

Jürgen Hauschildt/Oskar Grün (Hrsg.)

Ergebnisse empirischer
betriebswirtschaftlicher Forschung

*Zu einer Realtheorie
der Unternehmung*

*Festschrift
für
Eberhard Witte*

1993
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Herausgeber:

Professor Dr. Jürgen Hauschildt ist Ordinarius an der Universität Kiel;
Professor Dr. Oskar Grün ist Ordinarius an der Wirtschaftsuniversität Wien.



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung :
Zu einer Realtheorie der Unternehmung / Jürgen
Hauschildt ; Oskar Grün (Hrsg.). – Stuttgart : Schäffer-
Poeschel, 1993

ISBN 3-7910-0678-9

NE: Hauschildt, Jürgen [Hrsg.]

ISBN 3 7910 0678 9

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

© 1993 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt

Satz: PC-Satz & Layout, Hamburg 60

Druck: Gulde-Druck GmbH, Tübingen

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

JÜRGEN HAUSCHILDT UND OSKAR GRÜN

Auf dem Wege zu einer Realtheorie der Unternehmung IX

A. Zur Struktur der Unternehmung

KNUT BLEICHER UND DIETER WAGNER

Unternehmensverfassung und Spitzenverfassung 1

WINFRIED HAMEL

Mitbestimmung 25

ALFRED KIESER

Organisationsstruktur 55

WERNER KIRSCH UND DODO ZU KNYPHAUSEN

Strategische Unternehmensführung 83

EDUARD GABELE †

Unternehmenskultur 115

DETLEF MÜLLER-BÖLING UND HEINZ KLANDT

Unternehmensgründung 135

ARNOLD PICOT UND EGON FRANCK

Vertikale Integration 179

STEPHAN SCHRADER

Kooperation 221

B. Zu betrieblichen Prozessen

RICHARD KÖHLER

Produktpolitik –

Strategische Stoßrichtung und Erfolg von Produktinnovationen 255

JÜRGEN HAUSCHILDT

Innovationsmanagement – Determinanten des Innovationserfolges 295

KLAUS BROCKHOFF

Technologiemanagement – Das S-Kurven Konzept 327

LUDWIG PACK

Produktion – Notwendigkeit und Bedeutung empirischer Forschung im Bereich der Produktion 355

OSKAR GRÜN

Materialwirtschaft und Logistik 379

JOCHEN SIGLOCH

Investition – Zum Einfluß steuerlicher Fördermaßnahmen auf das Investitionsverhalten 423

PETER RÜTGER WOSSIDLO

Finanzielle Führung 445

REINHART SCHMIDT

Finanzierung und Kapitalmarkt 529

ADOLF GERHARD COENENBERG UND AXEL HALLER

Externe Rechnungslegung 557

HANS-ULRICH KÜPPER

Internes Rechnungswesen 601

C. Zur Leitungsfunktion

ROLF WUNDERER

Führung 633

HANS JÜRGEN DRUMM

Personalwirtschaft – Auf dem Weg zu einer theoretisch-empirischen Personalwirtschaftslehre? 673

ROLF BRONNER

Entscheidungsverhalten 713

HERMANN MEYER ZU SELHAUSEN

Nutzung der Quantitativen Analyse 747

DIETGER HAHN

Planung in der Unternehmungspraxis 773

HANS-JÜRGEN ZIMMERMANN

Planung, Entscheidung und Linguistische Approximation 797

HEINER MÜLLER-MERBACH

Informationssysteme 813

HANS GEORG GEMÜNDEN

Informationsverhalten 839

ALFRED L. THIMM

Politikberatung am Beispiel der Telekommunikation 879

KLAUS v. WYSOCKI

Prüfung und Kontrolle – Empirische Befunde im deutschen Prüfungswesen 907

Verzeichnis der wissenschaftlichen Veröffentlichungen von Eberhard Witte 925

Verzeichnis der Autoren 935

Stichwortverzeichnis 937

Abkürzungsverzeichnis 951

Internes Rechnungswesen

von HANS-ULRICH KÜPPER

1. Gegenstand und Bedeutung empirischer Forschung zum internen Rechnungswesen
2. Überblick über empirische Untersuchungen zum internen Rechnungswesen
 - 2.1 Umfang empirischer Forschung zum internen Rechnungswesen
 - 2.2 Untersuchungsmethoden wichtiger empirischer Erhebungen zum internen Rechnungswesen
3. Untersuchungsbereiche und -ergebnisse empirischer Forschung zum internen Rechnungswesen
 - 3.1 Erscheinungsformen des internen Rechnungswesens
 - 3.1 1 Zwecke und Struktur der Kosten- und Leistungsrechnung
 - 3.1 2 Verwendung von Kosten- und Leistungsinformationen
 - 3.1 3 Erkenntnisse aus den Erhebungen über die Erscheinungsformen des internen Rechnungswesens
 - 3.2 Erklärungsansätze für das interne Rechnungswesen
 - 3.2 1 Bestimmungsgrößen für die Gestaltung des internen Rechnungswesens
 - 3.2 2 Historische Entwicklung des internen Rechnungswesens
 - 3.3 Wirkungen des internen Rechnungswesens
 - 3.3 1 Wirkungen auf das Entscheidungsverhalten
 - 3.3 2 Wirkungen auf die Entscheidungsdurchführung
 - 3.3 3 Einfluß auf Beurteilungskriterien für Rechnungssysteme
 - 3.4 Kosten- und Leistungsfunktionen als Basishypothesen für das interne Rechnungswesen
 - 3.4 1 Kurzfristige Kosten- und Leistungsfunktionen
 - 3.4 2 Kostenstrukturen und längerfristige Kostenfunktionen
4. Schwerpunkte der weiteren empirischen Forschung zum internen Rechnungswesen

1. Gegenstand und Bedeutung empirischer Forschung zum internen Rechnungswesen

Neben dem durch handels- und steuerrechtliche Vorschriften bestimmten externen Rechnungswesen benötigen Unternehmungen ein Rechnungsinstrument, das sie nach den eigenen Zwecken und Einschätzungen gestalten können. Dem dienen *Kosten- und Leistungsrechnungen*. Vom Konzept her werden sie eher als kurzfristige Rechnungen verstanden, die auf den von der Unternehmung zu definierenden Unternehmenserfolg ausgerichtet sind.

Für längerfristige Probleme ist die *Investitionsrechnung* geeignet. Durch ihre Orientierung an Zahlungen wird sie meist dem finanzwirtschaftlichen Bereich zugeordnet. Obwohl sie auch eine erfolgszielorientierte Rechnung darstellt, betrachtet man sie üblicherweise selten als Teil des internen Rechnungswesens bzw. der Unternehmensrechnung (Kloock 1978, S. 494). Deshalb konzentriert sich die folgende Untersuchung auf die Kosten- und Leistungsrechnung und bezieht die Investitionsrechnung nur am Rande mit ein.

Im Rechnungswesen werden realisierte und künftige Unternehmensprozesse abgebildet. Es setzt also unmittelbar am empirischen Geschehen an. Zudem gehört es zu den in der Praxis gebräuchlichen Instrumenten. Hieraus folgt, daß *empirisches Wissen* über seine Ausprägungen in der Realität ebenso wie über seine Wirkungen und Wirkungsmöglichkeiten für Wissenschaft wie Praxis von großem Interesse sind. Die Wissenschaft sollte Informationen über die Akzeptanz und Anwendung ihrer Konzepte in der Realität erhalten. Aus den Erfahrungen mit den Instrumenten kann sie Erkenntnisse über deren Weiterentwicklung ziehen. Für den Praktiker wiederum ist bedeutsam, welche Instrumente in anderen Unternehmungen angewandt werden und welche Erfahrungen diese dabei gesammelt haben, um eigene Lernprozesse möglichst abzukürzen.

2. Überblick über empirische Untersuchungen zum internen Rechnungswesen

2.1 Umfang empirischer Forschung zum internen Rechnungswesen

Die empirische Forschung zum internen Rechnungswesen ist recht begrenzt. Trotz seiner weiten Verbreitung in der Praxis gibt es relativ wenige Untersuchungen über seine Ausgestaltung, seine Nutzung und seine Wirkungen. Für die USA traf beispielsweise Hopwood die Feststellung: „It had to be recognized how little was known of the accounting endeavor“ (Hopwood 1983, S. 302). Kaplan hat diese These voll bestätigt (Kaplan 1986, S. 429 f.).

Wie die in Abb. 1 wiedergegebene Übersicht von *Klemstine* und *Maher* (*Klemstine/Maher* 1983, zitiert nach *Kaplan* 1986, S. 431) einer Auswertung der wichtigsten *amerikanischen Zeitschriften* zeigt, liegt der Forschungsschwerpunkt zum internen Rechnungswesen in den USA deutlich im konzeptionellen Bereich („A priori“). Die Hälfte der von ihnen untersuchten Arbeiten ist diesem zuzuordnen. Daneben haben Modell- und Simulationsuntersuchungen noch ein relativ hohes Gewicht, während empirisch-statistische Analysen selten sind. Erkenntnisse über empirische Gegebenheiten werden eher durch Praxisbeschreibungen, Labor- oder Feldexperimente und Feldstudien bzw. Befragungen über den Einfluß von Informationen des Rechnungswesens auf Entscheidungen, Handlungen und Haltungen der Entscheidungsträger gewonnen (*Kaplan* 1986, S. 431).

	A priori	Modeling/ Simulation	Laboratory or Field Experiments	Survey	Personal Observations	Empirical	Field study	Total
1.1 Fundamental concepts	53	1				2		56
1.2 Information economics	5	16						26
1.3 Firm and industry practices				3	15	1		19
1.4 Human resource accounting	3	2	4				1	10
1.5 International comparisons				1	6			7
1.6 Systems	14				1		1	16
1.7 Economics of internal organization	9	2					1	12
1.8 Miscellaneous	16				6		1	25
2.1 Direct/absorption costing	28	2		1				31
2.2 Distribution costs	6			2	2		1	11
2.3 General product costs	19	1		4	1			25
3. Cost allocation	14	30						44
4. Cost estimation	8	4				1		15
5.1 Cost-volume-profit	16	23						39
5.2 Capital budgeting	25	7	1	1				34
5.3 Decision making – behavioral	22	1	22				1	46
5.4 Decision making – general	23	14		1			1	39
6.1 Budgeting	22	4	11		1		12	50
6.2 Variance analysis and investigation	16	28	3			2	1	50
6.3 Transfer pricing	15	7		1				25
6.4 Principal-agent		10						10
6.5 Planning and Control – general	31	24	5	3		3	11	77
Total	345	176	51	17	32	9	31	661

Abb. 1: Übersicht über Forschungsbeiträge zum Management Accounting in ausgewählten amerikanischen Zeitschriften (Klemstine & Maher, 1983)

Ein entsprechendes Bild ergibt sich für die Forschung bei uns. Wie die Auswertung der wichtigsten wissenschaftlichen *Zeitschriften in der Bundesrepublik Deutschland* für den Zeitraum von 1980 bis 1990 in Abb. 2 ergibt, befaßt sich die Mehrzahl der Beiträge ebenfalls mit konzeptionellen Fragen. Insbesondere in den anwendungsorientierten Zeitschriften findet man auch Berichte über praktische Anwendungen sowie praxisnahe Beispiele. Aus ihnen sind Anwendungsformen und Erfahrungen der Praxis erkennbar. Die Zahl empirischer Untersuchungen über Erscheinungsformen, Wirkungen und Bestimmungsgrößen des internen Rechnungswesens ist demgegenüber sehr begrenzt. Auf sie konzentriert sich die weitere Darstellung.

	Konzeptionelle Überlegungen	Literaturübersicht	(Fall-) Beispiele	Erfahrungsberichte	Empirische Befragungen	Statistische Analysen	Summe
1. Grundlagen							
1.1 Allgemein	30	3	3	4	6		46
1.2 Theorie der Kosten- und Leistungsrechnung	25						25
1.3 Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung	22		2				24
2. Bestandteile							
2.1 Kostenartenrechnung	23						23
2.2 Kostenstellenrechnung	3		1	4			8
2.3 Kostenträgerrechnung	5		10				15
2.4 Leistungsrechnung	2						2
2.5 Erfolgs- und Deckungsbeitragsrechnung	6		2	1			9
3. Führungsinstrumente							
3.1 Kosten- und Leistungsplanung	2		1				3
3.2 Kosten- und Leistungskontrolle	7				1		8
3.3 Preiskalkulation	2						2
3.4 Planungs- und Steuerungsinstrument	8			1			9
4. Bereichsbezogene Kosten- und Leistungsrechnung							
4.1 Wirtschaftszweige	15	2	1	1			19
4.2 Funktionen	4			2	2		8
5. Datenverarbeitung und Kosten- und Leistungsrechnung							
5. Datenverarbeitung und Kosten- und Leistungsrechnung	20		7		2		29
Summe	174	5	28	12	11	0	230

Abb. 2: Übersicht über Forschungsbeiträge zur Kosten- und Leistungsrechnung in ausgewählten deutschen Zeitschriften (BFuP, Controlling, DBW, DB, KRP, ZfB, ZfbF 1980–1990)

2.2 Untersuchungsmethoden wichtiger empirischer Erhebungen zum internen Rechnungswesen

Wichtige empirische Untersuchungen der vergangenen 10 Jahre zum internen Rechnungswesen in der Bundesrepublik Deutschland werden in Abb. 3 im Überblick charakterisiert. Als Erhebungsmethode herrscht bei ihnen die *schriftliche Befragung* deutlich vor. Die Stichprobenumfänge der Befragungen sind z.T. relativ groß. Die Rücklaufquoten schwanken zwischen 15% und 53%. Damit ist keine Repräsentativität gesichert. Die Verteilung auf Unternehmensgrößen und Wirtschaftszweige ist, soweit dies aus den Angaben erkennbar wird, in der Regel ebenfalls nicht repräsentativ. Wenn diese Faktoren die Datenausprägung beeinflussen, haben sie also einen verzerrenden Effekt. Wegen der hohen Beteiligung größerer Unternehmungen und der beschränkten Rücklaufquote kann vermutet werden, daß die Ergebnisse eher in die Richtung ausgebauter moderner Rechnungssysteme tendieren.

Die Auswertung der schriftlichen Befragungen beruht weitgehend auf einfachen Methoden der Datenanalyse. Neben der Verteilung auf die Antwortmöglichkeiten finden sich einige statistische Analysen der Korrelation mit wichtigen Einflußgrößen. Anspruchsvollere Methoden der multivariaten Analyse wie Cluster- und Faktorenanalysen werden kaum angewandt.

Die Ergebnisse von *Laborexperimenten* sind statistisch besser abgesichert. Bei recht begrenzten Stichprobenumfängen werden die Daten in vielfältiger und methodisch anspruchsvoller Weise analysiert. Die Beschränkung solcher Untersuchungen liegt in ihrem Laborcharakter. Die jeweilige Gruppe ist nicht repräsentativ für relevante Führungskräfte aus allen Unternehmungen. Soweit die Experimente nicht nur mit Studenten, sondern mit Fachleuten aus der Praxis durchgeführt wurden, dürfte die Aussagetendenz dennoch recht fundiert sein.

Untersuchungen über den *empirischen Verlauf* von Kosten- und Leistungsfunktionen sind ebenfalls methodisch besser fundiert. Ihre Probleme liegen in der teilweise eingeschränkten Repräsentativität. Statistisch abgesicherte Ergebnisse beziehen sich vielfach auf Einzelfälle. Damit lassen sich aus ihnen lediglich Tendenzaussagen über generelle Zusammenhänge begründen.

Schriftliche Befragungen geben meist den Zustand des internen Rechnungswesens zu einem bestimmten Zeitpunkt wieder. Sie liefern damit eine punktuelle *Zustandsbeschreibung*. Generelle Beziehungen werden lediglich in begrenztem Umfang über eine Untersuchung nach wichtigen Einflußgrößen herausgearbeitet. Demgegenüber sind Laborexperimente und Analysen von Kosten- sowie Leistungsfunktionen auf die Gewinnung und Überprüfung theoretischer *Hypothesen* gerichtet. Sie liefern daher eine weitergehende Basis für die Entwicklung einer Realtheorie des internen Rechnungswesens.

Autor(en)	Erhebungsmethode	Rücklaufquote Stichproben- größe	Untersuchungs- bereich	Untersuchungsgegenstände
Marner 1980; 1981	Interview	53,3 % 30	Zellstoff und Papierindustrie	Struktur des Planungssystems; Gestaltungsformen der KLR (Zwecke, Systeme); Beurteilung u. Anford. an KL-Informationen
Frost/Meyer 1981	Schriftl. Befragung	43,5 % 224	Umsatzgrößte Untern. in BRD	Gestaltung von KAR, KSR, KTR, ER; Systeme der KLR; K-Planung und -Kontrolle
Küpper 1985	Schriftl. Befragung	27,4 % 137	Industrieunt. in BW u. NRW	Struktur und Zwecke der KLR; Verwendung von KL-Inf in betriebl. Funktionsbereichen
Becker 1984; 1985	Schriftl. Befragung	45,5 % 480	Mittelbetriebe im Großraum Stuttgart der KLR	Vorliegen von KLR; Gestaltung von KAR, KSR, KTR, ER; Systeme der KLR; Einflußgrößen auf Verwendung und Gestaltung
Kind 1984; 1985	Schriftl. Befragung und Interviews	29,8 % 261 31	Mittelst. Industrie- unternehmen	Systeme der KLR; K-Planung und -Kontrolle, Erf. der ER; DBR; Verwendg. als Planungs- und Steuerungsinstrument
Plinke 1985 a und b	Laborexperiment (Fallstudie)	558 Stud. 80 Prak.	nicht bereichs- spezifisch	Wirkungen von K-Informationen auf Entscheidungsverhalten bei Preisverhandlungen unter Preisdruck
Küpper/ Hoffmann 1988 Küpper 1991	Schriftl. Befragung	40 % 184 Unt.	Industrieunt. der BRD	Merkmale des Logistik-Systems, Kontroll.-System u. Instrum.; Log.-Contr.: Ziele, Aufg., Instrum., Qual.-anford.
Link 1988	Schriftl. Befragung	36 % 144 Unt.	Industrieunt. aus Groß u. und nordd. Raum	DB-Flußrechnung; Verbreitung, Einsatzmotive, -probleme, Promotoren, Einsatzformen
Witt 1988	Schriftl. Befragung und Interviews	200 Contr. 60 Unt.	Untern. versch. Größe und Branche	Auswahl von Contr.-Software; Systeme der KLR; Auswertungsrechnungen; Unterstützung der Funktionsbereiche
Krauß/Eifert 1990	Schriftl. Befragung	13,2 % 102 Betr.	Handwerksbetriebe in Rheinl.essen	Einsatzzwecke der KLR; Anford an KLR; Aussagekraft u. Mängel der KLR
Küpper/ Winkler/ Zhang 1990	Schriftl. Befragung	14,9 % 300 Unt.	Industrieunt. in BRD	Struktur des Führungssyst., Planungsinstrumente, Inf.-verwendung für Planung in den Funktionsbereichen
Weber/ Lehmann/ Jörgens 1990	Interview, Schriftl. Befragung	15. Unt.	Software-Kunden, Software-Hersteller	Systeme der KLR, Gründe, Entscheidungs- und Einführungsprozeß bei KLR-Standart-Software
Zhang 1990	Regressions- rechnung	61 LKW über 9 Jahre	Müllbeseitigungs- unternehmen	Verlauf der Betriebskosten (Betriebsstoffverbrauch, Instandhaltungskosten)

Abb. 3: Empirische Untersuchungen zur Kosten- und Leistungsrechnung in der BRD im Zeitraum 1980–1990

3. Untersuchungsbereiche und -ergebnisse empirischer Forschung zum internen Rechnungswesen

Durch die Systematisierung der vorliegenden Untersuchungen und ihrer Ergebnisse werden Schwerpunkte empirischer Forschung auf den betrachteten Gebieten sichtbar. Aus der begrenzten Abdeckung der einzelnen Bereiche lassen sich zugleich Aufgaben auf dem Weg zu einer realtheoretischen Fundierung des internen Rechnungswesens erkennen.

3.1 Erscheinungsformen des internen Rechnungswesens

Eine wissenschaftstheoretisch noch wenig anspruchsvolle, als Basis für eine Realtheorie aber wichtige Aufgabe liegt in der *Beschreibung* des internen Rechnungswesens, wie es in der Praxis vorliegt. Ihr sind vor allem die schriftlichen Befragungen gewidmet. Sie vermitteln einen Eindruck von der Umsetzung kostenrechnerischer Konzepte (zum Überblick vgl. u.a. *Schweitzer/Küpper* 1991) und ihrer Nutzung in der Realität. Im Hinblick auf die Schaffung entscheidungsorientierter Rechnungssysteme und die konzeptionelle Bedeutung der Relevanz von Informationen rückt darüber hinaus der Informationsbedarf, der vom internen Rechnungswesen zu decken ist, ins Blickfeld der Untersuchung.

3.1 1 Zwecke und Struktur der Kosten- und Leistungsrechnung

Den Ausgangspunkt der Beschreibung bilden die *Rechnungszwecke* oder *-ziele* der in der Realität eingeführten Systeme des internen Rechnungswesens. Aufgrund unterschiedlich vorgegebener Antwortmöglichkeiten sind die Ergebnisse der Untersuchungen zu dieser Fragestellung nur begrenzt vergleichbar. Übereinstimmung zeigt sich in dem hohen Gewicht der Rechnungsziele Preiskalkulation sowie Kosten- bzw. Wirtschaftlichkeitskontrolle. Demgegenüber werden die Verwendung für Kostenprognosen und für externe Zwecke wohl als bedeutsam angesehen, weisen aber eine deutlich geringere Häufigkeit auf (*Küpper* 1983; *Horváth/Gaydoul/Hagen* 1978).

Eine vielfach interessierende Frage bezieht sich auf die Anwendung der unterschiedlichen *Kostenrechnungssysteme*. Sie wird in die meisten Befragungen einbezogen. Deren Vergleichbarkeit ist durch die unterschiedliche Art und

Tiefe der (meist vorgegebenen) Systemklassifikation eingeschränkt. Darüber hinaus kann man bei einer Reihe von Systembezeichnungen wie Standardkostenrechnung, Fixkostendeckungsrechnung usw. nicht davon ausgehen, daß sie von allen Antwortenden gleich verstanden werden. Wie Abb. 4 verdeutlicht, arbeitet mehr als die Hälfte mittlerer und größerer Unternehmungen mit Plankostenrechnungen. Teilkostenrechnungen werden vor allem in Form von Deckungsbeitragsrechnungen durchgeführt, wobei die mehrstufige Fixkostenzerlegung recht verbreitet ist. Echte Grenzplankostenrechnungen, deren Durchführung einen hohen Aufwand erfordert, finden sich nur in begrenztem Ausmaß. Jedoch nimmt ihre Verbreitung mit der Unternehmensgröße zu. Auffallend ist die in mehreren Untersuchungen festgestellte Verwendung kombinierter Systeme (Küpper 1983; Küpper/Hoffmann 1988; Becker 1985; Frost/Meyer 1981). Offensichtlich neigen die Unternehmungen dazu, Voll- und Teil

Systeme der KLR	Marner 1980	Frost/ Meyer 1981	Küpper 1983	Becker 1985	Küpper/ Hoffmann 1988	Witt 1988
Ist-KLR		54,9%	52,6%		43,7%	
Reine Ist-KLR		32,1%			7,7%	
Normal-KLR		6,7%	17,0%			
Plan-KLR		57,6%	32,6%		56,8%	65,0%
als reine VKR	12,5%	34,4%		47,5%		
Reine TKR	62,5%	10,7%		5,0%		
Einstufige DBR	12,5%	9,8%	9,6%		11,5%	
Mehrstufige DBR	56,3%	25,0%	51,9%		33,9%	85,0%
Grenzplan-KR			17,8%		18,6%	
Relative Einzel-KR	18,8%					60,0%
Kombinierte Voll- und Teil-KR	28,6%	51,3%	38,5%	23,5%	55,2%	

DBR = Deckungsbeitragsrechnung
 KLR = Kosten- und Leistungsrechnung
 KR = Kostenrechnung
 TKR = Teilkostenrechnung
 VKR = Vollkostenrechnung

Abb. 4: Ergebnisse empirischer Untersuchungen zur Verbreitung von Systemen der Kosten- und Leistungsrechnung in der BRD

kosteninformationen nebeneinander zu ermitteln. Durch den zunehmenden Einsatz der EDV wird dies erleichtert.

Eine Beschreibung der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) muß sich auf die Bestandteile Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträger- sowie Erfolgsrechnung und die Formen ihrer Durchführung beziehen. Aus einzelnen Befragungen (Frost/Meyer 1981, S. 12 ff.; Becker 1985, S. 605 ff.) wird die Struktur von *Kostenarten-* und *-stellenrechnung* erkennbar. Die Mehrzahl der Unternehmungen berücksichtigt kalkulatorische Kosten, wobei kalkulatorische Abschreibungen am häufigsten und kalkulatorische Eigenkapitalzinsen noch relativ oft einbezogen werden. Dagegen sind die anderen kalkulatorischen Kostenarten eher selten zu finden (Frost/Meyer 1981, S. 14 ff.; Becker 1985, S. 606). Eine Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen ist bei der überwiegenden Zahl der Unternehmungen üblich, die überhaupt eine Kosten(stellen)rechnung durchführen. Exakte Verfahren für einen gegenseitigen Leistungsaustausch werden selten angewandt. Nach einer Untersuchung wurden 1978 (Frost/Meyer 1981, S. 34 ff.) in großen Unternehmungen das Stufenleiterverfahren und feste Verrechnungspreise am häufigsten angewandt. Inwieweit sich dies unter dem Einfluß der EDV geändert hat, ist aus den vorliegenden Erhebungen nicht ersichtlich.

Die Zuschlagsrechnung wird nach den Ergebnissen mehrerer Untersuchungen mit Abstand am häufigsten als *Kalkulationsverfahren* eingesetzt, Divisionsrechnungen von einem beachtlichen Teil der Unternehmungen. Äquivalenzziffernrechnungen und Kuppelproduktkalkulationen sind wohl wegen der engen Bindung an spezifische Produktionstypen selten. In der Betriebsergebnisrechnung besaß das Gesamtkostenverfahren ein gewisses Übergewicht gegenüber dem Umsatzkostenverfahren. Bis jetzt ist aus empirischen Untersuchungen noch nicht erkennbar, inwieweit sich dies durch die handelsrechtliche Zulässigkeit des Umsatzkostenverfahrens und die zu beobachtende Akzeptanz von Deckungsbeitragsrechnungen geändert haben könnte.

Über den Umfang und die Methoden der *Kostenplanung* informieren die vorliegenden Erhebungen nur begrenzt. Erkennbar wird, daß in überwiegendem Maß (und anscheinend mit zunehmender Tendenz (vgl. Küpper 1983, S. 171; Küpper/Winckler/Zhang 1990, S. 441)) die erwartete Beschäftigung und daneben in geringerem Umfang die Normalbeschäftigung zugrunde gelegt werden. Stark verbreitet ist eine Aufstellung von Kostenbudgets für organisatorische Einheiten, wobei man sich insbesondere an den prognostizierten Kosten der erwarteten Beschäftigung und den Durchschnittskosten der Vergangenheit orientiert.

Kostenkontrollen sind in mittleren und größeren Unternehmungen praktisch durchweg üblich und stärker verbreitet als Kostenplanungen. Sie werden meist monatlich durchgeführt. Auffallend ist, daß zumindest nach den Ergebnissen

einer Untersuchung (*Küpper/Winckler/Zhang* 1990, S. 441) fast die Hälfte der befragten Unternehmungen auf Soll-Ist-Vergleiche verzichtet. Statt dessen wird häufig mit den Kosten der Vorperiode verglichen. Zur näheren Untersuchung von Kostendifferenzen werden vielfach Abweichungsanalysen vorgenommen. Sie sind vor allem auf die Ermittlung von Verbrauchs- und Preisabweichungen gerichtet. Beschäftigungsabweichungen werden nicht ganz so häufig berechnet. Die in neueren Systemen enthaltenen speziellen Abweichungsarten sind deutlich seltener zu finden. Unter ihnen ragt nach mehreren Untersuchungen die Leistungsabweichung heraus.

3.1 2 Verwendung von Kosten- und Leistungsinformationen

Das interne Rechnungswesen ist ein Informationsinstrument, das unterschiedlichen *Führungsaufgaben* dienen kann. Seine Informationsbereitstellung sollte daher von dem Informationsbedarf der Verwender in der Unternehmung ausgehen. Aus diesem Grund liegt eine wichtige Aufgabe der empirischen Forschung darin, diesen *Informationsbedarf* und die Verwendung von Informationen des internen Rechnungswesens in der Realität zu erheben. Hieraus kann man auf die Nutzung von Verfahren und Systemen der Kosten- und Leistungsrechnung sowie auf vorhandene Lücken schließen.

Den Ausgangspunkt für eine Analyse des Informationsbedarfs bilden die in der Realität auftretenden *Entscheidungsprobleme* und die zu ihrer Lösung eingesetzten Modelle sowie Verfahren. Sie werden in einer Reihe von Arbeiten analysiert. Zudem sind sie aus empirischen Erhebungen zu den einzelnen Funktionsbereichen erkennbar, die stärker auf das Planungs- und Kontrollsystem (vgl. insbesondere die empirischen Untersuchungen von *Töpfer* 1976 und *Rau* 1985 sowie den Überblick über empirische Erhebungen zur Planung bei *Rau* 1985, S. 50 ff.) sowie andere Tatbestände wie beispielsweise den Forschungs- und Entwicklungs- (vgl. u.a. *Bachem* 1970; *Tanski* 1984) sowie den Personalbereich (vgl. u.a. *Bisani* 1976; *Lutz/Schultz-Wild/v. Behr* 1977; *Drumm/Scholz/Polzer* 1980) ausgerichtet sind. Dabei werden teilweise auch die Auswirkungen auf Kosteninformationen berücksichtigt.

Auffallend ist der recht zurückhaltende Einsatz quantitativer Verfahren zur Prognose und Entscheidungsunterstützung in der Praxis. Er steigt jedoch mit der Unternehmensgröße deutlich an. Dabei ist im Vergleich von zeitlich aufeinanderfolgenden Erhebungen eine zunehmende Tendenz erkennbar. Der Schwerpunkt der *Planung* liegt vielfach im kurzfristigen Bereich. Die Gesamt-, die Absatz-, Investitions- sowie Forschungs- und Entwicklungsplanung sind auch mittelfristig relativ gut entwickelt, während die strategische Planung noch wenig ausgebaut zu sein scheint.

Mehrere Erhebungen (vgl. insbesondere Küpper 1983; Küpper/Winckler/Zhang 1990) analysieren den Informationsbedarf in den einzelnen Funktionsbereichen näher. Dabei zeigt sich, daß für Beschaffungsentscheidungen vor allem Informationen über die Güterpreise herangezogen werden, während Lager- und Zinskosten sowie bestellfixe und Kapitalkosten nur in begrenztem Umfang als relevant angesehen werden. Im Absatzbereich dient die Informationsbereitstellung vor allem der Programm-, der Produkt- und der Preispolitik. Zur Bestimmung des Absatzprogramms werden neben den Produkterlösen die Herstellkosten, die Vertriebs- und Verwaltungskosten sowie die variablen Kosten in vielen Unternehmungen berücksichtigt. Über die Einbeziehung von Fixkosten zeigen sich unterschiedliche Auffassungen in der Praxis. Im Rahmen der Preiskalkulation wird weitgehend zwischen variablen und fixen Kostenteilen differenziert. Die Mehrheit der Unternehmungen berücksichtigt neben den variablen Herstell- und Vertriebskosten auch anteilige Fixkosten. Bei der Bestimmung von Preisuntergrenzen deutet sich eine Unsicherheit im Umfang der Einbeziehung von variablen und fixen Anteilen an (Küpper/Winckler/Zhang 1990, S. 452).

Im Fertigungsbereich werden Kosteninformationen vor allem für die Programm-, die Losgrößen- und die Instandhaltungsplanung verwendet. Dabei fällt der in mehreren Erhebungen ermittelte Tatbestand auf, daß nur rund die Hälfte der Unternehmungen Kosteninformationen für Programmentscheidungen heranzieht (Küpper 1983, S. 173; Küpper/Winckler/Zhang 1990, S. 453). Bei Losgrößenentscheidungen werden die Rüstkosten weitgehend beachtet. Wie beim Bestellmengenproblem wird demgegenüber den Lager- und Zinskosten eine deutlich geringere Bedeutung beigemessen.

Obwohl die Literatur durchweg dynamische Verfahren zur Beurteilung von Investitionsprojekten empfiehlt, zeigen die empirischen Erhebungen ein deutliches Überwiegen der statischen Methoden. Dabei werden die Kostenvergleichsrechnung bei Ersatz- und Rationalisierungsinvestitionen, die Rentabilitätsrechnung bei Erweiterungsinvestitionen und die Amortisationsrechnung bei allen Typen am häufigsten angewandt. Unter den dynamischen Verfahren besitzt die interne Zinsfußmethode ebenfalls im Gegensatz zu den Literaturempfehlungen ein höheres Gewicht als die Kapitalwertmethode. Stark verbreitet ist die gleichzeitige Anwendung mehrerer Verfahren, insbesondere eine Kombination der Amortisationsrechnung mit Rentabilitäts- oder Kostenvergleichsrechnung. Aus den Ergebnissen vergleichbarer Erhebungen läßt sich (noch ?) keine Änderung in der Dominanz statischer Verfahren ableiten. Dieser Tatbestand entspricht der überwiegenden Verwendung von Kosten- und Leistungsgrößen anstelle von Zahlungsgrößen zur Investitionsentscheidung. Dabei werden neben den mit der Anschaffung verbundenen Kosten vor allem die variablen Personal- und Materialkosten, Instandhaltungs- und Betriebskosten, Abschrei-

bungen und kalkulatorische Zinsen sowie die erwarteten Erlöse einbezogen. Interner und Kalkulationszinsfuß sind von deutlich geringerer Bedeutung. Neben den erfolgszielorientierten Größen werden andere wie Bearbeitungs- und Rüstzeiten, Produktivitäten, Materialverbrauch und Fertigungsqualität relativ häufig zur Beurteilung herangezogen.

Hinsichtlich des *Personalbereichs* besitzen die meisten Unternehmungen einen relativ guten Überblick über die Personalkostenarten. Die Lohn- und Gehaltskosten sowie die Personalnebenkosten sind mit den üblichen Untergliederungen fast allen Unternehmungen bekannt. Kosten für die einzelnen Aktivitäten des Personalwesens wie Personalbeschaffung, -einsatz und -abbau, Personalentwicklung und -ausbildung sowie Personalerhaltung werden nur zu geringem Teil ermittelt. Statt dessen führt man Personalstatistiken durch und zieht verschiedene Personalkennzahlen heran.

Eine spezifische Verwendung von Kosten- und Leistungsinformationen liegt in der Bestimmung *innerbetrieblicher Verrechnungspreise*. Bei dezentraler Erfolgsermittlung und Planung kann über sie versucht werden, eine Ausrichtung der Bereiche auf das gemeinsame Unternehmensziel zu erreichen.

In Auswertung des Vorgehens von 9 Unternehmungen Anfang der 70er Jahre hat *Drumm* (1973) festgestellt, daß in der Praxis eine Verwendung von Grenzkosten und Knappheitspreisen selten vorkommt. Meist wurden die Verrechnungspreise an Marktpreisen orientiert, von diesen bzw. eigenen Listenpreisen abgeleitet oder über Vollkosten (ggf. plus kalkulatorischer Zinsen oder Gewinnzuschlag) ermittelt.

Mit diesem Problem befaßt sich auch eine 1988 von *Weilenmann* (1989, S. 945 ff.) durchgeführte Erhebung bei 80 in der Schweiz tätigen Konzernen. In ihr untersuchte er die Verrechnungspreisermittlung für (materielle) Güter, dezentrale und zentrale Dienstleistungen sowie Management- und Finanzdienstleistungen. Nach seinen Ergebnissen bilden Marktpreise ebenfalls die bevorzugte Basis bei der Lieferung von Gütern, dezentralen Dienstleistungen und Finanz-Dienstleistungen. Management- und zentrale Dienstleistungen werden am häufigsten über Pauschalen verrechnet. Ferner orientiert man sich bei Gütern und dezentralen Dienstleistungen stärker an den vollen als an variablen Kosten, wobei Standard- und Ist- sowie Selbst- und Herstellkosten verwendet werden. Lediglich bei zentralen Dienstleistungen findet man variable Kosten häufiger als volle (Ist-Selbst-)Kosten.

3.1 3 Erkenntnisse aus den Erhebungen über die Erscheinungsformen des internen Rechnungswesens

Die begrenzte Zahl und eingeschränkte Repräsentativität der Erhebungen vermittelt ein unvollständiges Bild über die Erscheinungsformen des internen Rechnungswesens in der Bundesrepublik Deutschland. Dennoch lassen sie Schwerpunkte in der Nutzung verschiedener Verfahren und Systeme erkennen. Im zeitlichen Vergleich deuten sich auch Änderungstendenzen an.

Die Gestaltung des internen Rechnungswesens vollzieht sich in einem Wechselspiel zwischen konzeptionell-theoretischer Entwicklung, wissenschaftlicher Analyse, Praxisberatung und konkreter Anwendung. Interessant erscheinen daher vor allem die empirischen Ergebnisse, die im Gegensatz zu den wissenschaftlichen Vorschlägen und Erkenntnissen stehen. Sie sind ein Anlaß für die konzeptionell-theoretische Forschung, ihre Ansätze anhand des Verhaltens der Praxis einer erneuten Prüfung zu unterziehen und in einen verstärkten Dialog mit den Anwendern zu treten. Dies gilt insbesondere für die Auseinandersetzung um Voll- oder Teilkostenrechnung und die Anwendung der Investitionsrechnung.

Besonders wichtig erscheinen weitere empirische Erkenntnisse über den *Bedarf* und die *Nutzung von Kosten- und Leistungsinformationen*. Wenn dieses Rechnungssystem entsprechend dem vielfach vertretenen Konzept ein Entscheidungs- und Führungsinstrument sein soll, besitzt das Wissen über die in der Realität zu lösenden Aufgaben und Probleme, die hierfür eingesetzten Instrumente und die konkreten Informationswünsche der Anwender eine zentrale Bedeutung. Es liefert die Basis für die Entwicklung und Beurteilung neuer Verfahren und Systeme. Hierfür bieten die bisher vorliegenden empirischen Erhebungen lediglich erste Anhaltspunkte.

3.2 Erklärungsansätze für das interne Rechnungswesen

3.2 1 Bestimmungsgrößen für die Gestaltung des internen Rechnungswesens

Das realtheoretische Interesse geht über eine Beschreibung der empirischen Erscheinungsformen hinaus. Deshalb sollte auf einer nächsten Stufe nach den *Bestimmungsgrößen* für die jeweilige Ausgestaltung des internen Rechnungswesens gefragt werden. In ihr könnte man untersuchen, inwieweit die Anwendung bestimmter Verfahren und Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung auf spezifische Rahmenbedingungen und Einflußgrößen empirisch zurückführbar

ist. Damit würde ein Baustein für eine Realtheorie der *Anwendung* kostenrechnerischer Konzepte gelegt.

Die bisherigen empirischen Arbeiten greifen diese Fragestellung höchstens in begrenztem Umfang auf. Am häufigsten findet sich eine Differenzierung nach dem Einfluß von *Unternehmensgröße* (Küpper 1983; Becker 1985; Küpper/Hoffmann 1988; Küpper/Winckler/Zhang 1990) und *Branche* (Frost/Meyer 1981; Küpper/Winckler/Zhang 1990). Ansatzpunkte für Hypothesen werden in bezug auf die Unternehmensgröße formuliert und überprüft. Insbesondere zeigt sich, daß die Anwendung neuerer und differenzierter Verfahren der Kosten- und Leistungsrechnung tendenziell mit der Unternehmensgröße zunimmt. Branchenorientierte Hypothesen sind bei dem bisher vorliegenden empirischen Material nur schwer aufzustellen, zumal die Brancheneinteilung eher grob ist und sich hinter ihr andere Bestimmungsgrößen wie die Struktur der Produktionsprogramme und -prozesse verbergen.

In einzelnen Untersuchungen werden weitere mögliche Bestimmungsgrößen berücksichtigt. So scheinen *organisatorische* Tatbestände wie die Einrichtung des Controlling (Küpper/Hoffmann 1988; S. 595 f.; Küpper 1991, S. 14 f.) sowie weitere Merkmale wie Marktsituation und Eigenkapitalrendite, Konzernzugehörigkeit, Rechtsform u.a. (Becker 1985, S. 612; für einen speziellen Industriezweig in den USA Malmquist 1990, S. 180ff) die Gestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung zu beeinflussen. Von besonderem Interesse könnte sein, in welchem Ausmaß das interne Rechnungswesen durch die Entwicklung der *Informationstechnologie* und deren Umsetzung in die Praxis verändert wird.

Die empirischen Daten werden in der Regel unter Anwendung eines Chi-Quadrat-Tests auf das Vorliegen derartiger Zusammenhänge überprüft. Hypothesen über die Stärke des Einflusses und die gegenseitigen Beziehungen zwischen mehreren Bestimmungsgrößen lassen sich nicht begründen. Ob man zu aussagefähigen und empirisch bestätigten Hypothesen gelangen kann, erscheint anhand der bisher vorliegenden Untersuchungen zumindest fraglich. Sie würden eine große Zahl stark differenzierender Erhebungen erfordern, in denen klar formulierte und theoretisch begründete Hypothesen die Grundlage der empirischen Untersuchungen bilden sollten.

3.2.2 Historische Entwicklung des internen Rechnungswesens

Die Fragestellung wird vertieft, wenn man die Entwicklung des Rechnungswesens zu erklären versucht. So übertragen Johnson und Kaplan (1987) den *Transaktionskostenansatz* auf die Entstehung des Management Accounting. Stärker auf das interne Rechnungswesen ist der Versuch von Watts und Zimmerman (1979; 1990) gerichtet, mit Hilfe von *Agency-Costs-Überlegungen* das Entstehen

von Theorien der Rechnungslegung zu erklären. Demgegenüber begründet *Schneider* anhand der historischen Entwicklung zur Gewinnermittlung (*Schneider* 1985, S. 452 ff.) und zur Angebotspreiskalkulation die These, daß auch für das interne Rechnungswesen „das Handeln im Auftrage anderer und damit die Trennung von Eigentum und Verfügungsmacht an Produktionsmitteln“ (*Schneider* 1992) bestimmend war.

Für die Überprüfung derartiger Hypothesen über die Einflußgrößen und Zusammenhänge bei der Entwicklung des internen Rechnungswesens steht in den historischen Dokumenten ein empirisches Datenmaterial bereit. Durch seine Auswertung erscheint es möglich, Erkenntnisse über die Entstehung bestimmter Ausprägungen des internen Rechnungswesens zu erlangen. Damit könnten Anhaltspunkte für gegenwärtige Erscheinungsformen der Kosten- und Leistungsrechnung und ihre Nutzung gewonnen werden. Da über die gegenwärtigen und besonders über die früheren Erscheinungsformen des Rechnungswesens nur eine geringe Zahl an empirischen Erhebungen vorliegt, sind der Bestätigung solcher Hypothesen jedoch relativ enge Grenzen gesetzt.

3.3 Wirkungen des internen Rechnungswesens

Der Blickwinkel geht in die andere Richtung, wenn man nicht die Bestimmungsgrößen, sondern die Wirkungen des internen Rechnungswesens untersucht. Hiermit wird zugleich gefragt, wo und in welchem Maß es die Zwecksetzungen eines *Führungsinstruments* erfüllt. Dies führt in den Kern einer Realtheorie des internen Rechnungswesens (vgl. die sehr hoch gespannten Anforderungen bei *Schweitzer* 1980). Mit den Wirkungen auf das Entscheidungsverhalten, die Entscheidungsdurchführung und relevante Beurteilungskriterien der Rechnungssysteme lassen sich drei wichtige Forschungsbereiche unterscheiden.

Im ersten wird nach dem Verhalten (vgl. auch *Witte* 1975) in Planungs- und Entscheidungsprozessen gefragt. Mit der Entscheidungsdurchführung ist die Reaktion der ausführenden Mitarbeiter auf (steuernde) Vorgaben und Kontrollen angesprochen. Beide Bereiche untersuchen menschliches Verhalten. Als „Behavioral Accounting“ bilden sie einen Forschungsschwerpunkt, auf dem in den USA schon wesentlich länger und intensiver als in der BRD gearbeitet wird. Die dritte Fragestellung geht mehr auf Gesamtwirkungen interner Rechnungssysteme aus.

3.3 1 Wirkungen auf das Entscheidungsverhalten

Eine Grundlage für den ersten Forschungsbereich bildet die Analyse des *individuellen Entscheidungsverhaltens*. In einer Vielzahl experimenteller Studien sind insbesondere in den USA Zusammenhänge zwischen wichtigen Determinanten wie Persönlichkeitsmerkmalen, Aufgaben, Informationsangebot sowie Umwelt und Wirkungen von Entscheidungen (z.B. Entscheidungsqualität, Selbsteinsicht u.a.) untersucht worden (vgl. zur Übersicht *Swieringa/Weick* 1982; *Petersen/Patzke* 1986). Dabei dominieren Labor- gegenüber Felduntersuchungen. Als Aufgaben werden vor allem Aktienpreis- sowie Konkursprognosen und Investitionsentscheidungen gestellt, nur in begrenztem Umfang Produktions- (vgl. *Mock/Estrin/Vasarhelyi* 1972; *Mock* 1973; *Driver/Mock* 1975; *Benbasat/Dexter* 1979) und Preisentscheidungen (*Ashton* 1976). Im Vordergrund stehen also Aufgaben, die üblicherweise anderen Bereichen zugerechnet werden und nicht zu den typisch kostenrechnerischen Planungsaufgaben zählen. Die Studien analysieren in der Regel einzelne Beziehungen und sind sehr heterogen. Die komplexe Gesamtstruktur der Determinanten und Wirkungen sowie die Prozesse des Entscheidungsverhaltens bilden sie nicht ab (*Petersen/Patzke* 1986, S. 35 f.). Auch führen sie bisher noch kaum zu gesicherten Erkenntnissen.

Durch die skizzierte Ausrichtung liefern die meisten dieser Studien eher eine Basis für die empirische *Planungs- und Entscheidungsforschung*. Für eine Realtheorie zum internen Rechnungswesen muß mehr in den Vordergrund treten, in welchem Ausmaß die Entscheidungen in einer Unternehmung durch alternative Systeme und Verfahren der *Kosten- und Leistungsrechnung* beeinflußt werden.

Diese Forschungsrichtung hat auch in der BRD noch wenig Gewicht. Eine Ausnahme stellt die Untersuchung von *Plinke* (1985(b)) dar. In Labortests hat er den Einfluß von Kosteninformationen auf die Preisforderung von Anbietern analysiert. Dahinter steht das Problem, ob eine Weiterleitung von Informationen über die Kostenstruktur, besonders über die Teilkosten, ein nachgiebigeres *Preisverhalten* bewirken kann. Die Labortests wurden mit Studenten durchgeführt. Ihre Ergebnisse bestätigten sich aber bei einer Vergleichsuntersuchung mit Praktikern. Die grundlegenden Hypothesen, daß in einer Situation von Preisdruck ein höherer Preis

- bei pauschaler als bei differenzierter Selbstkosteninformation,
- auf Grundlage der Selbstkosten als bei Vorgabe von Einzelkosten und pauschalen Soll-Deckungsbeiträgen,
- bei Nichtkenntnis der Kostenstruktur

gefordert wird, bestätigten sich hochsignifikant. In einer vertieften Analyse wurde der Einfluß weiterer Größen wie Auftragserslangungswahrscheinlichkeit und -interesse, Zielsetzung, Beurteilung der Kosteninformation, Risikopräfe-

renz, Berufsbild, Kompetenz u.a. untersucht, die sich teilweise als relevant erwiesen. Mit Faktoren- und Clusteranalysen hat *Plinke* die Einstellung zur Deckungsdringlichkeit der Kostenarten und die persönliche Verhaltenstendenz als Bestimmungsgrößen des Preisverhaltens näher untersucht.

Diese Arbeit liefert statistisch begründete erste Ergebnisse zu einem Entscheidungsproblem, das unter den Zwecken der Kosten- und Leistungsrechnung durchweg hoch eingestuft wird. Auch wenn die Ergebnisse eines Labortests nicht beliebig auf die Realität übertragbar sind, besitzen sie durch die methodisch gute Fundierung eine hohe Aussagekraft. Die Geltung der Hypothesen sollte mit Hilfe von Felduntersuchungen in verschiedenen Wirtschaftsbereichen weiter geprüft werden. Darüber hinaus sollte der Einfluß von Kosten- und Leistungsinformationen in ähnlicher Weise für *andere Entscheidungstatbestände* empirisch erforscht werden, auch wenn er bei diesen nicht so leicht meßbar wie bei Preisentscheidungen ist.

Einige *Anhaltspunkte* ohne entsprechend gute methodische Abstützung bieten die Befragungsergebnisse über die *Verwendung von Kosten- und Leistungsinformationen* in den verschiedenen Planungsbereichen und die Nutzung der unterschiedlichen Kostenrechnungssysteme (*Küpper/Winckler/Zhang* 1990, S.451 ff.). Sie lassen bisher eine recht eingeschränkte Verwendung von Kosteninformationen für die Absatz- und Produktionsprogrammplanung sowie die Personalplanung erkennen. Auch für die Beschaffungsplanung und die anderen Bereiche der Produktionsplanung werden Kosteninformationen nur in begrenztem Ausmaß genutzt. Dem steht die relativ verbreitete Verwendung von Kosten- und Leistungsgrößen anstelle von Zahlungsgrößen bei der Investitionsbeurteilung gegenüber.

Die Erhebungen zur Verwendung von *Voll- oder Teilkosteninformationen* in den verschiedenen Planungsbereichen zeigen ebenfalls kein klares Bild. Es wird weder eine eindeutige Zuordnung zu kurz- und längerfristigen Entscheidungen noch eine Sicherheit im Umgang mit Voll- bzw. Teilkosteninformationen erkennbar. Dies deutet darauf hin, daß in diesen Planungsbereichen der Einfluß des internen Rechnungswesens relativ eingeschränkt und uneinheitlich ist.

3.3 2 Wirkungen auf die Entscheidungsdurchführung

Mit der Analyse der Wirkung von Informationen auf die Entscheidungsdurchführung treten die Rechnungsziele der *Steuerung* und *Kontrolle* in den Vordergrund. Dieser wichtige Forschungsschwerpunkt einer Realtheorie betrifft stärker das Verhalten von *untergeordneten* Führungskräften und Mitarbeitern. Dabei geht es darum, wie ihr Handeln mit Hilfe von Informationen des inter-

nen Rechnungswesens auf die Unternehmensziele ausgerichtet werden kann (Schönfeld 1993). Diese Problemstellung bildet einen weiteren Schwerpunkt des „Behavioral Accounting“.

Dabei versucht man zum einen, Hypothesen über die Verhaltenswirkungen von Steuerungs- und Kontrollinformationen aus *theoretischen Ansätzen* insbesondere der Psychologie, Soziologie und Politologie herzuleiten (vgl. Vroom 1964; Evans 1970; Cyert/March 1963; Porter/Lawler 1968; Lawler 1973; Wunderer/Grunwald 1980). Zum anderen werden empirische Erkenntnisse aus *Labor- und Feldexperimenten* gewonnen. Mehrere theoretische Ansätze gehen von recht unterschiedlichen Grundpositionen aus. Die Vielzahl empirischer Einzelergebnisse steht teilweise im Gegensatz zueinander. Da sie überwiegend in Labortests ermittelt wurden, ist ihre Übertragbarkeit auf betriebliche Situationen speziell zu prüfen. Die Vielfältigkeit läßt bislang noch nicht die Struktur eines geschlossenen Aussagensystems zur Verhaltenswirkung von Steuerungs- und Kontrollinformationen erkennen. Vielmehr können erst einzelne Schwerpunkte der Untersuchungen und Ergebnisse aufgezeigt werden.

Im Hinblick auf das Steuerungsziel steht die Wirkung von *Vorgabeinformationen* auf die Motivation und Leistung der Mitarbeiter im Vordergrund. Schon früh hat Stedry (1960) diese Problemstellung in einer empirischen Erhebung untersucht. Dabei hat sich gezeigt, daß die tatsächliche Leistung neben der Zielvorgabe von der *Anspruchsniveaubildung* abhängig ist (s.a. Höller 1978, S. 114 ff.; Jehle 1982). Die Höhe der Zielvorgaben beeinflußt das Anspruchsniveau des Aufgabenträgers positiv, sofern sie einen bestimmten Schwierigkeitsgrad nicht übersteigt. Andere Untersuchungen deuten darauf hin, daß sich die *Präzision der Vorgaben* auf die Leistung auswirkt. In empirischen Tests hat eine Präzisierung von Vorgaben nie eine leistungsmindernde und bei bestimmten personellen und situativen Bedingungen eine leistungssteigernde Wirkung gezeigt (Höller 1978, S. 89 ff.). Ferner dürften für das Verhalten nur die vom jeweils Handelnden beeinflussbaren Größen maßgeblich sein (Grimmer 1980, S. 86 ff.). Damit stellt die *Beeinflussbarkeit* der Vorgabegrößen einen weiteren Bestimmungsfaktor des Verhaltens dar.

Einen wichtigen und umstrittenen Forschungsgegenstand bildet der Einfluß der *Partizipation*. Die leistungsfördernde Bedeutung einer Mitwirkung von Betroffenen an der Zielvorgabe wird einerseits in mehreren Untersuchungen (Kahn/Katz 1953; Campbell 1956; Bavelas/Strauss 1961; Patchen 1970) bestätigt. In anderen Untersuchungen (French/Israel/As 1960; Katz/Maccoby/Gurin et al. 1951) war eine solche Wirkung dagegen nicht feststellbar, oder erwies sich ein autoritärer Führungsstil als überlegen (Morse/Reimer 1956; McMahan/Ivancevich 1976; zum Überblick vgl. Neuberger 1977, S. 147 ff.). Die gegensätzlichen Befunde sprechen dafür, daß die Verhaltenswirkung durch einen komplexen Zusammenhang bestimmt wird, der einer vertieften theoretischen Analyse

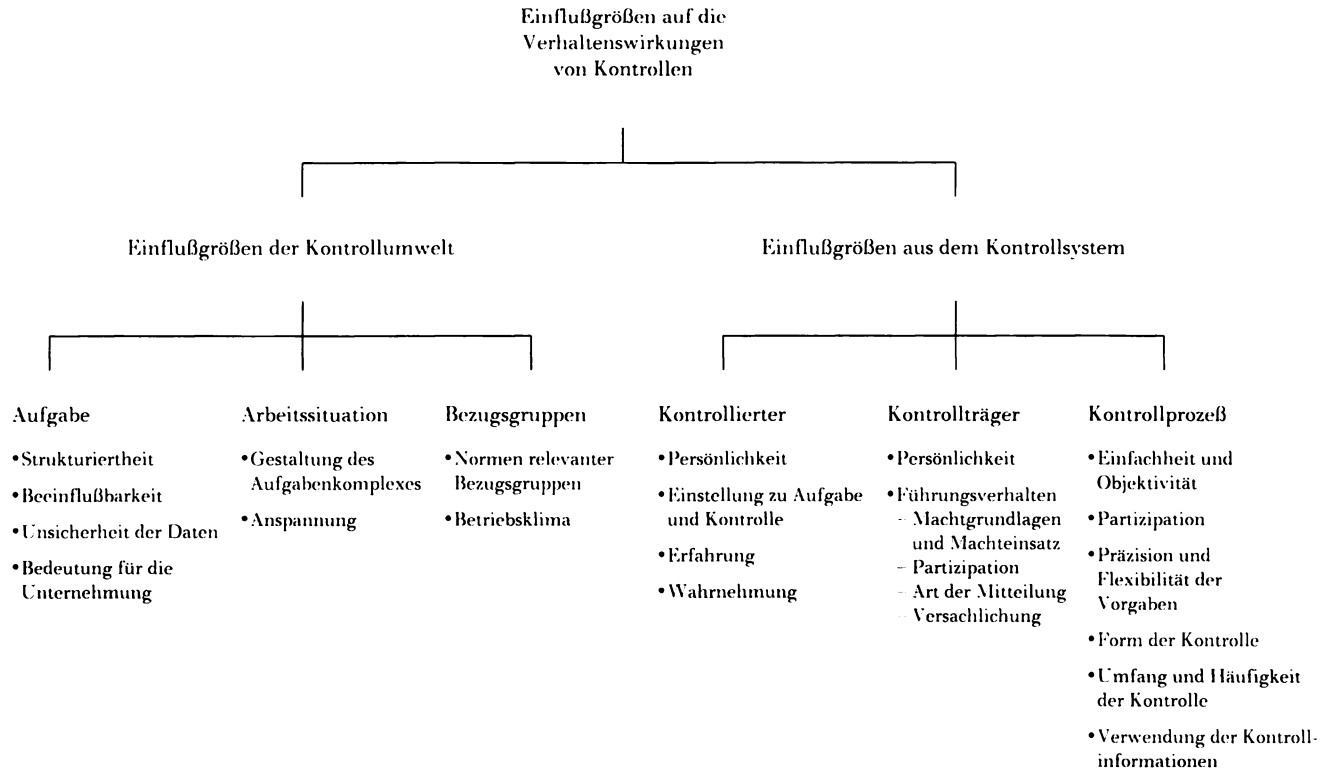


Abb. 5: Verhaltenswirkungen von Kontrollen

und empirischen Überprüfung bedarf. Neben dem Führungsstil (s.a. *Hopwood* 1972) ist die Bedeutung weiterer Einflußgrößen wie der Einstellung des Betroffenen zu seiner Aufgabe, seiner Persönlichkeitsmerkmale und der seines Vorgesetzten, von Situationseinflüssen u.a. zu untersuchen.

Die Ergebnisse theoretischer Überlegungen und empirischer Erhebungen zur *Wirkung von Kontrollen* deuten in dieselbe Richtung (zum Überblick vgl. *Thieme* 1982). Aus der Vielzahl an Einzelanalysen und -befunden ergibt sich kein einigermaßen bestätigtes Aussagensystem. Ein erster Schritt für die Einordnung verschiedener Einzelergebnisse kann entsprechend Abb. 5 vollzogen werden (*Küpper* 1990, S. 882 ff.). Die Übersicht beinhaltet den Versuch, wichtige Einflußgrößen auf das Verhalten von Kontrollierten zu systematisieren. Aus eher konzeptionellen und theoretischen Überlegungen sind bisher die Bedeutung der jeweiligen *Aufgabe*, der *Arbeitssituation* (zu beiden vgl. *Sieglwart/Menzl* 1978, S. 246 f.) und relevanter *Bezugsgruppen* (*Höller* 1978, S. 126 f.; *Thieme* 1982, S. 87 ff.) begründet worden. Zur Analyse des Einflusses von *Persönlichkeitsmerkmalen* des Kontrollierten und des Kontrollierenden bietet sich eine Anwendung psychologischer Hypothesen insbesondere der Motivationstheorie (*Atkinson* 1975; *Heckhausen* 1980; *Neuberger* 1974; *Steinle* 1975; *Thieme* 1982) an. Weitere Einflüsse ergeben sich aus der *Einstellung*, *Erfahrung* und *Wahrnehmung* des Kontrollierten sowie dem Führungsverhalten seines Vorgesetzten. Schließlich wirken sich die Durchführung des jeweiligen *Kontrollprozesses* und die hierfür relevanten Merkmale aus (vgl. hierzu insbesondere *Thieme* 1982; *Höller* 1978).

Auch bei Verhaltenswirkungen von Kontrollinformationen scheint ein komplexer Zusammenhang verschiedener Einflußgrößen bestimmend zu sein. Eine zentrale Aufgabe der empirischen Forschung liegt in der Frage, welche dieser Größen unter welchen Rahmenbedingungen die maßgeblichen sind und in welcher Weise diese zusammenwirken.

3.3.3 Einfluß auf Beurteilungskriterien für Rechnungssysteme

Bei den bisher betrachteten beiden Fragestellungen steht die Wirkung von Informationen auf das Verhalten der in der Unternehmung Tätigen im Vordergrund. In einer übergreifenderen Betrachtung kann man auch nach den Wirkungen einzelner Rechnungssysteme auf die *Wirtschaftlichkeit* und *Flexibilität* sowie die *Ziel-* und *Entscheidungsrelevanz*, die *Genauigkeit* und *Aktualität* fragen (*Schweitzer* 1980, S. 7). In diesem Rahmen dürften empirische Erhebungen weniger bedeutsam als konzeptionell-theoretische Analysen sein.

Das Gewicht empirischer Erhebungen nimmt zu, wenn man die Wirkung einzelner Systeme des internen Rechnungswesens auf die Erreichung der *Unter-*

nehmensziele, insbesondere des Gewinns, in den Mittelpunkt stellt. Empirische Erhebungen, in denen ein Zusammenhang zwischen speziellen *Systemen* der Kosten- und Leistungsrechnung und dem *Unternehmenserfolg* bestätigt werden konnte, sind für die Bundesrepublik Deutschland nicht bekannt. Die Überprüfung einer derartigen Beziehung dürfte bei der Vielfalt an Ausprägungsformen der Kosten- und Leistungsrechnung, den häufig vorzufindenden Kombinationen zwischen ihnen und den zahlreichen Bestimmungsgrößen des Unternehmenserfolgs äußerst schwierig sein. Ergebnisse für diese Wirkungen des internen Rechnungswesens sind daher kaum zu erwarten.

Demgegenüber bilden kostenrechnerische Ansätze, soweit sie sich in der *externen Rechnungslegung* niederschlagen, in anderen Ländern einen wichtigen Gegenstand der empirischen Forschung. So werden die Auswirkungen unterschiedlicher Methoden der Kostenbewertung (z.B. Anschaffungs-, Wiederbeschaffungs- und Tageswerte) bei veränderlichem Preisniveau intensiv untersucht (Shalchi/Smith 1985; Lemke/Powel 1986; Darnell/Skerratt 1989; Keasey/Watson 1986; Skogsvek 1990; Lippitt/Oliver/Brown 1985). Hierbei werden vor allem die Verwendbarkeit der verschiedenen Informationen, ihre Vorhersagekraft für die künftige Gewinnentwicklung der einzelnen Unternehmung und der Einfluß sonstiger Bestimmungsgrößen wie der Konzentration analysiert. Ferner wird versucht, Hypothesen über den Einfluß des Rechnungswesens auf das Handeln der für die Rechnungslegung Verantwortlichen und der Informationsempfänger zu begründen und empirisch zu testen. Auf diesem Weg soll eine „positive“ Theorie des Rechnungswesens entwickelt werden (Watts/Zimmermann 1978, 1986 und 1990). Wegen der Verfügbarkeit der Daten ist die Ausgangslage für derartige Erhebungen beim externen Rechnungswesen günstiger als beim internen.

3.4 Kosten- und Leistungsfunktionen als Basishypothesen für das interne Rechnungswesen

3.4 1 Kurzfristige Kosten- und Leistungsfunktionen

Für die Ableitung von Informationen zur Planung, Steuerung und Kontrolle benötigt man im internen Rechnungswesen Hypothesen über die Beziehungen zwischen Kosten bzw. Leistungen und deren wichtigsten Einflußgrößen. Zu einer Realtheorie des internen Rechnungswesens gehören daher nicht nur Aussagen *über* diesen *Bereich*, sondern auch über die *in ihm* verwendeten Kosten- und Leistungsfunktionen. Insofern werden empirische Hypothesen und Erhebungen der Kosten- und Leistungstheorie zu einem wichtigen Bestandteil einer solchen Realtheorie.

Empirische Kostenuntersuchungen sind in der Betriebswirtschaftslehre schon frühzeitig unternommen worden (Rott 1914). Im Bereich der Industrie kommen „sie weitgehend zu dem Ergebnis, daß die Gesamtkosten der Unternehmung in Abhängigkeit von der Beschäftigung *linear* verlaufen bzw. eine starke Tendenz zu linearem Verlauf aufweisen“ (Schweitzer/Küpper 1974, S. 257; Ehrke 1933; Dean 1936; Dean 1937; Rummel 1967; Hildebrandt 1931); nur vereinzelt (Wolter 1948) wurde ein (schwach) S-förmiger Verlauf ermittelt. Von diesen recht einheitlichen Aussagen weicht Henzel (1967, S. 161 ff.) ab. Seine Kostenuntersuchungen bezogen sich vor allem auf Mehrproduktunternehmungen. Dort stellte sich der Zusammenhang zwischen Kosten und Beschäftigung wesentlich komplexer dar. Hierauf dürfte seine Schlußfolgerung zurückzuführen sein, daß keine regelmäßigen Beziehungen zwischen Gesamtkosten und Beschäftigung vorliegen.

Die zentralen *Probleme* derartiger Erhebungen liegen in der Messung des Beschäftigungsgrads und dem Einfluß weiterer Bestimmungsgrößen. Da man bei Mehrproduktfertigung die Produktmenge nicht als Beschäftigungsmaß verwenden kann, benötigt man Ersatzgrößen wie Fertigungs- und Maschinenzeiten, Durchlaufgewichte u.a. Mit ihnen wird es jedoch schwierig, Funktionen über den Kostenverlauf der gesamten Unternehmung aufzustellen. Das empirisch festgestellte Phänomen der *Kostenremanenz* (vgl. Schweitzer 1970, Sp. 967 ff.) deutet ebenso wie die Weiterentwicklung der Produktions- und Kostentheorie besonders durch Erich Gutenberg darauf hin, daß die Beschränkung auf eine Kosteneinflußgröße Beschäftigung nicht gerechtfertigt ist.

Die empirischen Erhebungen der Kostentheorie wurden daher verfeinert. Die zeitlich nachfolgenden Untersuchungen beziehen sich auf eingegrenzte Bereiche und Prozesse einzelner Unternehmungen mit einem gegebenen Produktionsapparat. Für diese wurden kurzfristige Kostenfunktionen aufgestellt und überprüft. Dabei kann die Hypothese eines linearen Kostenverlaufs von Materialkosten als gut bestätigt gelten (Schweitzer 1986, S. 369 ff.). Lineare, aber mehrvariablige Kostenfunktionen liegen dem Ansatz der sogenannten Einflußgrößen- oder Periodenerfolgsrechnungsmodelle von Wartmann und Laßmann (Wartmann 1963; Laßmann 1968; Franke 1972) zugrunde. Dabei wurden Kostenfunktionen mit Methoden der multiplen Regressionsrechnung aus empirischen Daten der Stahlindustrie geschätzt.

Eine Verfeinerung und technische Fundierung hat die Produktions- und Kostentheorie durch den Ansatz von Gutenberg (1983) erfahren. Er wurde zur Grundlage für eine Reihe empirischer Untersuchungen, in denen *Verbrauchsfunktionen* für die Stromerzeugung (Gälweiler 1960), Elektrizitäts- und Papiererzeugung (Pressmar 1968), die Herstellung von Maschinenteilen (Heiss 1961), den Stromverbrauch von Elektromotoren und den Kohleverbrauch von Dampfkesseln (Pack 1966; Fandel 1991, S. 202 ff.) bestimmt worden sind. Annähernd

gleichzeitig mit *Gutenberg* wurde in den USA das Konzept der *Engineering Production Functions* entwickelt. Auf relativ exakter technischer Basis wurden in ihm die Input-Output-Beziehungen von chemischen, physikalischen und metallurgischen Grundprozessen sowie von Energieübertragungs- und Transportprozessen abgebildet und empirische Funktionen für unterschiedliche Industriezweige ermittelt (*Ferguson* 1950; *Chenery* 1953; *Schweyer* 1955; *Smith* 1961; *Fandel* 1991, S. 127 ff.).

Eine Reihe weiterer Untersuchungen hat sich speziell mit den *Betriebs- und Instandhaltungskosten* von Anlagen befaßt (*Wendel* 1983; *Thämert* 1976; *Fahr* 1976). Deren Verlauf ist nicht nur für die Bestimmung der maschinenabhängigen Kosten in der Kostenrechnung, sondern auch für die Nutzungsdauer und den Ersatz von Anlagen bedeutsam. Die anlagenabhängigen Kosten des LKW-Einsatzes wurden neuerdings sehr eingehend von *Zhang* (1990, S. 129 ff.) analysiert. Mit Hilfe der multiplen Regressionsrechnung konnte er aus den empirischen Kostendaten einer Unternehmung die Funktion der Werkstatt-, Material- und Fremdinstandhaltungskosten bestimmen. Als statistisch signifikante Kosteneinflußgrößen erwiesen sich das Anlagenalter bzw. die Perioden- und die kumulierte Beschäftigung der Anlagen (s.a. *Küpper/Zhang* 1991).

Obwohl die *Leistungs- bzw. Erlösseite* für das interne Rechnungswesen ebenfalls großes Gewicht besitzt, war sie bislang nicht in gleichem Umfang Gegenstand der Forschung. Im Rahmen der Einflußgrößen- und Periodenerfolgsrechnung hat *Kolb* (1978) das Konzept einer Erlösrechnung entwickelt und Erlösfunktionen aus empirischen Daten mit der Regressionsrechnung hergeleitet. Forschungsergebnisse aus dem Marketingbereich, beispielsweise zu Nachfrage- und Preis-Absatz-Funktionen, sind bisher nur wenig für die Erfolgsrechnung genutzt worden.

3.4 2 Kostenstrukturen und längerfristige Kostenfunktionen

Wenig untersucht wurden auch die Bestimmungsgrößen der Kostenstrukturen von Unternehmungen. Die *Zusammensetzung der Kosten* hinsichtlich der verschiedenen natürlichen Kostenarten und ihrer Beschäftigungsabhängigkeit, Zurechenbarkeit sowie Abbaufähigkeit sind vor allem für längerfristige Entscheidungen bedeutsam. Ein Zweig der empirischen Forschung sollte sich deshalb damit befassen, inwieweit Kostenstrukturen durch die Branche und das Produktionsprogramm, die Unternehmensgröße, die Technologie und andere Einflußfaktoren determiniert werden.

Seit langem befaßt sich die betriebswirtschaftliche Produktions- und Kostentheorie dagegen mit dem Verlauf *längerfristiger Kostenfunktionen* in Abhängigkeit von Beschäftigung und Betriebsgröße. Empirische Untersuchungen (*Bain*

1971, S. 62; Penrose 1959, S. 98) sprechen für einen L-förmigen Verlauf der Stückkostenfunktion. Diese sinken bis zu einer bestimmten Produktmenge und verlaufen danach bei langfristiger Anpassung horizontal.

Eine entsprechende Hypothese, jedoch in Abhängigkeit von der bisher insgesamt erzeugten Menge, liegt der sogenannten „*Erfahrungskurve*“ zugrunde. Sie besagt, daß die Stückkostenfunktion eines Produkts in Abhängigkeit von der kumulierten Produktmenge einen sinkenden Verlauf aufweist. Ihre theoretische Basis liegt in der Lerntheorie. Empirische Erhebungen haben sie in verschiedenen Industriezweigen bestätigt (*Henderson 1972; Hedley 1976; Wacker 1980*). In ihnen wurde für die auf den Wertschöpfungsanteil bezogenen, inflationsbereinigten Stückkosten eine 20–30%ige Stückkostensenkung bei einer Verdoppelung der Produktmenge festgestellt. Die Erfahrungskurve ist inzwischen theoretisch so intensiv analysiert (*Kloock/Sabel/Schuhmann 1987*) und empirisch überprüft, daß sie zu den gut bestätigten Hypothesen der langfristigen Kostentheorie gerechnet werden kann (vgl. die Literaturübersicht bei *Hammerstein 1987, S. 95 ff.*). Insbesondere im strategischen Bereich wird sie häufig verwendet.

4. Schwerpunkte der weiteren empirischen Forschung zum internen Rechnungswesen

Die Forschung auf dem Gebiet des internen Rechnungswesens erfordert ein enges Zusammenwirken konzeptioneller Entwicklungen mit formaltheoretischen Ansätzen beispielsweise der Entscheidungs- sowie Investitionstheorie und realtheoretisch-empirischen Untersuchungen. Die hier durchgeführte Analyse zeigt, daß eine Vielzahl empirischer Einzelergebnisse erste Bausteine auf dem Weg zu einer Realtheorie bereitstellt. Besonders deutlich wird dabei, wie sehr die empirische Forschung für eine Prüfung der Akzeptanz und Anwendbarkeit konzeptioneller Vorschläge sowie formaltheoretischer Konzepte zu internen Rechnungssystemen notwendig ist. Dabei sollte das Zusammenspiel von formal- und realtheoretischer Forschung mit der empirischen Analyse verstärkt werden (s.a. *Kaplan 1986, S. 442 ff.*). Als Schwerpunkte einer solchen, auf die Empirie bezogenen Forschung zum internen Rechnungswesen kristallisieren sich drei Problemkreise heraus:

(1) Zur Bereitstellung von Informationen für Planungs- und Kontrollzwecke benötigen alle Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung Hypothesen über die wichtigsten Beziehungen zwischen den Erfolgszielen der Unternehmung und ihren Einflußgrößen. Diese bilden die Grundlage für eine Prognose kurzfristiger Erfolgswirkungen. Deshalb muß das empirische Wissen über *Kosten-* und

besonders *Leistungs-* bzw. *Erlösfunktionen* erhöht werden. Dies gilt sowohl für die kurzfristige wie die längerfristige Betrachtung. Letztere erfordert eine Verbindung mit der Investitionstheorie (Küpper 1985; Schweitzer/Küpper 1991). Hieraus ergeben sich neue Untersuchungsperspektiven, die eine stärkere Beachtung mehrperiodiger Erfolgsziele wie des Kapitalwertes und der Zahlungsströme notwendig machen.

(2) Im Hinblick auf die Bereitstellung von Informationen zur Steuerung dezentraler Entscheidungsträger und des Handlungsvollzugs durch die Mitarbeiter muß die Analyse von *Verhaltenswirkungen* der Rechnungssysteme vorangetrieben werden. Dabei erscheint es notwendig, die Vielzahl von Einzelhypothesen zu umfassenderen Aussagesystemen zu verknüpfen und den Bezug zur Kosten- und Leistungsrechnung zu verstärken. Theoretische Konzepte wie Principal-Agent-Modelle, verhaltenstheoretische Hypothesen und Ergebnisse empirischer Tests könnten sich auf diesem Gebiet ergänzen und der Weiterführung dienen.

(3) Eine weitreichende Zukunftsperspektive ist in der empirischen Analyse des *Nutzens von Rechnungssystemen* zu sehen. Sie könnte von den empirischen Forschungsergebnissen zum Informationsbedarf für unterschiedliche Entscheidungs- und Handlungstatbestände der Unternehmung ausgehen. Über den Einsatz und die Akzeptanz der einzelnen Rechnungssysteme gelangt man zur Frage ihres Einflusses auf die Zielerreichung der Unternehmung. Auch wenn deren Beantwortung aus empirischen Daten schwer isolierbar sein dürfte, könnten die Elemente einer Realtheorie begründete Hinweise auf die Bedeutung von Systemen und Instrumenten des internen Rechnungswesens für die Unternehmensführung liefern.

Literaturverzeichnis

- Albach, H.* (Hrsg.): Erfahrungskurve und Unternehmensstrategie, in: ZfB 1987, Erg.-H. 2.
- Ashton, R.H.*: Cognitive Changes Induced by Accounting Changes: Experimental Evidence on the Functional Fixation Hypothesis, in: Journal of Accounting Research 1976, Erg.-H., S. 1–17.
- Atkinson, J.W.*: Einführung in die Motivationsforschung, Stuttgart 1975.
- Bachem, M.*: Kosten- und Ertragsrechnung für Planung und Kontrolle industrieller Forschungsvorhaben, Diss. Köln 1970.
- Bain, J.S.*: Barriers to New Competition, 5. A., Cambridge 1971.
- Bavelas, A./Strauss, G.*: Group Dynamics and Intergroup Relations, in: The Planning of Change, hrsg. v. *Benne, K.D./Chin, R.*, New York 1961, S. 587–591.
- Becker, H.P.*: Verwendung und Gestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung in mittelgroßen Industrieunternehmen, Darmstadt 1984.
- Becker, H.P.*: Einsatz der Kostenrechnung in mittelgroßen Industrieunternehmen – Eine empirische Untersuchung – , in: ZfbF 1985, S. 601–617.
- Benbasat, I./Dexter, A.S.*: Value and Events Approaches to Accounting: An Experimental Evaluation, in: The Accounting Review 1979, S. 735–749.
- Bisani, F.*: Das Personalwesen in der Bundesrepublik Deutschland, Teil 1, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Köln 1976.
- Campbell, D.T.*: Leadership and its Effects upon the Group, Columbus 1956.
- Chenery, H.B.*: Process and Production Functions from Engineering Data, in: Studies in the Structure of the American Economy – Theoretical and Empirical Explorations in Input-Output Analysis, hrsg. v. *Leontief, W. et al.*, New York et al. 1953, S. 297–325.
- Cyert, R.M./March, J.*: A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs 1963.
- Darnell, A.C./Skerratt, L.C.L.*: The Valuation Approach to Stock Market Impact: Some Tests With SSAP 16 (Current Cost Accounting) Disclosures, in: Accounting and Business Research 1989, S. 125–134.
- Dean, J.*: Statistical Determination of Cost with Special Reference to Marginal Cost, Chicago 1936.
- Dean, J.*: Statistical Cost Curves, in: Journal of the American Statistical Association 1937, S. 83–89.
- Driver, M.J./Mock, T.J.*: Human Information Processing, Decision Style Theory, and Accounting Information Systems, in: The Accounting Review 1975, S. 490–508.
- Drumm, H.J.*: Zu Stand und Problematik der Verrechnungspreisbildung in deutschen Industrieunternehmungen, in: Verrechnungspreise. Zwecke und Bedeutung für die Spartenorganisation in der Kostenrechnung, hrsg. v. *Danert, G./Drumm, H.J./Hax, K.*, Opladen 1973, S. 91–107.
- Drumm, H.J./Scholz, C./Polzer, H.*: Zur Akzeptanz formaler Personalplanungsmethoden, in: ZfbF 1980, S. 721–740.
- Ehrke, K.*: Die Übererzeugung in der Zementindustrie von 1858 – 1913, Jena 1933.
- Evans, M.G.*: The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship, in: Organizational Behavior and Human Performance 1970, S. 277–298.
- Fahr, V.*: Ein Beitrag zur Berechnung der Kosten des Schleppereinsatzes – Empirische Ermittlung von Reparatur- und Betriebsstoffkosten, Landbauforschung Völkernrade 1976, Sonder-H. 34.
- Fandel, G.*: Produktion I, Produktions- und Kostentheorie, 3. A., Berlin et al. 1991.

- Ferguson, A.R.*: Empirical Determination of a Multidimensional Marginal Cost Function, in: *Econometrica* 1950, S. 217–235.
- Franke, R.*: Betriebsmodelle, Rechensysteme für Zwecke der kurzfristigen Planung, Kontrolle und Kalkulation, Düsseldorf 1972.
- French, J.R.P./Israel, J./As, D.*: An Experiment on Participation in a Norwegian Factory, in: *Human Relations* 1960, S. 3–19.
- Frost, A./Meyer, P.*: Ausgestaltungsformen der Kostenrechnungssysteme in deutschen Großunternehmen – eine empirische Untersuchung, Kiel 1981.
- Gälweiler, A.*: Produktionskosten und Produktionsgeschwindigkeit, Wiesbaden 1960.
- Grimmer, H.*: Budgets als Führungsinstrument in der Unternehmung. Eine sach- und verhaltensorientierte Analyse, Frankfurt am Main 1980.
- Gutenberg, E.*: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Die Produktion, 24. A., Berlin et al. 1983.
- Hammerstein, R.*: Literatur zur Erfahrungskurve, in: *Erfahrungskurve und Unternehmensstrategie*, ZfB 1987, Erg.-H. 2, S. 95–98.
- Heckhausen, H.*: Motivation und Handeln, Lehrbuch der Motivationspsychologie, Berlin et al. 1980.
- Hedley, B.*: A Fundamental Approach to Strategy Development, in: *Long Range Planning* 1976, H. 12, S. 2–11.
- Heiss, T.*: Theoretische Grundlagen für die empirische Ermittlung industrieller Kostenfunktionen, Diss. Saarbrücken 1961.
- Henderson, B.D.*: Perspectives on Experience, 3. A., Boston 1972.
- Henzel, F.*: Kosten und Leistung, 4. A., Essen 1967.
- Hildebrandt, R.*: Geschäftspolitik auf mathematischer Grundlage, in: *Technik und Wirtschaft* 1931, S. 127ff.
- Höllner, H.*: Verhaltenswirkungen betrieblicher Planungs- und Kontrollsysteme, München 1978.
- Hopwood, A.*: An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation, in: *Journal of Accounting Research* 1972, Erg.-H., S. 156–172.
- Hopwood, A.*: On Trying to Study Accounting in the Contract in Which it Operates, in: *Accounting, Organizations and Society* 1983, S. 287–305.
- Horváth, P./Gaydoul, P./Hagen, J.W.*: Planung, Kontrolle und Rechnungswesen, Frankfurt am Main 1978.
- Jehle, E.*: Der Beitrag der verhaltenswissenschaftlich orientierten Rechnungswesenforschung für die Gestaltung der Plankostenrechnung, in: *Kostenrechnungspraxis* 1982, S. 205–214.
- Johnson, H.T./Kaplan, R.S.*: *Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston 1987.
- Kahn, R.L./Katz, D.*: Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale, in: *Group Dynamics*, hrsg. v. *Cartwright, D./Zander, A.*, New York 1953, S. 612–628.
- Kaplan, R.S.*: The Role for Empirical Research in Management Accounting, in: *Accounting, Organizations and Society* 1986, S. 429–452.
- Katz, D./Maccoby, N./Gurin, G. et al.*: *Productivity, Supervision and Morale among Railroad Workers*, Ann Arbor 1951.
- Keasey, K./Watson, R.*: Current Cost Accounting and the Prediction of Small Company Performance, in: *Journal of Business Finance and Accounting* 1986, S. 51–70.
- Kind, H.*: *Das interne Rechnungswesen mittelständischer Industrieunternehmungen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung – Untersuchungsbericht*, Emden 1984.

- Kind, H.*: Das interne Rechnungswesen – Ein Führungsinstrument? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: *Kostenrechnungspraxis* 1985, S. 181–186 und 223.
- Klemstine, C./Maher, M.*: *Management Accounting Research: 1929–1983*, Sarasota 1983.
- Kloock, J.*: Aufgaben und Systeme der Unternehmensrechnung, in: *BFuP* 1978, S. 493–510.
- Kloock, J./Sabel, H./Schuhmann, W.*: Die Erfahrungskurve in der Unternehmenspolitik, in: *Erfahrungskurve und Unternehmensstrategie*, *ZfB* 1987, Erg.-H. 1, S. 3–51.
- Kolb, J.*: Industrielle Erlösrechnung, Wiesbaden 1978.
- Krauß, W./Eifert, M.*: Kostenrechnung im Handwerk – eine empirische Untersuchung, in: *Kostenrechnungspraxis* 1990, S. 231–235.
- Küpper, H.-U.*: Der Bedarf an Kosten- und Leistungsinformationen in Industrieunternehmen – Ergebnisse einer empirischen Erhebung, in: *Kostenrechnungspraxis* 1983, S. 169–181.
- Küpper, H.-U.*: Investitionstheoretische Fundierung der Kostenrechnung, in: *ZfbF* 1985, S. 26–46.
- Küpper, H.-U.*: Industrielles Controlling, in: *Industriebetriebslehre*, hrsg. v. *Schweitzer, M.*, München 1990, S. 785–891.
- Küpper, H.-U.*: Logistik-Controlling, in: *RKW-Handbuch Logistik*, Nr. 1520, hrsg. v. *Baumgarten, H. et al.*, Berlin 1991, S. 1–31.
- Küpper, H.-U./Hoffmann, H.*: Ansätze und Entwicklungstendenzen des Logistik-Controlling in Unternehmen der Bundesrepublik Deutschland. Ergebnisse einer empirischen Erhebung, in: *DBW* 1988, S. 587–601.
- 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.
- Küpper, H.-U./Zhang, S.*: Der Verlauf anlagenabhängiger Kosten als Bestimmungsgröße variabler Abschreibungen, in: *ZfB* 1991, S. 109–126.
- Laßmann, G.*: Die Kosten- und Erlösrechnung als Instrument der Planung und Kontrolle in Industriebetrieben, Düsseldorf 1968.
- Lawler, E.E.*: *Motivation in Work Organizations*, Belmont 1973.
- Lemke, K.K./Powell, P.L.*: The Gearing Adjustment – An Empirical Study, in: *Accounting and Business Research* 1986, S. 59–70.
- Link, J.*: Verbreitung und Einsatzformen der Deckungsbeitrags-Flußrechnung in der Industrie, in: *DBW* 1988, S. 751–760.
- Lippitt, J.W./Oliver, B.L./Brown, S.*: Replacement Cost Estimates of Return in Investigating the Concentration-Profits Relationship, in: *The Northeast Journal of Business & Economics* 1985, S. 50–65.
- Lutz, B./Schultz-Wild, R./v. Behr, M.*: Personalplanung in der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik. Ergebnisse einer Betriebserhebung 1975, Frankfurt am Main et al. 1977.
- Malmquist, D.H.*: Efficient Contracting and the Choice of Accounting Method in the Oil and Gas Industry, in: *Journal of Accounting and Economics* 1990, S. 173–205.
- Marner, B.*: Planungsorientierte Gestaltung des Rechnungswesens – Informationsversorgung von Unternehmungen der Papierindustrie in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt am Main 1980.
- Marner, B.*: Kostenrechnungssysteme als Informationsbasis von Controlling-Konzeption – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: *Kostenrechnungspraxis* 1981, S. 211–220.

- McMahon, J.T./Ivancevich, J.M.*: A Study of Control in a Manufacturing Organization: Managers and Nonmanagers, in: *Administrative Science Quarterly* 1976, S. 66–83.
- Mock, T.J.*: The Value of Budget Information, in: *The Accounting Review* 1973, S. 520–534.
- Mock, T.J./Estrin, T.L./Vasarhelyi, M.A.*: Learning Patterns, Decision Approach, and Value of Information, in: *Journal of Accounting Research* 1972, S. 129–153.
- Morse, N.C./Reimer, E.*: Experimental Change of a Major Organization Variable, in: *Journal of Abnormal and Social Psychology* 1956, S. 120–129.
- Neuberger, O.*: *Theorien der Arbeitszufriedenheit*, Stuttgart et al. 1974.
- Neuberger, O.*: Experimentelle Untersuchungen von Führungsstilen, in: *Führungsverhalten im Unternehmen*, hrsg. v. *Nieder, P.*, München 1977, S. 124–157.
- Pack, L.*: Die Ermittlung der kostenminimierenden Anpassungsprozeßkombinationen, in: *ZfbF* 1966, S. 466–476.
- Patchen, M.*: *Participation, Achievement, and Involvement in the Job*, Englewood Cliffs 1970.
- Penrose, E.T.*: *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford 1959.
- Petersen, K./Patzke, H.*: Individuelles Informationsverhalten als Gegenstand des „Behavioral Accounting“ – Eine Meta-Analyse der empirischen Forschung, Manuskript Nr. 177, Universität Kiel 1986.
- Plinke, W.*: Cost-Based Pricing, Behavioral Aspects of Price Decisions for Capital Goods, in: *Journal of Business Research* 1985(a), S. 447–460.
- Plinke, W.*: Erlösplanung im industriellen Anlagengeschäft, Wiesbaden 1985(b).
- Porter, L.W./Lawler, E.E.*: *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood 1968.
- Pressmar, D.B.*: *Die Kosten-Leistungs-Funktion industrieller Produktionsanlagen*, Diss. Hamburg 1968.
- Rau, K.-H.*: *Gestaltung der Unternehmungsplanung. Eine empirische Untersuchung in Industrieunternehmungen*, Berlin 1985.
- Rott, P.*: Unkosten- und Lohnverschiebungen bei wechselnder Produktion, in: *Technik und Wirtschaft* 1914, S. 681–685.
- Rummel, K.*: Einheitliche Kostenrechnung auf der Grundlage einer vorausgesetzten Proportionalität der Kosten zu betrieblichen Größen, 3. A., Düsseldorf 1967.
- Schneider, D.*: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 2. A., München 1985.
- Schneider, D.*: Theorien zur Entwicklung des Rechnungswesens, in: *ZfbF* 1992, S. 3–31.
- Schönfeld, H.M.W.*: Behavioral Accounting, in: *HWB*, 5. A., hrsg. v. *Wittmann, W./Kern, W./Köhler, R. et al.*, Stuttgart 1993 (erscheint demnächst).
- Schweitzer, M.*: Kostenremanenz, in: *HWR*, 1. A., hrsg. v. *Kosiol, E.*, Stuttgart 1970, Sp. 967–974.
- Schweitzer, M.*: *Grundzüge einer Theorie der Kostenrechnung*, Arbeitsbericht, Tübingen 1980.
- Schweitzer, M.*: Die produktionstheoretischen Grundlagen der programmorientierten Materialbedarfsplanung, in: *Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre*, hrsg. v. *Gaugler, E./Meissner, H.-G./Thom, N.*, Stuttgart 1986, S. 363–376.
- Schweitzer, M./Küpper, H.-U.*: *Produktions- und Kostentheorie*, Reinbek 1974.
- Schweitzer, M./Küpper, H.-U.*: *Systeme der Kostenrechnung*, 5. A., Landsberg am Lech 1991.
- Schweyer, H.E.*: *Process Engineering Economics*, New York et al. 1955.
- Shalchi, H./Smith, C.H.*: Research on Accounting for Changing Prices: Theory, Evidence, and Implications, in: *Quarterly Review of Economics and Business* 1985, S. 5–37.

- Sieewart, H./Menzl, I.*: Kontrolle als Führungsaufgabe. Führung durch Kontrolle von Verhalten und Prozessen, Bern et al. 1978.
- Skogsveik, K.*: Current Cost Accounting Ratios as Predictors of Business Failure: The Swedish Case, in: *Journal of Business and Accounting* 1990, S. 137–160.
- Smith, V.L.*: Investment and Production, Cambridge 1961.
- Stedry, A.C.*: Budget Control and Cost Behavior, Englewood Cliffs 1960.
- Steinle, C.*: Leistungsverhalten und Führung in der Unternehmung, Berlin 1975.
- Swieringa, R.J./Weick, K.E.*: An Assessment of Laboratory Experiments in Accounting, in: *Journal of Accounting Research* 1982, Erg.-H. 20, S. 56–101.
- Tanski, J.S.*: Kostenplanung und Kostenkontrolle im FuE-Bereich industrieller Unternehmungen, Bern et al. 1984.
- Thämert, W.*: Untersuchungen zur Kalkulation von Instandhaltungskosten landtechnischer Arbeitsmittel unter besonderer Berücksichtigung von Traktoren, Diss. Halle-Wittenberg 1976.
- Thieme, H.-R.*: Verhaltensbeeinflussung durch Kontrolle, Berlin 1982.
- Töpfer, A.*: Planungs- und Kontrollsysteme industrieller Unternehmungen, Berlin 1976.
- Vroom, V.H.*: Work and Motivation, New York 1964.
- Wacker, P.-A.*: Die Erfahrungskurve in der Unternehmensplanung: Analyse und empirische Überprüfung, München 1980.
- Wartmann, R.*: Rechnerische Erfassung der Vorgänge im Hochofen zur Planung und Steuerung der Betriebsweise sowie der Erzauswahl, in: *Stahl und Eisen* 1963, S. 1414ff.
- Watts, R.L./Zimmerman, J.L.*: Towards a Positive Theory of the Determination of Accounting Standards, in: *The Accounting Review* 1978, S. 112–134.
- Watts, R.L./Zimmerman, J.L.*: The Demand for and Supply of Accounting Theories: The Market of Excuses, in: *The Accounting Review* 1979, S. 273–305.
- Watts, R.L./Zimmerman, J.L.*: Positive Accounting Theory, Englewood Cliffs 1986.
- Watts, R.L./Zimmerman, J.L.*: Positive Accounting Theory: A Ten Year Perspective, in: *The Accounting Review* 1990, S. 131–156.
- Weber, J./Lehmann, F.O./Jörgens, H.*: Einführung von Kostenrechnungs-Standard-Software, in: *Kostenrechnungspraxis* 1990, S. 92–100.
- Weilenmann, P.*: Dezentrale Führung: Leistungsbeurteilung und Verrechnungspreise, in: *ZfB* 1989, S. 932–956.
- Wendel, H.*: Methodischer Beitrag zur Ermittlung der Reparaturkosten und zur Gesamtkostenkalkulation landwirtschaftlicher Maschinen, Diss. München 1983.
- Witt, F.-J.*: Informatikgestütztes Controlling – „Softwareempirie“ für die Praxis, in: *Kostenrechnungspraxis* 1988, S. 213–218.
- Witte, E.*: Informationsverhalten, in: *HWB*, Bd. 2, 4. A., hrsg. v. *Grochla, E./Wittmann, W.*, Stuttgart 1975, Sp. 1915–1924.
- Wolter, A.M.*: Das Rechnen mit fixen und proportionalen Kosten, Köln 1948.
- Wunderer, R./Grunwald, W.*: Führungslehre, Bd. 1 und 2, Berlin et al. 1980.
- Zhang, S.*: Instandhaltung und Anlagenkosten, Wiesbaden 1990.

Verzeichnis der Autoren

Prof. Dr. Knut Bleicher
Hochschule St. Gallen
Dufourstraße 50
CH-9000 St. Gallen

Prof. Dr. Klaus Brockhoff
Universität Kiel
Olshausenstraße 40
2300 Kiel 1

Prof. Dr. Rolf Bronner
Universität Mainz
Saarstraße 21
6500 Mainz

Prof. Dr. Adolf Gerhard Coenberg
Universität Augsburg
Memminger Straße 14
8900 Augsburg

Prof. Dr. Hans Jürgen Drumm
Universität Regensburg
Universitätsstraße 31
8400 Regensburg

Dr. Egon Franck
Universität München
Ludwigstraße 28 RG
8000 München 22

Prof. Dr. Eduard Gabele †
Universität Bamberg
Feldkirchenstraße 21
8600 Bamberg

*Prof. Dr. E. Gabele verunglückte am
26.1.92 auf einer Dienstfahrt
von Bamberg nach Dresden tödlich.*

Prof. Dr. Hans Georg Gemünden
Universität Karlsruhe
Postfach 6980
7500 Karlsruhe

Prof. Dr. Oskar Grün
Universität Wien
Augasse 2-6
A-1090 Wien

Prof. Dr. Dr.h.c. Dietger Hahn
Justus-Liebig-Universität Gießen,
Honorarprofessor der TU Berlin
Licher Straße 62
6300 Gießen

Hardenbergstraße 4-5
1000 Berlin

Dr. Axel Haller
Universität Augsburg
Memminger Straße 14
8900 Augsburg

Prof. Dr. Winfried Hamel
Universität Düsseldorf
Universitätsstraße 1
4000 Düsseldorf 1

Prof. Dr. Jürgen Hauschildt
Universität Kiel
Olshausenstraße 40
2300 Kiel

Prof. Dr. Alfred Kieser
Universität Mannheim
Schloß
6800 Mannheim 1

Prof. Dr. Werner Kirsch
Universität München
Ludwigstraße 28 RG
8000 München 22

Prof. Dr. Heinz Klandt
Universität Dortmund
Postfach 500500
4600 Dortmund 50

Dr. Dodo zu Knyphausen
Universität München
Ludwigstraße 28 RG
8000 München 22

Prof. Dr. Richard Köhler
Universität zu Köln
Albertus-Magnus-Platz
5000 Köln 41

Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper
Universität München
Leopoldstraße 11
8000 München

Prof. Dr. Hermann Meyer zu Selhausen
Universität München
Ludwigstraße 28 RG
8000 München 22

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling
Universität Dortmund
Postfach 500500
4600 Dortmund 50

Prof. Dr. Heiner Müller-Merbach
Universität Kaiserslautern
Postfach 3049
6750 Kaiserslautern

Prof. Dr. Ludwig Pack
Universität Konstanz
Postfach 5560
7750 Konstanz

Prof. Dr. Arnold Picot
Universität München
Ludwigstraße 28 RG
8000 München 22

Prof. Dr. Reinhart Schmidt
Universität Kiel
Olshausenstraße 40
2300 Kiel 1

Ass.-Prof. Dr. Stephan Schrader
Massachusetts Institute of Technology
Alfred P. Sloan School of Management
50 Memorial Drive E52-533
Cambridge, MA 02139, USA

Prof. Dr. Jochen Sigloch
Universität Bayreuth
Postfach 3008
8580 Bayreuth

Prof. Dr. Alfred L. Thimm
University of Vermont
School of Business Administration
Mansfield House
Burlington, Vermont 05405, USA

Prof. Dr. Dieter Wagner
Universität der Bundeswehr
Holstenhofweg 85
2000 Hamburg-Wandsbek

Prof. Dr. Peter Rütger Wossidlo
Universität Bayreuth
Postfach 3008
8580 Bayreuth

Prof. Dr. Rolf Wunderer
Hochschule St. Gallen
Dufourstraße 48
CH-9000 St. Gallen

Prof. Dr. Klaus v. Wysocki
Universität München
Ludwigstraße 282
8000 München 22

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Jürgen Zimmermann
TH Aachen
Templergraben 64
5100 Aachen

Stichwortverzeichnis

Das Stichwortverzeichnis soll das Inhaltsverzeichnis ergänzen, aber nicht ersetzen. Die kursiven Stichworte verweisen jeweils auf einen ganzen Beitrag. Auf Detaillierungen dieser Stichworte, soweit sie im betreffenden Beitrag aufgeführt sind, wird hier nicht verwiesen. Stichworte zu methodologischen, erhebungs- und auswertungstechnischen Einzelheiten wurden nicht aufgenommen.

- Ablauforganisation
 - und Innovationserfolg, S. 314 ff.
 - von Informationsprozessen, S. 855
- Absatzentscheidungen und internes Rechnungswesen, S. 612
- Abschreibungen, Finanzierung durch, S. 464 f.
- Ähnlichkeit, S. 803 ff.
- Akquisition und strategische Unternehmensführung, S. 88 f., 92
- Aktiengesellschaft, europäische und Mitbestimmung, S. 49
- Aktienrendite und Verschuldungsgrad, S. 537, 546
- Aktionärsstruktur und Außenfinanzierung, S. 470, 498 f.
- Akzeptanz
 - des internen Rechnungswesens, S. 625
 - von Führung, S. 647 ff.
- Alter und Entlohnung, S. 697
- Alternativensuche und Innovationserfolg, S. 316
- Änderungsdynamik und Personalentwicklung, S. 693 f.
- Angestellte und Mitbestimmung, S. 30, 35
- Anreiz-Beitrags-Theorie und Führung, S. 645, 658
- Anreizsysteme und strategische Unternehmensführung, S. 94
- Anspruchsniveau und Verhaltenseffizienz, S. 732
- Anteilseignerwechsel und Unternehmensbewertung, S. 539, 550
- Arbeiter und Mitbestimmung, S. 35
- Arbeitnehmer
 - und Entscheidungsprozesse, S. 27
 - und Unternehmungsverfassung, s. Mitbestimmung
- Arbeitsdirektor und Mitbestimmung, S. 29
- Arbeitsteilung im Rahmen der Organisationsstruktur, S. 57
- Arbeitszeitmodelle, S. 686
- Arbeitszufriedenheit
 - und Entlohnung, S. 697
 - und Führung, S. 637
 - und Unternehmensgründung, S. 156
- Arbitrage-pricing model, S. 448
- Attribution und Führung, S. 648 f.
- Aufbauorganisation, s. Organisationsstruktur
- Aufsichtsrat
 - paritätische Besetzung des, S. 30
 - und Mitbestimmung, S. 29 f.
 - und Unternehmungsverfassung, S. 7 ff., 9, 14
- Aufsichtsratsausschüsse und Mitbestimmung, S. 35
- Ausbildung
 - und Führung, S. 635
 - und Informationssysteme, S. 833
 - und Unternehmensgründung, S. 146 f., 152 f., 157
- Austausch, sozialer und Führung, S. 657
- Automatisierung und Organisationsstruktur, S. 66
- Autonomie (Freiheitsgrad, Handlungsspielraum, Unabhängigkeit)
 - in der Politikberatung, S. 884, 888, 891, 893 ff., 898, 901 ff.

- und finanzielle Führung, S. 453 f., 463, 469 f.
- und Kooperationserfolg, S. 226 f.
- und Mitbestimmung, S. 38
- und Mittelstand, S. 463 f.
- und Organisationsstruktur, S. 69
- und strategische Unternehmensführung, S. 99
- und Unternehmensgröße, S. 454
- und Unternehmensgründung, S. 147
- und Unternehmensverfassung, S. 4
- und vertikale Integration, S. 182

Banken, s. Kreditinstitute

Basisinnovationen im Technologiemanagement, S. 350

Bedarf und Quantitative Analysen, S. 766 f.

Berater

- und Innovationserfolg, S. 315
- und strategische Unternehmensführung, S. 92, 100
- und Unternehmensgründung, S. 152 f.

Beratungsorgan, S. 884, 888 f., 891, 894 ff., 898, 903

Beschaffung und internes Rechnungswesen, S. 612

Beschäftigung und Kosten, S. 622, 624

Bestandsmanagement, S. 386 f., 389 ff., 394, 404

Beteiligungsmodelle, S. 698

Betriebsgröße und Kosten, S. 624

Betriebsrat und Arbeitnehmer, S. 43

Betriebsvereinbarungen und Mitbestimmung, S. 38

Betriebsverfassungsgesetze, s. Mitbestimmung

Bilanzkennzahlen zur finanziellen Führung, S. 462, 494 f.

Bilanzregel, goldene, S. 461 f.

Blickaufzeichnung, S. 848 f.

Board of Directors (amerikanisches Modell) und Unternehmensverfassung, S. 7, 9 f., 15

Branche

- und Innovationserfolg, S. 305 ff.

- und internes Rechnungswesen, S. 615

- und Investitionsförderung, S. 432, 436

- und Kapitalstruktur, S. 473, 510 f.

- und Kooperation, S. 226 f.

- und Materialwirtschaft, S. 387 f.

- und Personalentwicklung, S. 693

- und Personalplanung, S. 689

- und Quantitative Analyse, S. 755 f.

- und strategische Unternehmensführung, S. 90 f.

- und Unternehmensgründung, S. 149, 157

- und Unternehmensplanung, S. 788 f.

- und vertikale Integration, S. 200

Buyclass Framework, S. 382, 408 ff.

Buying Behaviour, S. 382, 401 f., 405 ff., 414

Capital-asset-pricing model, S. 448

Cash Flow, s. Innenfinanzierung

Cash-Management und finanzielle Führung, S. 457 ff., 498 f., 502 f., 506 f.

Champion, S. 72, 317 f.

Charisma und Führung, S. 642 f.

Chief Executive Officer (CEO), S. 8, 15

Computer und Organisationsstruktur, S. 67

Controller, S. 451, 494 f.

Datenanalyse, unscharfe, S. 808

Delegation im Rahmen der Organisationsstruktur, S. 58

Demand Pull

- und Innovationsmanagement, S. 308 f.

- und Technologiemanagement, S. 332

Deregulierung, s. Divestiture

Devisenmanagement und finanzielle Führung, S. 477 ff., 500 f., 512 ff.

Diversifikation

- Erfolg der, S. 96

- und Markteintritt, S. 96

- und Organisationsstruktur, S. 60, 97

- und strategische Unternehmensführung, S. 88 f., 94

Divestiture (Deregulierung, Zerschlagung), S. 883, 889 ff., 893, 894 f., 899 ff.

- Dividendenpolitik, s. Gewinnausschüttung
Drittelparität, S. 30
- Economies of Scale
– und strategische Unternehmensführung, S. 96 f.
– und vertikale Integration, S. 200
- Economies of Scope und strategische Unternehmensführung, S. 96 f., 99
- Effektivität, s. Erfolg
Effizienz, s. Erfolg
- Eigenfertigung versus Fremdbezug, s. Make-or-Buy-Entscheidung
- Eigentum und Unternehmensverfassung, S. 5 f., 7
- Eigentumsverhältnisse und Organisationsstruktur, S. 97
- Einstellungen
– und Problemlösungsverhalten, S. 730
– und Quantitative Analysen, S. 765 f.
- Emission und Marktkonditionen, S. 536, 541
- Emissionskosten und Unternehmenseigenschaften, S. 536, 549
- Emissionstätigkeit und Konjunkturverlauf, S. 470 f.
- Entrepreneurship, s. Unternehmensgründung
- Entscheidung
– und Informationsverhalten, S. 845 f.
– und Innovation, S. 297
– und Quantitative Analysen, S. 766 f.
– Vereinfachung der, S. 850 f.
- Entscheidungsalternativen und Erfolg, S. 727
- Entscheidungsforschung und Führungsforschung, S. 636, 645 ff.
- Entscheidungsperson und Informationsverhalten, S. 858 ff.
- Entscheidungsprozesse und Arbeitnehmer, S. 27
- Entscheidungsprozeß (Entscheidungsverhalten), S. 884, 887, 888, 891 f., 898 f., 901, 903 f., 910
- Entscheidungstyp
– und Führung, S. 645 f.
– und Informationsverhalten, S. 855 f.
- Entscheidungsunterstützungssysteme und Informationsverhalten, S. 845
- Entscheidungsverhalten*, S. 713 ff.
– im Prüfungswesen, S. 912 f.
– in der Materialwirtschaft, S. 400, 402
– und Rechnungswesen, S. 570 ff., 574., 581 ff., 617 f.
- Entscheidungswiederholung und Informationsverhalten, S. 856
- Erfahrungskurve und Kosten, S. 624
- Erfolg (Effektivität, Effizienz, Performance, Wirkung)
– der Diversifikation, S. 96
– der Einarbeitung, S. 690 f.
– der Gründungsförderung, S. 156
– der Innovation, S. 300 ff.
– der Kooperation, S. 226 f., 234 f., 238 f.
– der Mitbestimmung, S. 44 f.
– der Personalentwicklung, S. 694 ff.
– der Planung, S. 97
– der Politikberatung, S. 882, 885, 888, 892 ff., 896, 899, 901 ff.
– der Prüfung, S. 914 f., 916
– der Rechnungslegung, S. 559 ff.
– der Unternehmensgründung, S. 144, 154 ff.
– der vertikalen Integration, S. 196 f., 199 f., 209 f.
– des Informationsverhaltens, S. 841 ff., 860 ff.
– des Zeitdrucks, S. 723 f.
– und Führung, S. 646
– und Führungspersönlichkeit, S. 641 ff.
– und internes Rechnungswesen, S. 621
– und Quantitative Analysen, S. 760 ff.
– und strategische Unternehmensführung, S. 90 f., 96 ff., 98, 101
– von DSS, S. 861
– von Entscheidungspersonen, S. 862
– von Unternehmenskultur, S. 125
- Erfolgspotential der Materialwirtschaft, S. 384, 414
- Ertragsgesetz, empirischer Gehalt des, S. 368 f.
- Evolution der Führung, S. 661

- Expertensystem , S. 808, 818
 Expertise und Informationsverhalten,
 S. 843, 854, 862
Externe Rechnungslegung, S. 557 ff.
- F&E (Forschung und Entwicklung)**
 – und Innovationserfolg, S. 311 f.
 – und Innovationsforschung, S. 299
 – und internes Rechnungswesen, S. 611
 – und Kooperation, S. 230 ff.
 – und Nachfrage, S. 342
 – und Technologiemanagement, S. 329
 – und Unternehmensgründung, S. 152
 – und vertikale Integration, S. 195,
 198 ff., 202
- F&E-Aufwand**
 – im S-Kurven-Konzept, S. 336 ff.
 – und Marktbedingungen, S. 346 ff.
 – und Produktlebenszyklus, S. 343
 – und technologische Leistung, S. 346 ff.
- Fertigungsentscheidungen und internes
 Rechnungswesen**, S. 612 f.
- Fertigungstechnik und Organisations-
 struktur**, S. 66 f.
- Fertigungstiefe**, S. 182, 191, 200, 204 f.
- Festverzinsliche Wertpapiere, Bewertung
 von**, S. 537, 543, 545, 547
- Finanzdisposition, kurzfristige, s. Cash-
 Management**
- Finanzielle Führung*, S. 445 ff.
- Finanzierung*, S. 529 ff.
 – durch Abschreibungen, S. 464 f.
 – und Investitionsförderung, S. 441
 – und Unternehmensgründung, S. 149 f.,
 153
- Finanzierungsregeln und finanzielle
 Führung**, S. 459 ff., 512 f.
- Finanzinvestition**, S. 476, 508 f.
- Finanzmanagement, s. finanzielle
 Führung**
- Finanzorganisation und finanzielle
 Führung**, S. 500 f., 512 ff., 518 f.
- Finanzplanung**
 – und Liquidität, S. 455 ff., 496 f., 498 ff.,
 502 f.
 – und Unternehmensgröße, S. 456
- Finanzstruktur, s. Kapitalstruktur**
- Förderprogramme und Unternehmens-
 gründung**, S. 152 f.
- Förderung, steuerliche, s. steuerliche
 Förderung**
- Formale Regelungen und Organisations-
 struktur**, S. 73 f.
- Formalisierung**
 – im Rahmen der Organisationsstruktur,
 S. 58
 – und Innovationserfolg, S. 313 ff.
- Fremdkapital im amerikanischen Insol-
 venzrecht**, S. 538, 542 f.
- Früherkennung**, S. 282
- Frühwarnsysteme**, S. 568, 583
- Führung*, S. 633 ff.
- Führung, finanzielle, s. finanzielle
 Führung**
- Führungsorganisation und strategische
 Unternehmensführung**, S. 88
- Führungsspitze, Organisation der**, S. 8 ff.
- Funktionsbereiche und Quantitative
 Analysen**, S. 755
- Fuzzy Control**, S. 805, 808
- Fuzzy Pattern Recognition**, S. 805
- Fuzzy Set Theory**, S. 802, 808
- Geschäftsbericht und finanzielle
 Führung**, S. 473, 492 ff., 504 f., 514 f.
- Geschäftsführung und Unternehmungs-
 verfassung**, S. 6 f.
- Geschäftsordnungen und Mitbestim-
 mung**, S. 41
- Gesellschaftlicher Wandel und Informa-
 tionssysteme**, S. 831 f.
- Gewerkschaften und Mitbestimmung**,
 S. 35, 43
- Gewinnausschüttung**
 – und finanzielle Führung, S. 450, 465 ff.,
 488 f., 494 f., 502 f., 518 f.
 – und Mittelstand, S. 467
- Gewinnglättung und Rechnungslegung**,
 S. 580 f.
- Gewinnverwendung und finanzielle
 Führung**, S. 465 ff., 504 f.
- Globalisierung**
 – und Organisationsstruktur, S. 62

- und strategische Unternehmensführung, S. 88 f.
- Graphiken und Informationsgehalt, S. 823 f., 826 f., 829 f.
- Gründer, persönliche Eigenschaften des, S. 144 ff.
- Gründung, s. Unternehmensgründung
- Gruppenstruktur und Informationsverhalten, S. 852

- Handlungsspielraum, s. Autonomie
- Hierarchie, s. Organisationsstruktur
- Human Resources und Führungsforschung, S. 636
- Humanisierung der Arbeit, S. 685 f.

- Idiosynkrasie-Kredit und Führung, S. 657 f.
- Image und finanzielle Führung, S. 453
- Individualentscheidung
 - und Anspruchsanpassungsverhalten, S. 725
 - und Informationsverhalten, S. 725
 - und Prognosebildung, S. 725
- Industrial Organization-Theorie
 - und strategische Unternehmensführung, S. 85, 88, 91, 96, 102
 - und vertikale Integration, S. 185 ff., 190 f., 196 ff., 204 f., 208 ff., 211
- Industrieökonomie und Kooperation, S. 236
- Information und Innovationserfolg, S. 313 ff.
- Informations- und Kommunikationstechnik und Organisationsstruktur, S. 67 f.
- Informationsbedarf und internes Rechnungswesen, S. 611
- Informationsbelastung und Erfolg, S. 727
- Informationsbeschaffung und Kooperation, S. 248
- Informationsgehalt und Rechnungslegung, S. 576
- Informationspolitik, S. 685
- Informationssysteme*, S. 813 ff.
 - und Entscheidungsprozesse, S. 832 f.
 - und Erfolg, S. 832 f.
 - und Forschung & Entwicklung, S. 819
 - und Führungsorganisation, S. 832
 - und Materialwirtschaft, S. 397 f., 403
 - und Unternehmenssteuerung, S. 818
- Informationstechnologie und internes Rechnungswesen, S. 615
- Informationsverhalten*, S. 687, 839 ff.
- Informationsverhalten und Rechnungslegung, S. 563 f.
- Informationsverteilung, asymmetrische,
 - und Finanzierung, S. 471, 508 ff., 512 ff., 538, 545, 548
 - und vertikale Integration, S. 214
- Infrastruktur für Kooperation, S. 226 f.
- Inkassopolitik, S. 476
- Inkubator, s. Technologiepark
- Innenfinanzierung
 - und finanzielle Führung, S. 463 ff.
 - und Rückstellungen, S. 465
- Innovation
 - technische, S. 883
 - und Technologiemanagement, S. 329
 - und Unternehmenskultur, S. 120
 - und vertikale Integration, S. 193, 195
- Innovationserfolg*, S. 258 ff., 265, 268 f., 271, 273 ff., 276, 278, 281, 283 f., 295 ff., 320
- Innovationsfinanzierung, S. 502 f.
- Innovationsgrad, S. 257, 300 ff.
- Innovationsmanagement*, S. 295 ff.
- Insider- und Kapitalmarkt, S. 538, 548
- Insolvenz und Fremdkapital, S. 538, 542 f.
- Insolvenzdiagnose, S. 537, 543, 545, 851 f.
- Insolvenzprognose, S. 462, 488 ff., 492 ff., 496 f., 504 ff., 510 f., 518 f.
- Insolvenzzrisiko und Finanzierung, S. 536, 540, 542
- Institutionelle Aspekte
 - der Materialwirtschaft, S. 386, 397 f., 400, 402, 414
 - der Quantitativen Analyse, S. 756
 - der Quantitativen Analyse und Erfolg, S. 758 ff., 760 ff., 764
 - des Personalwesens, S. 683 f.
- Integration, vertikale*, S. 179 ff.

- Intelligenz und Unternehmensgründung, S. 147
- Interaktion und Führung, S. 657 ff.
- Interaktive Eigenschaften und Problemlösungsverhalten, S. 729
- Internationalisierung
- und Aktienbewertung, S. 537, 543
 - und finanzielle Führung, S. 479
 - und Organisationsstruktur, S. 62 f.
 - und strategische Unternehmensführung, S. 88 f.
- Internes Rechnungswesen (Kosten- und Leistungsrechnung), S. 601 ff.
- Investition
- und Ausschüttungsentscheidung, S. 540, 542
 - und finanzielle Führung, S. 475 ff.
 - und internes Rechnungswesen, S. 603, 612, 625
- Investitionsförderung, steuerliche*, S. 423 ff.
- Investitionsmotive, S. 442
- Investitionsverhalten*, S. 423 ff.
- Investoren und finanzielle Führung, S. 448
- Joint Venture und vertikale Integration, S. 191
- Joint Ventures, s.a. Kooperation
- Just in Time, S. 382, 393, 396, 398, 410 ff.
- Kalkulationsverfahren im internen Rechnungswesen, S. 610
- Kalkulatorische Kosten im internen Rechnungswesen, S. 610
- Kapitalbeteiligung bei Kooperationen, S. 238 f.
- Kapitalbindung und finanzielle Führung, S. 459 ff.
- Kapitalgeber und Unternehmensverfassung, S. 6
- Kapitalkosten und Kapitalstruktur, S. 473
- Kapitalmarkt*, S. 529 ff.
- und finanzielle Führung, S. 448
 - und Rechnungslegung, S. 564 ff.
- Kapitalstruktur (Finanzstruktur, Verschuldung)
- und Branche, S. 473
 - und finanzielle Führung, S. 473 ff., 506 f., 510 f., 514 ff.
- Kassenhaltung, optimale, s. Cash-Management
- Kennzahlen
- und Insolvenzdiagnose, S. 568 f.
 - und Unternehmensplanung, S. 789 f.
- Know-How-Transfer und vertikale Integration, S. 192, 198
- Koalitionstheorie
- und Führung, S. 645
 - und Unternehmensverfassung, S. 21
- Kognitive Eigenschaften
- und Anspruchsniveau, S. 727
 - und Informationsverhalten, S. 858 f.
- Kognitiver Stil, S. 862
- Kommunikation und Innovationserfolg, S. 312 ff.
- Komplexität
- und Informationsverhalten, S. 858
 - und vertikale Integration, S. 192, 198
 - von Entscheidungen und Tausch, S. 244
- Konfiguration, s. Organisationsstruktur
- Konflikte
- und Informationsverhalten, S. 858
 - und Prüfungsprozesse, S. 913
- Konjunktur
- und Investitionsförderung, S. 432
 - und Unternehmensgründung, S. 158
 - und finanzielle Führung, S. 470 ff., 492 f., 516 f.
- Konkurrenzsituation und Innovationserfolg, S. 310
- Konkurs und finanzielle Führung, S. 450
- Konkurskosten, S. 543
- Konsultation, s. Berater
- Kontext (Kontingenz, Rahmendaten, situative Faktoren, Umfeld, Umwelt)
- der Führung, S. 637, 647, 659
 - der Kooperation, S. 225, 234 f.
 - der Unternehmensgründung, S. 144 ff., 151 ff., 157 f.
 - und Beförderung, S. 690
 - und finanzielle Führung, S. 450
 - und Informationsbeschaffung, S. 855 ff.
 - und Innovation, S. 302 ff., 304 ff.

- und Investitionsförderung, S. 441
- und Kapitalstruktur, S. 473, 510 f.
- und Karriereorientierung, S. 695
- und Organisationsstruktur, S. 59 ff., 74
- und Personalbedarf, S. 691
- und Produktpolitik, S. 288
- und strategische Unternehmensführung, S. 98 ff.
- und Unternehmenskultur, S. 120
- und Unternehmensverfassung, S. 19
- Kontingenzt, s. Kontext
- Kontrolle der Unternehmung und Finanzierung, S. 539, 541, 548 ff., 551 f.
- Kontrolle und Prüfung*, S. 907 ff.
- Kontrolle und Unternehmensverfassung, S. 7, 14
- Kontrollstruktur und Aktienwert, S. 539
- Konzernbetriebsrat, S. 28, 43
- Konzernbeziehung
 - und Innovationserfolg, S. 305
 - und internes Rechnungswesen, S. 615
- Konzernorganisation, S. 62 f.
- Konzernstruktur und Unternehmensplanung, S. 783, 789 f.
- Kooperation*, S. 221 ff.
 - und Innovationserfolg, S. 308
 - und vertikale Integration, S. 191, 195, 198, 201
- Koordination
 - im Rahmen der Organisationsstruktur, S. 58
 - und Unternehmensplanung, S. 777
- Kosten
 - und Beschäftigung, S. 358 ff., 622, 624
 - und Informationsverhalten, S. 855
- Kosten- und Leistungsrechnung, s. internes Rechnungswesen
- Kostenremanenz, S. 623
- Kreativität und Unternehmensgründung, S. 147
- Kreditinstitute und Unternehmensgründung, S. 153
- Kreditmanagement und finanzielle Führung, S. 483 ff., 488 f., 500 f.
- Kreditprüfung und Risikoeinstellung, S. 483
- Krise
 - und finanzielle Führung, S. 476
 - und Führung, S. 661
 - und Unternehmensgründung, S. 157
- Kultur und Organisationsstruktur, S. 61
- Kundenorientierung und Innovationserfolg, S. 310, 321
- Künstliche Intelligenz, S. 807
- Leasing
 - und finanzielle Führung, S. 472 f., 488 ff., 514 f.
 - und Verschuldungsgrad, S. 536, 543
- Leistungsmessung im S-Kurven-Konzept, S. 333 ff.
- Leistungstiefe, s. Fertigungstiefe
- Leitidee und Unternehmensplanung, S. 777
- Leitungssystem im Rahmen der Organisationsstruktur, S. 58
- Lernen, organisatorisches, und strategische Unternehmensführung, S. 103
- Lernprozesse in der Produktion, S. 364
- Lernverhalten in Entscheidungsprozessen, S. 727, 736, 739
- Leverage-Effekt, S. 474, 488 ff., 496 f., 510 ff.
- Lieferanten
 - und Unternehmensverfassung, S. 6
 - und vertikale Integration, S. 184, 195, 201
- Linguistische Variable, S. 802
- Linienmodell des Informationsverhaltens, S. 842, 851
- Liquidität
 - und finanzielle Führung, S. 450
 - und Finanzplanung, S. 455 ff., 496 f., 498 ff., 502 f.
 - und Investitionsförderung, S. 429, 434, 436, 441
- Liquiditätsreserven, S. 450, 504 f., 516 f.
- Logistik und Materialwirtschaft*, S. 379 ff.
- Logistische Kette, S. 386, 392 f., 395 f.
- Machttheorie und Führungsforschung, S. 653 ff.

- Make-or-Buy-Entscheidung, S. 182, 185, 194 f., 199, 213
- Management, s. Führung
- Management by objectives, S. 648
- Management-Informationssystem und Informationsverhalten, S. 845
- Management-buy-out, S. 161
- Marketing und Innovationserfolg, S. 310 ff.
- Marketingforschung und Informationsverhalten, S. 843 f.
- Marktaustrittsbarrieren, S. 187, 204 f.
- Marktbedingungen und F&E-Aufwand, S. 346 ff.
- Marktdynamik und Innovationserfolg, S. 305 ff.
- Markteintritt und Diversifikation, S. 96
- Markteintrittsbarrieren, S. 185 f., 190
- Marktmacht
- und strategische Unternehmensführung, S. 96, 99
 - und vertikale Integration, S. 185 ff., 191, 196 ff., 209
- Marktsituation
- und internes Rechnungswesen, S. 615
 - und Unternehmensgründung, S. 150, 152, 158
- Marktwachstum
- und Innovationserfolg, S. 306 f.
 - und Kooperation, S. 226 f.
- Marktwert des Eigenkapitals, S. 452
- Materialwirtschaft und Logistik*, S. 379 ff.
- Materialwirtschaftspolitik, S. 396, 398 f., 401
- Matrixorganisation, S. 71
- Mitarbeiter, Reifegrad des und Führung, S. 650 f.
- Mitbestimmung*, S. 25 ff.
- Mitbestimmung und Unternehmensverfassung, S. 3, 6
- Mitbestimmungsgesetze, s. Mitbestimmung
- Mitnahmeeffekte der Investitionsförderung, S. 441
- Mittelstand
- und Autonomie, S. 463 f.
 - und finanzielle Führung, S. 449, 508 f.
- Mobilität, S. 697
- Montanmitbestimmungsgesetz, s. Mitbestimmung
- Motivation
- für Gründungen, S. 147, 159
 - und Führung, S. 645
 - und Informationsverhalten, S. 860
 - und internes Rechnungswesen, S. 619
 - und Problemlösungsverhalten, S. 728
- Nachfrage und F&E, S. 342
- Normen und Unternehmenskultur, S. 121
- Nutzen von Informationen und Informationsverhalten, S. 856
- Nutzungsdauer, empirische Bestimmung der, S. 623 f.
- Ökonomische Theorien der Führung, S. 655 ff.
- Opportunismus
- und Kooperation, S. 245
 - und vertikale Integration, S. 188 f., 192, 197
- Optimale Bestellmenge, empirischer Gehalt, S. 369 f.
- Optimale Losgröße, empirischer Gehalt, S. 369 f.
- Optimierung, unscharfe, S. 808
- Option-pricing model, S. 448
- Options- und Wandelanleihen, S. 471
- Organisation
- der Unternehmensplanung, S. 784, 792 ff.
 - und Informationssysteme, S. 833
 - und Rechnungslegung, S. 576
 - von Informationsprozessen, S. 845 f.
- Organisationskultur
- und Koordination, S. 71
 - und Kooperation, S. 226 f.
- Organisationslehre und Führungsforschung, S. 638
- Organisationsstruktur* (Aufbauorganisation, Hierarchie, Institutionelle Aspekte), S. 55 ff.
- und Diversifikation, S. 97

- und Eigentumsverhältnisse, S. 97
- und internes Rechnungswesen, S. 615
- und strategische Unternehmensführung, S. 89, 97
- und Unternehmensgröße, S. 97
- und Unternehmensgründung, S. 149
- und Unternehmensplanung, S. 777

- Pädagogik und Führungsforschung, S. 638
- Pensionsrückstellungen und Innenfinanzierung, S. 465
- Performance, s. Erfolg
- Personalberater, S. 684
- Personalbeurteilung, S. 687
- Personalcontrolling, S. 688
- Personalentscheidungen und internes Rechnungswesen, S. 613
- Personalinformationssysteme, S. 688
- Personalvertretungsgesetze, s. Mitbestimmung
- Personalwesen und Führung, S. 637 f.
- Personalwirtschaft*, S. 673 ff.
- Persönlichkeit des Unternehmers und Außenfinanzierung, S. 469 f., 494 f.
- Phasen
 - der Entscheidung, S. 884, 888, 891, 893, 895, 897 f., 901, 903
 - der Unternehmensgründung, S. 150
 - und Informationssystemeinführung, S. 820 f., 822 f., 825, 828 f.
- Phasentheorem
 - und Erfolg, S. 645
 - und Führung, S. 735
- Planung, Entscheidung und Linguistische Approximation*, S. 797 ff.
- Planung, Kontrolle und internes Rechnungswesen, S. 610 f.
- Planungsmethoden und Investitionsförderung, S. 441
- Planungs- und Kontrollsystem, s. Unternehmensplanung
- Planungssystem*, S. 773 ff.
- Planungssysteme und strategische Unternehmensführung, S. 89 f., 93, 97
- Politikberatung zur Telekommunikation, S. 879 ff.
- Politisches Umfeld, S. 885 f., 892 f., 896 f., 899 f.
- Politologie und Führungsforschung, S. 638
- Portfolioanalyse, S. 801
- Portfolioplanung und strategische Unternehmensführung, S. 89
- Portfoliotheorie, S. 448
- Positive Accounting Theory, S. 576, 578
- Preisbildung und Tausch, S. 242 ff.
- Preispolitik
 - und internes Rechnungswesen, S. 617
 - und vertikale Integration, S. 185 f.
- Principal-Agent-Theorie
 - und finanzielle Führung, S. 449
 - und Finanzierung, S. 538, 544 f., 547
 - und Führung, S. 656
 - und internes Rechnungswesen, S. 615
 - und Unternehmensverfassung, S. 21
- Product Champions, s. Champions
- Produkt, Neuartigkeit des, S. 263, 266, 277 ff., 285
- Produkt-Markt-Strategie, S. 257, 270
- Produkte
 - Typologie der, S. 263, 266
 - Überlegenheit der, S. 274, 279
- Produktinnovation*, S. 255 ff.
- Produktinnovation und strategische Unternehmensführung, S. 94 f.
- Produktion*, S. 355 ff.
- Produktions- und Kostentheorie, S. 357 ff., 370 ff.
- Produktionsfunktion
 - empirischer Gehalt der, S. 367 f.
 - neuer Technologien, S. 330, 342
- Produktionskapazität und Kooperation, S. 228 f.
- Produktionskosten und vertikale Integration, S. 183 ff.
- Produktlebenszyklus und F&E-Aufwand, S. 343
- Produktpolitik*, S. 255 ff.
- Produktpolitik, Kontext der, S. 288
- Produktprogramm, S. 264 f., 267, 269, 279 ff., 287
- Professionalisierung und Organisationsstruktur, S. 58

- Prognose
- auf der Basis von Delphi-Methoden, S. 332
 - auf der Basis von Zeitreihen-Extrapolationen, S. 332
 - technologische, S. 330 ff.
 - und Rechnungslegung, S. 566 ff., 569 ff.
 - von technologischen Entwicklungen, S. 339 ff.
- Projektauswahl im F&E-Management, S. 333
- Promotoren (Champions)
- im Rollengefüge, S. 72
 - und Anspruchsniveau, S. 732
 - und Effizienz, S. 738 f.
 - und Führung, S. 645
 - und Innovationserfolg, S. 317 ff.
 - und Politikberatung, S. 903 f.
 - und Prozeßverlauf, S. 737 f.
- Property-Rights-Ansatz und Führung, S. 656
- Prozeßinnovation (Technologie) und strategische Unternehmensführung, S. 94 f.
- Prozeßorganisation und Innovationserfolg, S. 314 ff.
- Prüfung und Kontrolle*, S. 907 ff.
- Prüfungsgrundsätze und Prüfungsprozesse, S. 911, 913
- Prüfungsorgane und Prüfungsprozesse, S. 910 f., 916 f.
- Prüfungsprozesse (Entscheidungsprozesse im Prüfungswesen), S. 914 f.
- Psycholinguistik, S. 807
- Psychologie
- und Führungsforschung, S. 638, 662
 - und Informationsverhalten, S. 842 f.
- Publizitätsverhalten, S. 572 ff., 574 f., 576
- Qualifikation und Entlohnung, S. 697
- Qualitätsmanagement, S. 393, 396 ff.
- Quantitative Analyse, Nutzung der*, S. 747 ff.
- Rahmendaten, s. Kontext
- Rationalität, begrenzte, S. 188
- Rechnungswesen
- und Informationsverhalten, S. 844 f., 851, 854
 - internes, s. Internes Rechnungswesen
 - und Innovation, S. 309
- Rechtsform
- und Außenfinanzierung, S. 469
 - und internes Rechnungswesen, S. 615
 - und Unternehmensgründung, S. 150, 157
 - und Unternehmensverfassung, S. 3 ff.
- Relevanz von Entscheidungen und Informationsverhalten, S. 855
- Rendite und Verschuldungsgrad, S. 546
- Reputation und Kooperation, S. 247 f.
- Risiko
- im Finanzbereich, S. 451, 488 f.
 - und Eigenkapitalquote, S. 475, 496 f.
 - und Informationsverhalten, S. 855
- Risikobewußtsein und Unternehmenskultur, S. 120
- Risikoeinstellung und finanzielle Führung, S. 478, 512 f.
- Risikomanagement, finanzwirtschaftliches, S. 477 ff.
- Rituale und Unternehmenskultur, S. 121
- Rollen und Unternehmenskultur, S. 121
- Rollengefüge und Organisationsstruktur, S. 72
- Rollentheorie und Führungsforschung, S. 652 f.
- Rückstellungen und Innenfinanzierung, S. 465
- S-Kurven-Konzept*, S. 327 ff.
- Schlüsseltechnologie, S. 308
- Sicherheitsstreben als Zielsetzung, S. 477
- Situationstheorien der Führung, S. 659 ff.
- Situative Faktoren, s. Kontext
- Sozialer Kontext und Rechnungslegung, S. 585
- Soziales Lernen und Führung, S. 649 f.
- Soziologie und Führungsforschung, S. 638, 662
- Spekulative Erwartungen und Kapitalerhöhung, S. 537, 551

- Spezialisierung
- des Unternehmens und Verschuldungsgrad, S. 536, 546
 - im Rahmen der Organisationsstruktur, S. 57
- Spezifität
- und Kooperation, S. 239
 - und vertikale Integration, S. 188, 192 ff., 196 f., 202 f., 207 f., 213
- Spieltheorie
- und Kooperation, S. 237
 - und strategische Unternehmensführung, S. 102
- Spitzenverfassung, s. Unternehmensverfassung
- Sprecherausschußgesetz, s. Mitbestimmung
- Standort der Unternehmensgründung, S. 152, 158
- Statussymbole und Unternehmenskultur, S. 121
- Steuerliche Förderung, Instrumente der, S. 425 ff.
- Steuern und Unternehmensgründung, S. 152
- Steuersystem und Investitionsförderung, S. 440
- Steuerung der Quantitativen Analyse und Erfolg, S. 758 ff., 764
- Steuerwirkungsforschung, S. 425 ff.
- Stoffrichtung, strategische*, S. 255 ff.
- Typologie, S. 271 f.
 - und Innovationserfolg, S. 307 ff.
- Strategische Unternehmensführung*, S. 83 ff.
- Strategisches Personalwesen, S. 684
- Substitution der Führung, S. 660
- Subventionswert, S. 440
- Synergie-Effekte bei Produktinnovation, S. 263, 266, 268 f., 273 f., 276 ff., 281 ff., 285, 289
- Synergie-Effekte und strategische Unternehmensführung, S. 96
- Tausch
- Formen des, S. 241 f.
 - und Kooperation, S. 236, 240 ff.
- Technik und Organisationsstruktur, S. 65 ff.
- Technischer Fortschritt und Informationssysteme, S. 831
- Technologie und Innovationserfolg, S. 311
- Technologie-Portfolio, S. 801
- Technologieaquisition und Kooperation, S. 228 f.
- Technologiemanagement*, S. 327 ff.
- Technologieparks und Unternehmensgründung, S. 147, 151 f.
- Technologieprognosen, S. 339 ff.
- Technologiewechsel im Technologiemanagement, S. 350
- Technologische Leistung und F&E-Aufwand, S. 346 ff.
- Technologischer Wandel und vertikale Integration, S. 205 f.
- Technology Push
- und Innovationsmanagement, S. 308 f.
 - und Technologiemanagement, S. 332
- Telekommunikation, Politikberatung zur, S. 879 ff.
- Theorie der Verfügungsrechte und Unternehmensverfassung, S. 20
- Theorie unscharfer Mengen, S. 802
- Tiefenpsychologie und Führungsforschung, S. 644
- Transaktionskosten
- Definition, S. 188
 - der Investoren, S. 546
- Transaktionskostenansatz
- der Führung, S. 656 f.
 - und internes Rechnungswesen, S. 615 f.
 - und Kooperation, S. 236
 - und vertikale Integration, S. 188 ff., 192 ff., 196 ff., 202 f., 206 ff., 211
- Treasurer, S. 451, 494 f., 500 f.
- Umfeld, s. Kontext
- Umweldynamik und Organisationsstruktur, S. 70 ff.
- Umweltschutz und Materialwirtschaft, S. 384, 393
- Unbestimmtheiten, inhaltliche, S. 800

- Unsicherheit
- lexikale, S. 799 f.
 - linguistische, S. 799 f.
 - und Informationsverhalten, S. 855
 - und Innovationserfolg, S. 305
 - und Investitionsförderung, S. 440
 - und Kooperation, S. 226 f.
 - und vertikale Integration, S. 195, 198 f., 203
- Unternehmen, s.a. Unternehmung
- Unternehmensaquisition, s. Acquisition
- Unternehmensberater, s. Berater
- Unternehmensethik und Unternehmenskultur, S. 126 ff.
- Unternehmensführung, strategische*, S. 83 ff.
- Unternehmensführung, strategische und Technologiemanagement, S. 329
- Unternehmensgröße
- und Autonomie, S. 454
 - und Finanzierung, S. 469, 473 f., 490 f., 506 f., 518 f.
 - und Finanzplanung, S. 456
 - und Innovationserfolg, S. 305 ff.
 - und internes Rechnungswesen, S. 615
 - und Investitionsförderung, S. 429 f., 432, 434, 436 f.
 - und Kooperation, S. 226 f., 232 f.
 - und Kreditprüfung, S. 483
 - und Organisationsstruktur, S. 63 ff., 97
 - und Personalentwicklung, S. 693
 - und Personalplanung, S. 689
 - und Personalstruktur, S. 699 f.
 - und Quantitative Analysen, S. 754, 756
 - und Rechnungslegung, S. 576, 579
 - und strategische Unternehmensführung, S. 99
 - und Unternehmungsplanung, S. 783 f., 789 f.
 - und vertikale Integration, S. 203
- Unternehmensgrundsätze und strategische Unternehmensführung, S. 88
- Unternehmensgründung*, S. 135 ff.
- Unternehmensgründung und Krise, S. 157
- Unternehmenskultur*, S. 115 ff.
- und Führung, S. 637, 661
 - und Unternehmungsplanung, S. 777
- Unternehmensrisiko und Verschuldungsgrad, S. 536, 551
- Unternehmenswert und finanzielle Führung, S. 450, 516 f.
- Unternehmensziele und strategische Unternehmensführung, S. 88
- Unternehmung, s.a. Unternehmen
- Unternehmungsgrundsätze, S. 684 f.
- Unternehmungskonzentration und Rechnungslegung, S. 569, 576
- Unternehmungsmerkmale und Prüfungsprozesse, S. 910
- Unternehmungsplanung* (Planungs- und Kontrollsystem), S. 773 ff.
- Unternehmungsverfassung*, S. 2 ff.
- Verbraucher und Unternehmungsverfassung, S. 6
- Verbrauchsfunktionen, empirische Bestimmung der, S. 623
- Verhaltensnormen der Kooperation, S. 248 f.
- Verhaltenssteuerung und internes Rechnungswesen, S. 619 f., 625
- Verhandlung, dyadische und Führung, S. 658
- Verrechnungspreise im internen Rechnungswesen, S. 613
- Verschiedenartigkeitsmaße, S. 805
- Verschuldungsgrad, s. Kapitalstruktur
- Vertragsgestaltung und Rechnungslegung, S. 577 ff.
- Vertrauensleute, S. 43
- Verwaltungsrat (schweizerisches Modell) und Unternehmungsverfassung, S. 7, 9 f., 16
- Vorratsinvestition, S. 476
- Vorstand
- und Mitbestimmung, S. 29
 - und Unternehmungsverfassung, S. 7 ff., 9, 14
- Wachstum
- und finanzielle Führung, S. 470, 496 f., 500 f., 508 f.
 - und Investitionsförderung, S. 429
 - und Unternehmensgründung, S. 150

- Wandel- und Optionsanleihen , S. 471
- Werthaltungen und Unternehmenskultur,
S. 121, 122 f.
- Wettbewerb und vertikale Integration,
S. 206
- Wettbewerbsintensität und Produkt-
erfolg, S. 277, 281
- Wirtschaftsausschuß, S. 43
- Wirtschaftsprüfung und Informations-
verhalten, S. 844 f.
- Wirtschaftswachstum und Informations-
systeme, S. 831
- Wissensrepräsentation, bedeutungs-
erhaltende, S. 800
- Zeitdruck und Informationsverhalten,
S. 856
- Zeithorizont der Unternehmensplanung,
S. 784 ff., 792 ff.
- Zeitperspektive der Unternehmenskultur,
S. 120
- Zentralisation von Entscheidungen und
Organisationsstruktur, S. 58, 68 ff.
- Zerschlagung, s. Divestiture
- Zielbildung
– und Innovationserfolg, S. 314 f.
– und Problemlösung, S. 731 f.
- Ziele
– der Arbeitnehmer, S. 38 f.
– der finanziellen Führung, S. 452 ff.,
502 f., 512 f., 516 f.
– des internen Rechnungswesens, S. 608
– und Investitionsförderung, S. 441
– und Unternehmungsverfassung, S. 20
- Zielpluralismus in der finanziellen
Führung, S. 453 f.
- Zielsetzung Sicherheit, S. 477
- Zinsmanagement und finanzielle
Führung, S. 481 ff.
- Zinstermingeschäfte und finanzielle
Führung, S. 482 f.

Abkürzungsverzeichnis

asw	Absatzwirtschaft. Zeitschrift für Marketing
BB	Der Betriebs-Berater
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
DB	Der Betrieb
DBW	Die Betriebswirtschaft
DU	Die Unternehmung
EJ	Erhebungsjahr
HM	Harvard Manager
HWB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HWFü	Handwörterbuch der Führung
HWint	Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung
HWO	Handwörterbuch der Organisation
HWP	Handwörterbuch des Personalwesens
HWPlan	Handwörterbuch der Planung
HWR	Handwörterbuch des Rechnungswesens
HWRev	Handwörterbuch der Revision
IO	Industrielle Organisation
JoF	Journal of Finance
N	Grundgesamtheit
n	Stichprobe
NB	Neue Betriebswirtschaft
StBp	Die steuerliche Betriebsprüfung
VDI-Z	VDI-Zeitschrift
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
wisu	Das Wirtschaftsstudium
WPg	Die Wirtschaftsprüfung
ZfA	Zeitschrift für Arbeitsrecht
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfG	Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen
ZfgSt	Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft
ZfK	Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen
ZFO	Zeitschrift Führung + Organisation
ZfO	Zeitschrift für Organisation
ZIR	Zeitschrift für Interne Revision
ZOR	Zeitschrift für Operations Research

