel wird sich dies darin niederschlagen, daß sich die organisatorische Verselbständigung (einer Reihe) von Controlling-Aufgaben im Hinblick auf die Unternehmensziele als zweckmäßig erweist.

3. Alternative Konzeptionen des Controlling

Durchweg wird Controlling als Führungsaufgabe verstanden. Aus der Vielzahl an konzeptionellen Vorschlägen (Küpper 1987; 1988 a) lassen sich vereinfach-

chend *zwei Richtungen* herauschälen. Die eine sieht die zentrale Zwecksetzung des Controlling in der Sicherung der *Gewinnerzielung* bei allen Handlungen und Entscheidungen der Unternehmung (Pfohl/Zettelmeyer 1987). Obwohl hierin eine wichtige Führungsaufgabe für viele – wenn auch nicht für alle – Unternehmungen liegt, liefert sie keine eigenständige Problemstellung für das Controlling. Sie ist so weit, daß sie in erfolgsorientierten Unternehmungen zumindest im operativen Bereich praktisch alle Probleme erfaßt und sich demnach nicht gegenüber anderen Fragestellungen deutlich abgrenzen läßt.

Nach der *zweiten* Richtung liegt das Spezifische des Controlling in *Koordinationsaufgaben der Unternehmensführung*. Ihre engste Fassung, die *informationsorientierte* Konzeption (Müller 1974), betrachtet die Abstimmung zwischen Informationsbedarf, Informationserzeugung und Informationsbereitstellung als zentrale Zwecksetzung des Controlling. Die *planungs- und kontrollorientierte* Konzeption (Horváth 1990) weitet die Koordinationsaufgabe auf die Abstimmung zwischen Planung, Kontrolle sowie Informationsversorgung aus, während die *koordinationsorientierte* (Küpper 1988 a) auch die Abstimmung zu den anderen Führungsteilsystemen Organisation sowie Personalführung einbezieht.

Mit dem Ausbau von Instrumenten und Teilsystemen der → *Führung*, wie sie insb. in großen Unternehmungen erfolgt ist, haben das Informationssystem (insb. Rechnungswesen und EDV) sowie in neuerer Zeit die Planung und zunehmend die Personalführung mehr Eigenständigkeit erlangt. Damit wird zugleich die Notwendigkeit ihrer gegenseitigen Abstimmung offensichtlicher. Auch wenn hierdurch keine vollständig neue Aufgabe entstand, ist deren Bedeutung umfangreicher und erkennbarer geworden. Sie muß in verstärktem Maße als früher aufgegriffen werden, und es sind mehr und ggf. neue Koordinationsinstrumente zu entwickeln. Deshalb wird in der *Koordination im Führungsgesamtsystem* eine Zwecksetzung erkennbar, welche die oben genannten Anforderungen an eine Controllingkonzeption erfüllt und damit einen fruchtbaren Ansatzpunkt für die wissenschaftliche Forschung liefert (Küpper/Weber/Zünd 1990).

Im Vergleich der drei Ausprägungen sprechen im Hinblick auf die konzeptionelle Herausarbeitung der Funktion Controlling mehrere Argumente für die weite *koordinationsorientierte* Fassung. Die Ausrichtung der Informationsbereitstellung auf den Informationsbedarf der Führung und ein anwenderorientiertes Berichtssystem werden schon lange für das Rechnungswesen bzw. die Unternehmensrechnung (→ *Rechnungswesen und Unternehmensrechnung*) gefordert. Zusätzliche Aspekte werden hier erst erkennbar, wenn man diese Aufgabe dahingehend konkretisiert, daß sie eine Ausrichtung des Informationssystems auf Planung und Kontrolle beinhaltet. Damit nähert man sich der planungs- und kontrollorientierten Konzeption. Diese geht davon aus, daß

die Funktion des Controlling nicht nur eine führungsbezogene Informationsbereitstellung sein kann, sondern in der Sicherung der Koordination liegt. Wenn man die Zwecksetzung des Controlling so ausweitet, leuchtet aber nicht ein, warum die grundsätzliche Koordinationsaufgabe auf einzelne Führungsteilsysteme beschränkt bleibt. Ein Koordinationsbedarf ergibt sich auch durch die Interdependenzen, die zwischen Organisation und Personalführung einerseits und Planung, Kontrolle und Informationssystem andererseits bestehen. Gerade die Steuerung, für welche die Organisation und die Personalführung leistungsfähige Instrumente bereitstellen, wird häufig auch als ein Rechnungsziel von Informationssystemen herausgehoben.

4. Zwecksetzungen der koordinationsorientierten Controllingkonzeption

Die Koordination im Führungssystem erscheint als grundlegende und eigenständige Führungsaufgabe die beste Basis für eine Abgrenzung der Zwecksetzungen des Controlling. Mit ihr konzentrieren sich die Aufgaben des Controlling auf ein *Schnittstellenmanagement*. Beschränkt man sie tatsächlich auf die *Koordination*, so umfaßt sie nicht sämtliche Führungsfunktionen oder eine Teilmenge von diesen. Dadurch wird sie als betriebswirtschaftlicher Problembereich nicht zu weit.

Von den vielfältigen weiteren Zwecksetzungen, die dem Controlling in Literatur und Praxis zugeschrieben werden, sind einige wie z. B. Rationalität und Spezialisierung für jede Aufgabenabgrenzung charakteristisch. Andere lassen sich aus der Koordination herleiten. So kann die *Anpassungs- und Innovationsfunktion* als Koordination der Führung mit der Umweltentwicklung angesehen werden, wobei die Innovation auf deren aktive Beeinflussung abzielt. Die *Zielausrichtungsfunktion* bringt zum Ausdruck, daß sich die Koordination am → *Zielsystem der Unternehmung* orientiert und zu dessen besserer Erreichung dient. Der häufig betonte *Servicecharakter* des Controlling bedeutet, daß es wie z. B. auch Planung, Kontrolle bzw. Organisation, ein Führungsinstrument oder eine Führungshilfe darstellt. Damit ist nicht bestimmt, in welchem Ausmaß Aufgaben der Führungskoordination unmittelbar von Instanzen wie dem Vorstand wahrgenommen oder durch Stäbe unterstützt werden.

III. Zentrale Aufgaben des Controlling

Aus der koordinationsorientierten Konzeption lassen sich die wichtigsten Aufgaben des Controlling systematisch herleiten. Berücksichtigt man hierbei, daß die Herausarbeitung einer Aufgabe nicht zwangsläufig deren organisatorische Verselbständigung nach sich ziehen muß, so begegnet man der Gefahr

des Ausuferns. Dann müssen wegen der Fülle an Koordinationsaufgaben nicht zugleich viele Stellen geschaffen werden, die ggf. als Stäbe keine eigene Verantwortung übernehmen. Koordinationsprobleme begründen eine „*Querschnittsfunktion*“. Eine Schwierigkeit liegt daher darin, daß sie stets in enger Beziehung zu den zu koordinierenden Funktionen stehen.

Die nähere Kennzeichnung der Koordinationsaufgaben kann von *Abb. 1* ausgehen. Nach ihr werden als wichtigste Instrumente oder Teilsysteme der Führung *Planung, Kontrolle und Informationssystem, Organisation und Personalführung* sowie das sie verbindende *Controlling* unterschieden. Dabei sind aus Vereinfachungsgründen das Zielsystem (→ *Zielsysteme der Unternehmung*) der Planung und → *Unternehmens- und Führungsgrundsätze* der Personalführung zugeordnet.

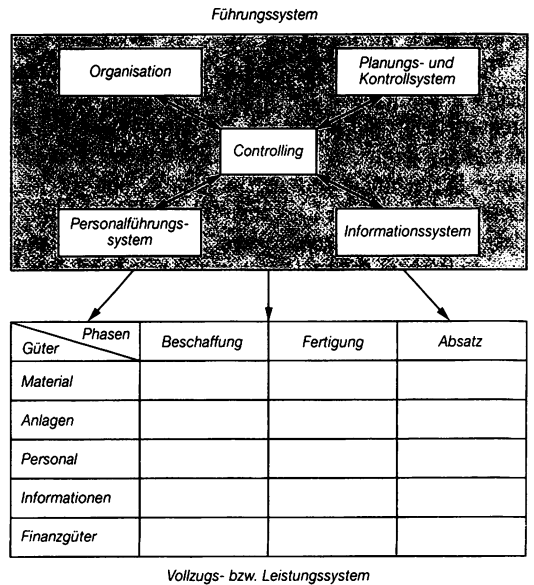


Abb. 1: Führungs- und Vollzugs- bzw. Leistungssystem der Unternehmung

1. Koordinationsaufgaben innerhalb einzelner Führungsteilsysteme

Im Vordergrund der Koordination innerhalb der Führungsteilsysteme stehen die *Koordination der Planung* sowie die Nutzung von *Integrationsmöglichkeiten innerhalb des Informationssystems*. Die Planung bezieht sich primär auf den Leistungsvollzug in Beschaffung, Fertigung und Absatz sowie Investition und Finanzierung. Insoweit betrifft die Koordination im Führungssystem auch die Koordination im Vollzugs- oder Leistungssystem (→ *Bereichscontrolling*). Sie ist von den Gegebenheiten in diesem Handlungsbereich abhängig. Die Integration im Informationssystem beinhaltet vor allem die Abstimmung zwischen den erfolgszielorientierten Rechnungssystemen der Investitions- und Kostenrechnung (*Küpper 1985 a*)

sowie die effiziente Speicherung und Verarbeitung von Informationen mit Hilfe von Daten- und Methodenbanken. Weitere Koordinationsaufgaben treten in den anderen Teilsystemen auf, beispielsweise die Koordination innerhalb der Organisation durch Abstimmungsregeln für Gremien u. ä..

2. Wichtige Koordinationsaufgaben zwischen den Führungsteilsystemen

Bei der Koordination zwischen Führungsteilsystemen lassen sich folgende Aufgabenkomplexe besonders hervorheben:

a) Ausrichtung des Informationssystems

Zu den in Praxis und Wissenschaft (Schneider, D. 1991) anerkannten Aufgaben des Controlling gehört die *Ausrichtung des Informationssystems* auf Planung, Kontrolle und Steuerung bzw. Personalführung. Ferner ist zu berücksichtigen, welche Informationen für Organisationsentscheidungen und -maßnahmen erforderlich sind. Durch diese Abstimmung soll insbesondere das interne Rechnungswesen führungsrelevante Informationen bereitstellen. Dies erfordert eine Ermittlung des *Informationsbedarfs* (→ *Information: Bedarf, Analyse und Verhalten*) von Planung, Kontrolle, Personalführung und Organisation sowie eine anwenderbezogene Informationsbereitstellung durch ein *Berichtswesen*.

b) Koordination zwischen Planung und Kontrolle

Planung und Kontrolle sind sehr eng miteinander verbunden. Jedoch wirft die Kontrolle auch eigene Probleme auf und bedarf spezifischer Instrumente (Küpper 1990). So sind die Ebenen der operativen, taktischen und strategischen Planung (→ *Planungssystem; → Planungs- und Kontrollmethoden*) z. T. mit jeweils anderen Kontrollformen und -instrumenten (→ *Kontrollformen und Kontrollsysteme*) zu verknüpfen. Ein maßgebliches Instrument zur Koordination von Planung und Kontrolle sind *Abweichungsanalysen* (→ *Kostenstellen und Kostenstellenrechnung*). In ihnen untersucht man die Ursachen von Differenzen zwischen den zu kontrollierenden Größen und Vergleichswerten, die i. d. R. durch die Planung bestimmt werden. In einem Rückkopplungsprozess münden die Ergebnisse von Kontrollprozessen in Plananpassungen und bilden die Grundlage für neue Planungen. Deshalb steht die Abweichungsanalyse an der Schnittstelle zwischen Planung und Kontrolle. Ihre Gestaltung bestimmt den Grad der Koordination zwischen ihnen.

c) Koordination von Planung und Kontrolle mit Personalführung

Die Personalführung beinhaltet die *unmittelbare Steuerung der Mitarbeiter* über Anreizsysteme wie die Entlohnung, Aufstiegschancen, Vorgaben, Führungsstil u. a. (→ *Agency-Theorie; → Behavioral Accounting; → Verhaltenswissenschaften und Betriebswirtschaftslehre*). Planung und Kontrolle führen nur dann zu den beabsichtigten Wirkungen, wenn sie von den betroffenen Mitarbeitern zielentsprechend umgesetzt werden. Diese Koordinationsaufgabe betrifft die Frage, inwieweit über Planungs- und Kontrollmaßnahmen eine entsprechende Steuerung der Mitarbeiter realisiert wird. Deshalb erfordert sie eine Berücksichtigung von Verhaltenswirkungen sowie eine Verknüpfung von Planungs- und Kontrollsystemen bzw. -maßnahmen mit geeigneten Anreizsystemen.

d) Koordination von Planung, Kontrolle und Informationssystem mit der Organisation

Planung, Kontrolle und Informationssystem richten sich nach der Organisation einer Unternehmung. Beispielsweise erfordert eine dezentrale Spartenorganisation andere Planungs-, Kontroll- und Rechnungssysteme als eine zentrale, funktional gegliederte Organisation. Zugleich können z. B. die Möglichkeiten und Zwecke der Planung die organisatorische Strukturierung beeinflussen. Noch deutlicher sind die Beziehungen zwischen diesen Führungsteilsystemen in der Ablauforganisation, die beispielsweise im Fertigungsbereich weitgehend mit der Ablaufplanung zusammenfällt.

e) Koordination von Organisation und Personalführung

Organisation und Personalführung weisen enge Beziehungen zueinander auf, da mit ihnen strukturell bzw. personell das Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst werden soll (Wunderer/Grunwald 1980). Deshalb müssen beide Führungssysteme eng aufeinander abgestimmt werden. Dies wird am Problem der *Delegation* (Laux 1979; 1990) sowie der *Koordination zwischen verschiedenen Hierarchieebenen* besonders deutlich.

Während die unter a) und b) genannten Koordinationsaufgaben durchweg zum Controlling gerechnet werden, finden die anderen Aufgaben in ihm noch wenig Beachtung. Besonders erstaunlich ist dies im Hinblick auf die Personalführung (Abschnitt c), weil der Steuerungscharakter des Controlling oft betont wird. Die Aufgaben der Abschnitte d) und e) werden z. T. innerhalb der Organisation angesprochen. Sie erstrecken sich aber auf Beziehungen zwischen verschiedenen Führungsteilsystemen.

IV. Theoretische Fundierung des Controlling

1. Gegenstand theoretischer Ansätze

Eine Koordination der Führungsteilsysteme ist erforderlich, weil zwischen ihnen *Interdependenzen* bestehen, die durch eine isolierte Betrachtung zerschnitten werden. Diese Interdependenzen bilden den Ansatzpunkt für eine *theoretische Fundierung* des Controlling. Auf einer nächsten Stufe sind dann die Wirkungen verschiedener Koordinationsinstrumente herauszuarbeiten sowie neue Koordinationsinstrumente zu entwickeln und zu analysieren.

Als wichtigste Arten von Interdependenzen kann man *Verhaltens-* und *Sachinterdependenzen* unterscheiden. Zu letzteren gehören *Ziel-, Mittel- und Risikointerdependenzen* (Laux/Liermann 1987; Küpper 1988 a). Durch die verrichtungs- oder objektmäßige sowie zeitliche und rangmäßige Zerlegung des Handlungs- und Entscheidungsfeldes einer Unternehmung entsteht die Notwendigkeit der Koordination. Da das Führungssystem auf den Handlungsvollzug gerichtet ist, bilden die Interdependenzen im Vollzugssystem eine wichtige Grundlage für die Untersuchung der Interdependenzen im Führungssystem.

2. Ansätze für eine theoretische Fundierung

Interdependenz und Koordination gehören seit langem zu den zentralen Gegenständen der Betriebswirtschaftslehre. Deshalb kann man eine Reihe von Ansätzen für eine theoretische Fundierung des Controlling nutzen. Durch ihre Weiterentwicklung könnte man zu neuen Erkenntnissen und einem wissenschaftlich zuverlässigen Fundament für das Controlling kommen.

a) Integrierte Modelle

Eine endogene Berücksichtigung von Interdependenzen ist in *integrierten Optimierungs- und Simulationsmodellen* erreichbar. Sie enthalten die Handlungsgrößen verschiedener Bereiche als Variablen und bilden die zwischen diesen bestehenden Ziel-, Mittel- und/oder Risiko-Interdependenzen unmittelbar ab. An ihnen lassen sich die aus den Interdependenzen folgenden Zusammenhänge untersuchen (Küpper 1988 a). Über den Vergleich mit Partialmodellen gewinnt man Erkenntnisse über die Bedeutung der Größen, welche die Verbindung zu den jeweils nicht berücksichtigten anderen Bereichen herstellen. Beispiele hierfür sind Zinssätze, Kapazitätsbeschränkungen, Verrechnungspreise usw. Durch die systematische Zerlegung integrierter Modelle über eine *Dekomposition* oder eine *hierarchische Strukturierung* (Stadtler 1988; Kistner/Switalski 1989) von Einzelmodellen kann man Verfahren für eine modellgestützte Koordination von Entscheidungsbereichen entwickeln.

b) Kontroll- und investitionstheoretische Ansätze

Mit kontroll- und investitionstheoretischen Ansätzen können die Beziehungen zwischen Handlungen verschiedener Perioden erfaßt werden. Die *Kontrolltheorie* (→ *Kontrolltheorie und Betriebswirtschaftslehre*) stellt ein anspruchsvolles mathematisches Instrumentarium zur Steuerung *dynamischer Systeme* bereit (Feichtinger/Hartl 1986; Roski 1986). Sie ist damit vor allem für die Untersuchung von zeitlichen Koordinationsproblemen der Planung und Kontrolle geeignet. Der *investitionstheoretische Ansatz* kann als vereinfachter und praktisch leichter anwendbarer Spezialfall eines kontrolltheoretischen Modells angesehen werden (Küpper 1988 b; Winckler 1991). Über ihn läßt sich die auf Planungszwecke ausgerichtete *Kostenrechnung* mit der *Investitionsrechnung* verbinden. Er bildet daher eine Basis für eine Koordination innerhalb des Informationssystems (Küpper 1985 b).

c) Informationsökonomische und Principal-Agent-Ansätze

Im Hinblick auf die Gestaltung des Informationssystems und seine Koordination mit Planung, Kontrolle sowie Personalführung bietet sich eine Verwendung von informationsökonomischen und Principal-Agent-Ansätzen an. In ersteren untersucht man mit Modellen insb. der statistischen Entscheidungstheorie den Einfluß von *Strukturmerkmalen des Informationssystems* auf das Entscheidungsverhalten. Principal-Agent-Ansätze (→ *Agency-Theorie*) stellen darüber hinaus das Problem der *Steuerung von Unterebenen* (Agenten) in den Vordergrund (Laux 1990). Sie ermöglichen eine theoretische Analyse von Koordinationsproblemen, wenn sie verschiedene Entscheidungsträger in ihren Informationsstrukturen und Zielen unterscheiden. Man sucht nach *Belohnungs- und Anreizsystemen*, mit denen sich ein gesamtzielorientiertes Handeln der dezentralen Entscheidungsträger erreichen läßt.

d) Verhaltenswissenschaftliche Ansätze

Während die bisher genannten Ansätze formaltheoretisch vorgehen, beinhalten verhaltenswissenschaftliche Konzepte mehr psychologisch und soziologisch begründete *empirische Hypothesen* (→ *Führungstheorien*; → *Verhaltenswissenschaften und Betriebswirtschaftslehre*). Sie liefern Aussagen über Bestimmungsgrößen und Regelmäßigkeiten menschlichen Verhaltens. Beispielsweise lassen sich mit ihnen die Wirkungen von Budgets sowie von Kontrollen untersuchen. Damit können sie vor allem Erkenntnisse für die Koordination zwischen Planung, Kontrolle und Personalführung liefern.

V. Instrumente und Systeme des Controlling

1. Merkmale von Controllinginstrumenten

Zur Koordination benötigt man geeignete Instrumente und Systeme (→ *Controllinginstrumente*). In der *Bereitstellung von Methoden* wird daher eine wichtige Aufgabe für den Controller gesehen. Dabei besteht jedoch die Gefahr, daß weitgehend alle Planungs-, Kontroll- und Informationsinstrumente dem Controlling zugerechnet werden. Aus diesem Grund erscheint es notwendig, seine Instrumente auf die Koordinationsfunktion zu begrenzen. Nur auf diesem bisher noch wenig vollzogenen Weg gelangt man zu der Eingrenzung des Controlling, die es zu einem leistungsfähigen Führungsteilsystem werden läßt.

2. Isolierte Controllinginstrumente

Als verknüpfende Querschnittsfunktion bezieht sich das Controlling stets auf mehrere Führungsteilsysteme. Deshalb enthalten seine Instrumente Elemente der anderen Systeme. Zum Teil lassen sie sich jeweils einem dieser Systeme zuordnen. Dies gilt vor allem,

wenn sie auf die Koordination innerhalb eines Führungsteilsystems gerichtet sind. Dann erhält man isolierte Koordinationsinstrumente, wie sie in *Abb. 2* beispielhaft genannt sind.

3. Übergreifende Controllinginstrumente

Umfassendere Koordinationsinstrumente nehmen gleichzeitig Elemente *verschiedener* Teilsysteme auf. Sie werden durchweg dem Controlling zugerechnet und können als dessen eigentliche Instrumente betrachtet werden. Zu ihnen gehören insb. *Budgetierungssysteme* (→ *Budgetierung*), *Kennzahlen- und Zielsysteme* (→ *Kennzahlensysteme*; → *Zielsysteme der Unternehmung*) sowie *Verrechnungs- und Lenkungspreissysteme* (→ *Lenkungspreise*). Auch *Profit-Center-Organisationen* sowie die *zentralistische Führung* können als Koordinationsinstrumente aufgefaßt werden. Dann ergibt sich entsprechend *Abb. 3* ein Kontinuum von Systemen zur Koordination der Führung von Unternehmungen, bei dem die *zentralistische Abstimmung* auf der einen und die *marktähnliche Abstimmung über Lenkungspreise* auf der anderen Seite steht (*Küpper 1991*).

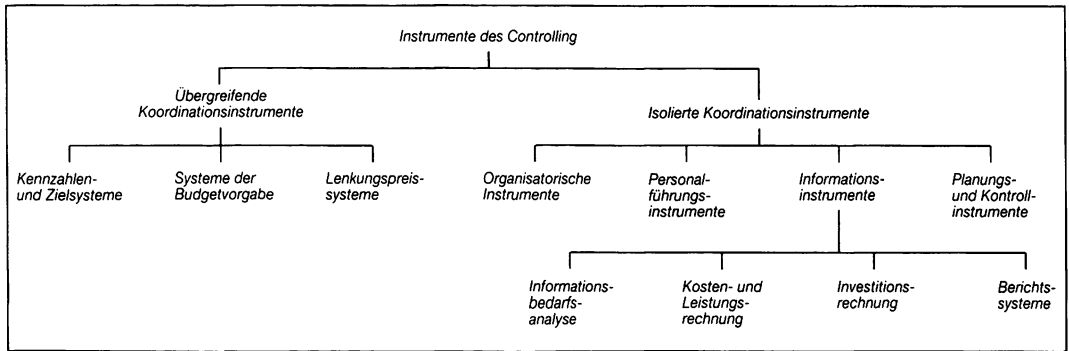


Abb. 2: Wichtige Controllinginstrumente

	Zentralistische Führungssysteme	Budgetierungssysteme	Kennzahlen- und Zielsysteme	Profit-Center-Systeme	Lenkungspreissysteme
Entscheidungsfindung	zentralisiert	Budgetfestlegung zentral operative Maßnahmen delegiert	Durchführung dezentral Partizipation durch Zielvereinbarung	Starke Delegation Partizipation bei zentralen Entscheidungen z. T. Mehrliniensystem	Verrechnungspreisentscheidung zentral andere Entscheidungen delegiert
Organisation	Einliniensystem				
Planung	eher funktional	funktional oder divisional	funktional oder divisional	divisional	funktional oder divisional
Planungsprozess	zentrale Planung	zentral: strategisch und taktisch dezentral: operativ	Dezentralisierung	zentral: strategisch dezentral: operativ	zentral: Verrechnungspreise dezentral: Mengenentscheidungen
Planungsrichtung	Top-to-down	z. T. Bottom-up z. T. Gegenstromverf.	Gegenstromverfahren	Gegenstromverfahren	
Kontrollsysteme	Ergebniskontrollen	Ergebniskontrollen (Budget-Ist-Vergleich)	Ergebnis- und Verhaltenskontrollen	Ergebnis- und Verhaltenskontrollen	
Kooperation	eher autoritär	weniger autoritär ggf. Koppelung an Budgets	eher kooperativ Koppelung an Zielerreichung	kooperativ Koppelung an Bereichserfolg	
Planungsmodelle	(simultane Planungsmodelle)		Kennzahlensystem	(Bereichserfolgsrechnung)	(Dekompositionsmodelle)

Abb. 3: Wichtige Merkmale betriebswirtschaftlicher Steuerungs- und Lenkungssysteme

	Zentralistische Führungssysteme	Budgetierungssysteme	Kennzahlen- und Zielsysteme	Profit-Center-Systeme	Lenkungspreissysteme
Steuerungs- und Lenkungsinstrument:	Explizite Normen	Fixierte Ziele als Rahmenbedingungen	Ziele	Bereichserfolg (sindikatorenen)	Verrechnungspreise
Delegationsgrad					
Partizipationsgrad					
Wechselseitigkeit der Planungsfolge					
Ergänzung der Ergebniskontrolle durch Verhaltenskontrolle					
Kooperationsgrad des Führungsstils					

Abb. 4: Entwicklungslinien betriebswirtschaftlicher Steuerungs- und Lenkungssysteme

Jedes System ist durch spezifische Ausprägungen der Organisation, Planung und Kontrolle, der Personalführung sowie des zugehörigen Informationssystems zu gestalten. Dabei sind die Übergänge fließend und die Elemente in Grenzen unterschiedlich kombinierbar. Konzentriert man sich auf die hervorstechendsten Ausprägungen, so lassen sich entsprechend *Abb. 4 Entwicklungslinien* bei den Elementen Organisation (z. B. Delegations- und Partizipationsgrad), Planung (Zentralisationsgrad, Planungsfolge), Kontrolle (Kontrollformen) und Personalführung (Führungsstil) aufzeigen.

Derartige Analysen könnten den Ausgangspunkt für eine systematische Untersuchung der *Gestaltungsmöglichkeiten, Anwendungsbedingungen* und *Wirkungen* von übergreifenden Controllinginstrumenten liefern.

VI. Entwicklungsperspektiven

Der Gegensatz zwischen der Akzeptanz des Controlling in der Praxis und der Skepsis in der Wissenschaft deutet darauf hin, daß seine Entwicklung noch offen ist. Controlling kann sich *einmal* als verbessertes, stärker *führungsorientiertes Rechnungswesen* oder als *Zusammenfassung von Planung, Kontrolle und zugehöriger Informationsversorgung* erweisen. Damit würde es wenig Neues enthalten. *Zum anderen* besteht die Möglichkeit, daß es zu einem wertvollen *neuen Führungsinstrument* entwickelt wird. Ob es dies erreicht, hängt vor allem davon ab, inwieweit es sich auf die zentralen Aufgaben der Koordination im Führungssystem konzentriert und hierfür durch die Nutzung theoretischer Ansätze weiterführende Lösungen gefunden werden. Dann könnte Control-

ling zu einem unverzichtbaren Instrument werden, durch das sich die Spezialisierungs- und Motivationswirkungen einer Aufspaltung der Führung mit den Vorteilen einer einheitlichen Zielorientierung der Gesamtunternehmung verknüpfen lassen.

Literatur

Baumgartner, B.: Die Controller-Konzeption, Bern et al. 1980
 Becker, H.-J.: Controlling und Controlling, Grafenau 1984
 Bramsemann, R.: Controlling, 2. A., Wiesbaden 1980
 Coenenberg, A. G./Baum, H.-G.: Strategisches Controlling, Stuttgart 1987
 Feichtinger, G./Hartl, R. F.: Optimale Kontrolle ökonomischer Prozesse, Berlin et al. 1986
 Harbert, L.: Controlling-Begriffe und Controlling-Konzeptionen, Frankfurt a. M. 1982
 Horváth, P.: Controlling, 3. A., München 1990
 Kistner, K.-P./Switalski, M.: Hierarchische Produktionsplanung, in: ZfB 1989, S. 477-503
 Küpper, H.-U.: Investitionstheoretische Fundierung der Kostenrechnung, in: ZfB 1985 a, S. 26-46
 Küpper, H.-U.: Investitionstheoretischer Ansatz einer integrierten betrieblichen Planungsrechnung, in: Information und Wirtschaftlichkeit, hrsg. v. Ballwieser, W./Berger, K.-H., Wiesbaden 1985 b, S. 405-432
 Küpper, H.-U.: Konzeption des Controlling aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Rechnungswesen und EDV, 8. Saarbrücker Arbeitstagung, hrsg. v. Scheer, A.-W., Heidelberg 1987, S. 82-116
 Küpper, H.-U.: Koordination und Interdependenz als Bausteine einer konzeptionellen und theoretischen Fundierung des Controlling, in: Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Kontrollprobleme, hrsg. v. Lücke, W., Wiesbaden 1988 a, S. 163-183
 Küpper, H.-U.: Gegenstand und Ansätze einer dynamischen Theorie der Kostenrechnung, in: Zeitaspekte in betriebswirtschaftlicher Theorie und Praxis, hrsg. v. Hax, H./Kern, W./Schröder, H.-H., Stuttgart 1988 b, S. 43-59
 Küpper, H.-U.: Industrielles Controlling, in: Industriebetriebslehre, hrsg. v. Schweitzer, M., München 1990, S. 785-891
 Küpper, H.-U.: Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Len-

kungsmechanismen organisationsinterner Kooperation, in: Kooperation. Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten, hrsg. v. Wunderer, R., Stuttgart 1991, S. 175–203

Küpper, H.-U./Weber, J./Zünd, A.: Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling. Thesen zur Konsensbildung, in: ZfB 1990, S. 281–293

Küpper, H.-U./Winckler, B./Zhang, S.: Planungsverfahren und Planungsinformationen als Instrumente des Controlling – Ergebnisse einer empirischen Erhebung über ihre Nutzung in der Industrie, in: DBW 1990, S. 435–458

Laux, H.: Grundfragen der Organisation: Delegation, Anreiz und Kontrolle, Berlin et al. 1979

Laux, H.: Risiko, Anreiz und Kontrolle, Berlin et al. 1990

Laux, H./Liermann, F.: Grundlagen der Organisation, Berlin et al. 1987

Mayer, E./Weber, J. (Hrsg.): Handbuch Controlling, Stuttgart 1990

Müller, W.: Die Koordination von Informationsbedarf und Informationsbeschaffung als zentrale Aufgabe des Controlling, in: ZfB 1974, S. 683–693

Peemöller, V. H. u. Mitarbeiter: Controlling. Grundlagen und Einsatzgebiete, Herne et al. 1990

Pfohl, H.-C./Zetelmeyer, B.: Strategisches Controlling?, in: ZfB 1987, S. 145–175

Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen, München 1985

Reichmann, T./Kleinschnittger, U./Kemper, W.: Empirische Untersuchung zur Funktionsbestimmung und Funktionsabgrenzung des Controlling, in: Controlling-Praxis. Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, hrsg. v. Reichmann, T., München 1988, S. 16–59

Richter, H. J.: Theoretische Grundlagen des Controlling. Strukturkriterien für die Entwicklung von Controlling-Konzeptionen, Frankfurt a. M. et al. 1987

Roski, R.: Einsatz von Aggregaten – Modellierung und Planung, Berlin 1986

Schneider, D.: Versagen des Controlling durch eine überholte Kostenrechnung, in: DB 1991, S. 765–772

Schröder, E. F.: Modernes Unternehmens-Controlling, Ludwigshafen 1982

Serfling, K.: Controlling, Stuttgart 1983

Stadtler, H.: Hierarchische Produktionsplanung bei losweiser Fertigung, Heidelberg 1988

Weber, J.: Einführung in das Controlling, T. 1: Konzeptionelle Grundlagen, 3. A., Stuttgart 1991

Welge M. K.: Unternehmensführung, Bd. 3: Controlling, Stuttgart 1988

Winckler, B.: Investitions- und kontrolltheoretische Ansätze der Kostenrechnung, Wiesbaden 1991

Wunderer, R./Grunwald, W.: Führungslehre, Bd. 2, Berlin et al. 1980

Controlling und Organisation

Klaus Pohle

[s. a.: Aufbau- und Ablauforganisation; Bereichscontrolling; Controlling; Organisation; Organisationsform, Einflußgrößen der; Organisationsformen.]

I. Einführung; II. Aufgaben des Controlling; III. Konsequenzen des Controlling für die Aufbauorganisation; IV. Entwicklungstendenzen.

I. Einführung

Die organisatorische Gestaltung des → *Controlling* löst vor allem die folgenden sachbezogenen Fragestellungen aus (Bramsemann 1987; Horváth 1990; Serfling 1983):

- Welche Aufgabenkomplexe sollen der Controllingabteilung zugeordnet werden?
- Welchen Leitungsebenen sind die Controllingfunktionen zuzuordnen?
- Wie sind die Kompetenzen des Controlling zu regeln?

Bevor diese Fragen zu beantworten sind, erscheint es zweckmäßig darzulegen, was unter den Begriffen Organisation und Controlling zu verstehen ist, denn in Veröffentlichungen wird eine Vielzahl von unterschiedlichen Auffassungen damit bezeichnet. In diesem Beitrag wird → *Organisation* als System von formalen Regeln, als Ordnungsrahmen zur zielgerichteten Steuerung der betrieblichen Aktivitäten aufgefaßt (Blohm 1977). Controlling soll aufgefaßt werden als eine Funktion, die die vermaschten Regelkreise aus → *Planung und Kontrolle* in der Unternehmensführung koordiniert und durch den Aufbau und die Koordination von Instanzen („Controller“) und Systemen zur Informationsversorgung unterstützt (Horváth 1990). In dieser Sichtweise besteht jedes Controlling-System aus fünf Elementen (Pohle 1984):

- einer zugrundeliegenden Controlling-Philosophie und den darauf aufbauenden Subsystemen,
- den Controlling-Abläufen,
- den Controlling-Instrumenten,
- einem Implementierungskonzept sowie
- der Controller-Organisation.

II. Aufgaben des Controlling

Controllingaufgaben lassen sich einerseits empirisch induktiv ermitteln. Andererseits ist es möglich, die Aufgaben des Controlling deduktiv aus Controllingzielen abzuleiten.

1. Logische Funktionsbestimmung und -abgrenzung

Diese Vorgehensweise geht von einem theoretischen Controllingkonzept aus und leitet daraus bestimmte Aufgaben ab (Welge 1988). Als grundlegend wird für diese Vorgehensweise der Aufgabenkatalog des *Financial Executive Institute* angesehen. Controlling beinhaltet danach Planung, Berichterstattung und Interpretation, Bewertung und Beratung, Steuerangelegenheiten, Berichterstattung an staatliche Stellen, Vermögenssicherung sowie volkswirtschaftliche Analysen.