

# ZfB

---

# ZEITSCHRIFT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT

---

Herausgeber:

Horst Albach

Karl-H. Baumann

Hans E. Büschgen

Karl-Heinz Forster

Edmund Heinen

Herbert Henzler

Herbert Jacob

Hermann Sabel

Dieter Schneidewind

Helmut Sihler

**60. Jahrgang**

**1990**

## **GABLER**

Best.-Nr. 126/89049

## Herausgeber

Professor Dr. Dr. h.c. Horst Albach, o. Professor der Betriebswirtschaftslehre, Universität Bonn,  
Lehrstuhl für Unternehmenspolitik an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung  
Koblenz

Dr. Karl-Hermann Baumann, Mitglied des Vorstandes der Siemens AG, München

Professor Dr. Hans E. Büschgen, Direktor des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre  
und Besondere der Banken, Universität zu Köln

Professor Dr. Dr. h.c. Karl-Heinz Forster, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Mitglied des Vorstandes  
der Treuarbeit AG, Frankfurt a.M.

Professor Dr. Dr. h.c. mult. Edmund Heinen, em. Professor für Betriebswirtschaftslehre,  
Universität München

Dr. Herbert Henzler, Vorsitzender der Geschäftsführung der McKinsey & Company, Inc. Deutschland,  
Düsseldorf

Professor Dr. Dr. h.c. Herbert Jacob, Direktor des Seminars für Industriebetriebslehre und Organisation,  
Universität Hamburg

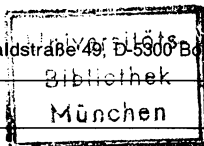
Professor Dr. Hermann Sabel, Universitätsseminar der Wirtschaft (USW), Erfstadt-Liblar

Professor Dr. Dieter Schneidewind, Mitglied des Vorstandes der WELLA AG, Darmstadt

Professor Dr. Dr. Helmut Sihler, Vorsitzender der Zentralgeschäftsführung, Henkel KGaA, Düsseldorf

## Schriftleitung

Prof. Dr. Dr. h.c. Horst Albach, Waldstraße 49, D-5300 Bonn 2, Tel. (02 28) 31 31 47



## Impressum

**Abonnementbetreuung:** VVA, Postfach 77 77, 4830 Gütersloh, Telefon: 0 52 41/80 39 85.

**Bezugsmöglichkeiten:** Die Zeitschrift erscheint monatlich. Preise ab 1. 1. 1991: Einzelverkaufspreis 22,- DM; Jahresabonnementpreis **Inland** 198,80 DM; für Studenten 149,-DM (die aktuelle Immatrikulationsbescheinigung ist jeweils unaufgefordert nachzureichen); **Ausland** 221,- DM incl. Porto. Zahlungen bitte ausschließlich auf das Postgirokonto Hamburg 252 79-200, BLZ 200 100 20. - Sie können das Abonnement - spätestens 6 Wochen vor Ablauf - zum Ende des Bezugsjahres kündigen (siehe letzte Abonnementrechnung). Geben Sie bitte unbedingt Ihre Kundennummer an. Eine schriftliche Bestätigung erfolgt nicht. - Jährlich können 1 bis 3 Ergänzungshefte hinzukommen. Jedes Ergänzungsheft wird den Jahresabonnenten mit einem Nachlaß von 25% des jeweiligen Ladenpreises gegen Rechnung geliefert. Bei Nichtgefallen kann das Ergänzungsheft innerhalb einer Frist von drei Wochen an die Vertriebsfirma zurückgesandt werden.

**Vertrieb:** Sepp Nagl. **Anzeigen:** Beate Schöffel (verantw.), Tel. 06 11/5 34 78. Gültig ist Anzeigenpreisliste Nr. 18.

**Herstellungsleiter:** Reinhard van den Hövel.

**Leiter Programmbereich Wissenschaft:** Dr. Reinhold Roski.

**Geschäftsführer:** Dr. Hans-Dieter Haenel.

**Verlag und ©:** Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Taunusstraße 54, Postfach 15 46, W-6200 Wiesbaden. Geschäftsstelle Berlin: Panoramastr. 1 (Alexanderplatz) O-1020 Berlin.

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Verlagsgruppe Bertelsmann International.

**Herstellung:** Konrad Tritsch GmbH, Grafischer Betrieb, 8700 Würzburg.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Nachdruckgenehmigungen kann die Redaktion erteilen. Für unverlangt eingesandte Beiträge und Rezensionsexemplare wird nicht gehaftet. Jede im Bereich eines Unternehmens hergestellte oder benützte Kopie dient gewerblichen Zwecken gem. § 54 (2) UrhG und verpflichtet zur Gebührenzahlung an die VG WORT, Abteilung Wissenschaft, Goethestr. 49, 8000 München 2, von der die einzelnen Zahlungsmodalitäten zu erfragen sind.

ISSN: 0044-2372

## Übersicht

Heft 1, Januar 1990 . . . . .	Seiten	1– 116
Heft 2, Februar 1990 . . . . .	Seiten	117– 212
Heft 3, März 1990 . . . . .	Seiten	213– 362
Heft 4, April 1990 . . . . .	Seiten	363– 490
Heft 5/6, Mai/Juni 1990 . . . . .	Seiten	491– 604
Heft 7, Juli 1990 . . . . .	Seiten	605– 738
Heft 8, August 1990 . . . . .	Seiten	739– 858
Heft 9, September 1990 . . . . .	Seiten	859–1008
Heft 10, Oktober 1990 . . . . .	Seiten	1009–1132
Heft 11, November 1990 . . . . .	Seiten	1133–1252
Heft 12, Dezember 1990 . . . . .	Seiten	1253–1388

## Inhalt

Praxis	Forschung	State of the Art	
			<i>Albach, Horst:</i> Japanischer Geist und internationaler Wettbewerb . . . . . 369
			<i>Albach, Horst:</i> Der dispositive Faktor in Theorie und Praxis . . . . . 533
			<i>Albach, Horst:</i> Das Management der Differenzierung . . . . . 773
			<i>Albach, Horst; Schmidt, Axel:</i> Belegschaftskapital statt Investitionsrücklage . . . . . 247
			<i>Baxmann, Ulf G.:</i> Zur Bewertung risikobehafteter Auslandsforderungen mittels Sekundärmarktpreisen . . . . . 497
			<i>Bellmann, Klaus:</i> Einzelwirtschaftliche Wirkungen umweltpolitischer Instrumente . . . . . 1261
			<i>Böckenholt, Ingo; Homburg, Christian:</i> Ansehen, Karriere oder Sicherheit? . . . . . 1159
			<i>Büchs, Matthias J.:</i> Kostensenkungsmaßnahmen in einem Unternehmen der Verteidigungsgüterindustrie . . . . . 905
			<i>Bühner, Rolf:</i> Der Jahresabschlußerfolg von Unternehmenszusammenschlüssen . . . . . 1275
			<i>Dietz, Albrecht:</i> Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen des Leasing . . . . . 1139
			<i>Drexl, Andreas:</i> Fließbandaustaktung, Maschinenbelegung und Kapazitätsplanung in Netzwerken . . . . . 53
			<i>Eggerstedt, Harald:</i> Erfolgsbedingungen deutscher Investitionen in Fernost . . . . . 631
			<i>Freidank, Carl-Christian:</i> Einsatzmöglichkeiten simultaner Gleichungssysteme im Bereich der computergestützten Rechnungslegungspolitik . . . . . 261
			<i>Gaitanides, Michael; Westphal, Jörg:</i> ‚Nachfragemacht‘ und Erfolg . . . . . 135
			<i>Grob, Heinz Lothar:</i> Das System der VOFI-Rentabilitätskennzahlen bei Investitionsentscheidungen . . . . . 179
			<i>Groshev, Vladimir:</i> Neues Unternehmertum in der Sowjetunion . . . . . 891
			<i>Hofmann, Hans-Joachim:</i> Die Anwendung des CART-Verfahrens zur statistischen Bonitätsanalyse von Konsumentenkrediten . . . . . 941
			<i>Homburg, Christian:</i> Vgl. Böckenholt, Ingo; Homburg, Christian
			<i>Jacobs, Otto H.:</i> Konzeption und Implementierung von Expertensystemen . . . . . 227
➤			<i>Karus, Horst G.:</i> Unternehmensführung im globalen Wettbewerb . . . . . 863
			<i>Knolmayer, Gerhard; Lemke, Frank:</i> Auswirkungen von Losgrößenreduktionen auf die Erreichung produktionswirtschaftlicher Ziele . . . . . 423
			<i>König, Wolfgang; Setzer, Ralf:</i> Strukturmodell zur Kapazitätsbedarfsermittlung für zentrale Rechnerleistung . . . . . 923
			<i>Krahenen, Jan Pieter:</i> Objektfinanzierung und Vertragsgestaltung . . . . . 21
			<i>Krüger, Dietrich:</i> Die Wahl der Außenfinanzierung bei jahresüberschußabhängiger Dividendensumme . . . . . 39

*Kubota, Hideo; Witte, Hermann:* Strukturvergleich des Zulieferwesens in Japan und in der Bundesrepublik Deutschland . . . . . 383

*Lemke, Frank:* Vgl. Knolmayer, Gerhard; Lemke Frank

*Milde, Hellmuth:* Übernahmefinanzierung und LBO-Transaktionen . . . . . 647

*Minderlein, Martin:* Markteintrittsbarrieren und strategische Verhaltensweisen . . . . . 155

*Pieske, Reinhard:* Die Sicherung der ökonomisch begründeten Flexibilität von Maschinensystemen im Rahmen der Investitionsvorbereitung . . . . . 1045

*Reese, Joachim:* Perspektiven der Unternehmensführung . . . . . 523

*Reinitzhuber, Karl:* AluTeam-AMAG Vertriebsgesellschaft mbH . . . . . 1295

*Rupps, Oliver C.:* Strategieverdichtung im Konzern . . . . . 1091

*Sabel, Hermann:* Qualitäten, Preise und Mengen . . . . . 745

*Schmidt, Axel:* Vgl. Albach, Horst; Schmidt, Axel

*Sell, Axel:* Kapitalbedarfsplanung für Investitionsprojekte . . . . . 1031

*Setzer, Ralf:* Vgl. König, Wolfgang; Setzer, Ralf

*Sihler, Helmut:* Das Unternehmen als Expertensystem . . . . . 219

*Simon, Hermann:* „Hidden Champions“ . . . . . 875

*Tajima, Moriyuki:* Mechatronisierung der Produktion und Arbeitnehmer in der Werkstatt japanischer Unternehmen . . . . . 71

*von Wedemeyer, Hans-Georg:* Vgl. Wiendahl, Hans-Peter; von Wedemeyer, Hans Georg

*Westphal, Jörg:* Vgl. Gaitanides, Michael; Westphal, Jörg

*Wiendahl, Hans-Peter; von Wedemeyer, Hans-Georg:* Das Dilemma der Fertigungssteuerung 407

*Wildemann, Horst:* Die Fabrik als Labor . . . . . 611

*Witt, Frank-Jürgen:* Praxisakzeptanz des Erlöscontrolling: Symptom- versus Ursachenanalyse . . . . . 443

*Witte, Hermann:* Vgl. Kubota, Hideo; Witte, Hermann

Praxis	Forschung	State of the Art
--------	-----------	------------------

*Bartel, Rainer:* Betriebsgröße und Effizienz in der oberösterreichischen Industrie . . . . . 665

*Becker, Wolfgang:* Funktionsprinzipien des Controlling . . . . . 295

*Bock, Jürgen:* Vgl. Staudt, Erich; Bock, Jürgen; Mühlemeyer, Peter; Kriegesmann, Bernd

*Bohr, Kurt:* Revisionsresistente Revisionshypothese – Entgegnung . . . . . 343

*Brockhoff, Klaus:* Funktionsbereichsstrategien, Wettbewerbsvorteile und Bewertungskriterien . . . . . 451

*Dockner, Engelbert J.; Feichtinger, Gustav:* Oligopolistisches Preismanagement bei Lerneffekten und Überkapazitäten . . . . . 7

<i>Ehrmann, Thomas</i> : Unternehmungen, Unternehmerfunktion und Transaktionskostenökonomie . . . . .	837
<i>Feichtiger, Gustav</i> : Vgl. Dockner, Engelbert J.; Feichtinger, Gustav	
<i>Grünbichler, Andreas</i> : Zur Ermittlung risikoangepaßter Versicherungsprämien für die Betriebliche Altersvorsorge . . . . .	319
<i>ter Haseborg, Fokko</i> : Dynamische Materialdisposition im Beschaffungsbereich – Anmerkungen . . . . .	705
<i>ter Haseborg, Fokko</i> : Zur Konzeption einer integrierten dynamischen Werbemittelprogramm- und Mediabudgetplanung . . . . .	963
<i>Hellwig, Klaus</i> : Grundprinzipien einer Theorie des Wachstums . . . . .	125
<i>Honko, Jaakko</i> : Internationale Vergleiche der Stärken und Schwächen der Innovationstätigkeit einiger Industrieländer . . . . .	1315
<i>Hruschka, Harald</i> : Messung von Interdependenzen zwischen Marketing-Instrumenten . .	549
<i>Jacobs, Donald P.</i> : Strategy Formulation and Implementation for Schools of Management	1359
<i>Kriegesmann, Bernd</i> : Vgl. Staudt, Erich; Bock, Jürgen; Mühlemeyer, Peter; Kriegesmann, Bernd	
<i>Küpfer, Hans-Ulrich; Weber, Jürgen; Zünd, André</i> : Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling . . . . .	281
<i>Laux, Helmut</i> : Die Irrelevanz erfolgsorientierter Anreizsysteme bei bestimmten Kapitalmarktbedingungen . . . . .	1341
<i>Marusev, Alfred W.</i> : Vgl. Schierenbeck, Henner; Marusev, Alfred W.	
<i>Mühlemeyer, Peter</i> : Vgl. Staudt, Erich; Bock, Jürgen; Mühlemeyer, Peter; Kriegesmann, Bernd	
<i>Müller, Bernd</i> : Anlagekosten als Basis für kurz- und längerfristige Planungsprobleme . .	815
<i>Pieske, Reinhard</i> : Die Sicherung der ökonomisch begründeten Flexibilität von Maschinensystemen im Rahmen der Investitionsvorbereitung . . . . .	1045
<i>Sandmann, Klaus</i> : Vgl. Sondermann, Dieter; Sandmann, Klaus	
<i>Scheer, August-Wilhelm</i> : Konzept für ein betriebswirtschaftliches Informationsmodell . .	1015
<i>Schierenbeck, Henner; Marusev, Alfred W.</i> : Margenkalkulation von Bankprodukten im Markt-zinsmodell . . . . .	789
<i>Scholtz, Hellmut D.</i> : Maximierung des Endvermögens bei Ausschluß des Ruins . . . . .	685
<i>Schott, Winfried</i> : Ein Beitrag zur Diskussion um das Verhältnis von Risikopräferenzfunktionen und Höhenpräferenzfunktionen . . . . .	587
<i>Schultz, Reinhart; Wienke, Reinhard</i> : Interner Zins und Annuität als subsidiäre Zielgrößen des Kapitalwerts . . . . .	1065
<i>Sell, Axel</i> : Kapitalbedarfsplanung für Investitionsprojekte . . . . .	1031
<i>Sondermann, Dieter; Sandmann, Klaus</i> : Zur Bewertung von Caps und Floors . . . . .	1205
<i>Spremman, Klaus</i> : Asymmetrische Information . . . . .	561

*Staudt, Erich; Bock, Jürgen; Mühlemeyer, Peter; Kriegesmann, Bernd*: Anreizsysteme als Instrument des betrieblichen Innovationsmanagements . . . . . 1183

*Weber, Jürgen*: Revisionshypothese als zentrales Prinzip entscheidungsorientierter Kostenrechnung? – Anmerkungen . . . . . 193

*Weber, Jürgen*: Vgl. Küpper, Hans-Ulrich; Weber, Jürgen; Zünd, André

*Wienke, Reinhard*: Vgl. Schultz, Reinhard; Wienke, Reinhard

*Wolff, Hans Peter*: Die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Rostock 1365

*Zünd, André*: Vgl. Küpper, Hans-Ulrich; Weber, Jürgen; Zünd, André

<b>Praxis</b>	<b>Forschung</b>	<b>State of the Art</b>
---------------	------------------	-------------------------

*Scheer, August-Wilhelm*: Konzept für ein betriebswirtschaftliches Informationsmodell . . . 1015

<b>Rezensionen</b>
--------------------

*Albach, Horst (Hrsg.)*: Zur Theorie der Unternehmung (Schüler) . . . . . 350

*Albers, Sönke; Herrmann, Harald; Kahle, Egbert; Kruschwitz, Lutz; Perlitz, Manfred (Hrsg.)*: Elemente erfolgreicher Unternehmenspolitik im mittelständischen Unternehmen (Freund) 1106

× *Back-Hock, A.*: Lebenszyklusorientiertes Produktcontrolling (Zäpfel) . . . . . 93

*BBE-Unternehmensberatung GmbH*: BBE-Dokumentation, EG-Binnenmarkt '93 (Schmidt) 1111

*Berthel, Jürgen (Hrsg.)*: Mittelständische Unternehmen. Herausforderungen und Chancen für die 90er Jahre (Clemens) . . . . . 94

*Boettcher, Erik; Herder-Dorneich, Philipp; Schenk, Karl-Ernst (Hrsg.)*: Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie (Frerich) . . . . . 97

× *Corsten, Hans*: Die Gestaltung von Innovationsprozessen. Hindernisse und Erfolgsfaktoren im Organisations-, Finanz- und Informationsbereich (de Pey) . . . . . 203

*Dellaert, Nico*: Production to Order – Models and Rules for Production Planning (Steven) 594

*Dichtl, Erwin; Issing, Otmar (Hrsg.)*: Vahlens Großes Wirtschaftslexikon (Fichtel) . . . . 481

*Dülfer, Eberhard (Hrsg.)*: Organisationskultur (Kink) . . . . . 477

*EG-Binnenmarkt 1992* (Kayser) . . . . . 473, 1239

*Farny, Dieter; Helten, Elmar; Koch, Peter; Schmidt, Reimer (Hrsg.)*: Handwörterbuch der Versicherung (HdV) (Schüler) . . . . . 732

*Franke, Günter; Hax, Herbert*: Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalmarkt (Swoboda) . . . . . 353

*Gablers Wirtschaftslexikon* (Fichtel) . . . . . 481

*Garhammer, Christian*: Steuerliche Investitionsförderung I und II (Jahnke) . . . . . 99

*Greipel, Peter*: Strategie und Kultur (Sydow) . . . . . 101

<i>Hamilton, Dan u.a. (Hrsg.): Ein Buch der Freunde. Shepard Stone zum Achtzigsten (Albach)</i> . . . . .	207
<i>Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung (HWint) (Wiese)</i> . . . . .	1242
<i>Hesse, Ulrike: Technologie-Controlling (de Pay)</i> . . . . .	1377
<i>Ho, J. K.; Sundarraj, R. P.: DECOMP: An Implementation of Dantzig-Wolfe Decomposition for Linear Programming (Fandel)</i> . . . . .	1375
<i>Kawashima, Takeyoshi: Die japanische Gesellschaft: Familismus als Organisationsprinzip (Kolatek)</i> . . . . .	1382
<i>Kistner, Klaus-Peter: Optimierungsmethoden. Einführung in die Unternehmensforschung für Wirtschaftswissenschaftler (Lermen)</i> . . . . .	987
<i>de Koster, M. B. M.: Capacity Orientated Analysis and Design of Production Systems (Kistner)</i> . . . . .	989
<i>Kurbel, Karl: Entwicklung und Einsatz von Expertensystemen (König)</i> . . . . .	731
<i>Kurbel, K.; Mertens, P.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Interaktive betriebswirtschaftliche Informations- und Steuerungssysteme (Koenig)</i> . . . . .	1243
<i>Lackes, Richard: EDV-orientiertes Kosteninformationssystem (Weber und Bungenstock)</i> . . . . .	1109
<i>Martin, Walter: Strategische Kontrolle von Forschungs- und Entwicklungsprojekten (Weber)</i> . . . . .	1245
<i>Matthießen, Volker: Stimmrecht und Interessenkollision im Aufsichtsrat (Becker)</i> . . . . .	992
<i>Napp, Hendrik: Stillelegungen. Notwendige Optionen in der Unternehmensplanung (Krystek)</i> . . . . .	996
<i>Naujoks, Wilfried (Hrsg.): Länder und Märkte (Meissner)</i> . . . . .	595
<i>Neumann, Uwe: Publizistischer versus ökonomischer Wettbewerb im Fernsehsektor (Brockhoff)</i> . . . . .	103
<i>Nork, Manuela E.: Management Training: Evaluation – Probleme – Lösungsansätze (Schwuchow)</i> . . . . .	104
<i>Pallarz, Karl-Heinz: EG-Binnenmarkt 1992 – Daten, Fakten und Anregungen (Richter)</i> . . . . .	998
<i>Pischulti, Petra: Existenzgründungsberatung als Bankdienstleistung (Schmidt)</i> . . . . .	850
<i>Pohl, Hans (Hrsg.): The Concentration Process in the Entrepreneurial Economy since the late 19th Century (Schwalbach)</i> . . . . .	1380
<i>Rembold, U. u.a. (Hrsg.): CAM-Handbuch (Specht)</i> . . . . .	1376
<i>X Rücksteiner, Friedhelm: Entscheidungsfindung in der Forschung und Entwicklung (Brockhoff)</i> . . . . .	1105
<i>Ruf, Walter: Ein Software-Entwicklungs-System auf der Basis des Schnittstellen-Management-Ansatzes (König)</i> . . . . .	474
<i>Scheer, August-Wilhelm (Hrsg.): CIM im Mittelstand (Wildemann)</i> . . . . .	204
<i>Sondhoff, Harald W.: Finanzdienstleistungsmärkte im Wandel (Gerken)</i> . . . . .	1379
<i>Switalski, Marion: Hierarchische Produktionsplanung. Konzeption und Einsatzbereich (Gubitz)</i> . . . . .	204
<i>Tödting, Franz: Räumliche Differenzierung betrieblicher Innovation (de Pay)</i> . . . . .	1240
<i>Trommsdorff, Volker (Hrsg.): Handelsforschung 1988 (Brune)</i> . . . . .	1246



<i>Ulmer, Peter (Hrsg.): Probleme des Konzernrechts (Albach)</i> . . . . .	105
<i>Walther, Hans-Peter: Erfolgreiches strategisches Pharma-Marketing (Kortus)</i> . . . . .	476
<i>Weber, Jürgen: Einführung in das Rechnungswesen 1 – Bilanzierung (Reese)</i> . . . . .	851
<i>Weber, Jürgen; Tylkowski, Otto (Hrsg.): Controlling – Eine Chance für öffentliche Unternehmen und Verwaltungen (Schauer)</i> . . . . .	106
<i>Weiß, Benno: Management diskontinuierlicher Technologie-Übergänge (de Pay)</i> . . . . .	596
<i>van der Wijs, Dominicus: Financial Structure in Small Business (Kokalj)</i> . . . . .	351

<b>Nachrichten</b>
--------------------

Otto A. Altenburger 1384 – Ernst-Bernd Blümle 1384 – Hermann Diller 734 – Johann Engelhard 208, 1128 – Jürgen Freimann 358 – Hans-Otto Günther 734 – Fokko ter Haseborg 1004 – Kurt Heidenberger 1004 – Michael Heinhold 1128 – Erich Kosiol 1384 – Karl Kurbel 734 – Anton Meyer 1250 – Ralf Reichwald 358 – August-Wilhelm Scheer 734 – Raimund Schirmeister 111 – Lothar Schruff 1250 – Joachim Schwalbach 1004 – Jochen Schwarze 1250 – Norbert Thom 358, 1250 – Ernst Troßmann 487 – Christian Wohlgemuth 208 – Hans A. Wuethrich 1386.

## Stichwortregister

- Ablaufsteuerung 1024  
 Absatz 1047  
 Absatzreaktion 967  
 Abschreibungen 499  
 Abschreibungspotential 1150  
 Abstimmung 542  
 Administrative Guidance 374  
 Adverse Selektion 574 f.  
 Agency-Theorie 581  
 Akquisitionserfahrung 1280  
 Aktien  
 – übertragung 1346  
 – ungeteilte 1350  
 Allokationsprozeß 894 f.  
 Alternativrenditen 44  
 AluTeam, Messeplanung 1295 ff., 1299, 1300, 1308  
 Amortisationsumfang 25  
 Analyse, kybernetische 301  
 Andienungsrecht 29  
 Anlage, geschützte 1210, 1211  
 Anlagebetrag, optimaler 691  
 Anlagekosten 815 ff.  
 – Definition 817, 818  
 – Ermittlung 817 ff.  
 Annuität 1065  
 Annuitätenkriterium 1082  
 Anreizbereitstellung 1184  
 Anreize  
 – flexibilitätsbezogene 1187, 1194  
 – materielle 1187, 1189, 1196  
 – sozialstatusbezogene 1187, 1192  
 Anreizgewährung 1184  
 Anreizhäufigkeit 1195  
 Anreiz-Management, betriebliches 1197 f.  
 Anreizpool 1188  
 Anreizsituation, betriebliche 1189  
 Anreizsysteme 581 f., 1183 ff.  
 – betriebliche 1197  
 – erfolgsorientierte 1341 ff.  
 – Wirkungen 1184  
 – Wirkungsebenen 1184  
 – Ziele 1184  
 Anreizvariable 1190, 1191  
 Anreizverträglichkeit 33  
 Arbeitnehmer, Japan 71 ff.  
 Arbeitsteilung, internationale 865  
 Asset Swaps 506  
 Attraktivität 1171  
 Attraktivitätsbeurteilung, Merkmale 1168  
 Attraktivitätsrangfolge 1167  
 Aufbauorganisation 906 ff.  
 Aufwendungen, erfolgsabhängige 262 ff.  
 Ausbildung 1324  
 Ausbildungssystem 1328  
 Ausfallrisiken 1147  
 Auslandsforderungen  
 – Handelbarkeit 505  
 – risikobehaftete 497 ff.  
 Auslandsmessen 1300, 1305  
 Auslandsniederlassungen 1298  
 Ausschüttungen 127  
 Ausschüttungs- und Thesaurierungsbeträge, Zielvorgabe 236  
 Außenfinanzierung bei jahresüberschuß-abhängiger Dividendensumme 39 ff.  
 Außenfinanzierungsentscheidungen, Einfluß der Steuern 41 f.  
 Aus- und Weiterbildung der Arbeitnehmer in Japan 79  
 Autorität 580 f.  
 Axiome 125  
  
**B**ankprodukte 789 ff  
 Bankverbindlichkeiten, langfristige 251 f.  
 Barwertmodell 793  
 Bedarf, nicht-disponibler 932  
 Bedarfsermittlung, Vorgehensweise 934  
 Belegschaftsaktien 45 f.  
 Belegschaftskapital 247 ff.  
 Belohnungsfunktionen, lineare 1342  
 Bemessungsgrundlage  
 – gewerbeertragsteuerliche 264  
 – körperschaftsteuerliche 263  
 Benutzer/Organisationseinheit 1022  
 Bernoulli-Nutzen 589 ff.  
 Beschaffungsbereich 705 ff.  
 Beschaffungsplanung 926  
 Beschäftigung 125, 1324  
 Bestandskosten 413  
 Bestellpolitiken, optimale 712  
 Besteuerung 1157  
 Beteiligung, finanzielle 388  
 Beteiligungskapital 41  
 Beteiligungskapitalkostensatz 40  
 Betriebliche Altersvorsorge 319 ff.  
 Betriebsgröße 665 ff., 676 f.  
 Betriebskennlinie, simulierte 410  
 Betriebsmittel 1049  
 – Flexibilität 1046  
 – Ressourcen 1018  
 Betriebswirtschaftslehre, Universität Rostock 1365 ff.

- Bewertung 497 ff.  
 – arbitragefreie 1226  
 Bewertungsmatrix 929  
 Bewertungsmodell  
 – diskretes 1220  
 – zeitstetiges 1216  
 Bewertungsspielraum 498  
 Bilanzdarstellung, Kapitalbedarf 1034  
 Bilanzierung 1157  
 Bilanzierungsstrategie 235 f.  
 Bilanzpolitik  
 – Expertensystem 227 ff.  
 – modelltheoretische Grundlagen 229  
 Bildungssystem, japanisches 1324  
 Bindung, vertragliche 393  
 Binnenmarkt  
 – europäischer 1276  
 – homogener 1318  
 Binomialstruktur, Nullkuponanleihe 1228  
 Biotechnologie 451 ff.  
 Bonitätsanalyse, statistische 941 ff.  
 Börsen- oder Marktpreis 498  
 Branch & Bound-Verfahren 56  
 Branchenzugehörigkeit 676 f.  
 Break-Even-Analyse 807  
 Bruttomarge 801  
 Bruttoproduktionswert 670  
 Bundeskartellamt 1276, 1286  
 Bundesrepublik Deutschland, Innovationsfähigkeit 1327  
 Business Ethics 1362  
 Business Management 535  
 Business Schools 1360, 1361
- Capped Liability 1210  
 Caps, Bewertung 1205 ff., 1219  
 Cap-Verträge 1216  
 CART-Verfahren 941 ff.  
 CASE-Tools 1015  
 Cashflow 1227  
 – Analyse 1036  
 Cash-Swaps 506  
 Collar 1210  
 Commitment-Ansatz, pre-entry-Phase 166 ff.  
 Controlling 281 ff., 1157  
 – betriebswirtschaftliche Teildisziplin 291  
 – dezentrales 287  
 – Führungssystem 299  
 – Funktionsprinzipien 295 ff.  
 – Informationskongruenz 309  
 – Kontextabhängigkeit 286  
 – operatives 284  
 – strategisches 284  
 Controlling-Forschung 290  
 Controlling-Funktion 283
- Controlling-Institution 285  
 Controlling-Instrumentarium 288  
 Controlling-Lehre 291  
 Controlling-Praxis 289  
 Controlling-Verhalten 289  
 Corporate-Identity-Strategy 1160, 1162  
 Corporate Image 1159  
 Creditscoring, Verfahren 943  
 Curricula, Criticism 1360
- DDR, Hochschulreform 1367  
 Deckungsbedarfsrechnung 805  
 Dept-Bond-Swaps 506  
 Dept-Equity-Swaps 506  
 Determinanten 550  
 Dezentrale Organisationsform 917  
 Differenzierung 773 ff.  
 – Management 774  
 Differenzierungskosten 617  
 Differenzierungsstrategie, erfolglose 776  
 Differenzinvestitionen 1081  
 Differenzinvestitionsprämisse 1080  
 Direktleasing 1152  
 Direktversicherungen 256  
 Diskontierungsfaktoren 125  
 Diskriminanzanalyse 756, 944  
 Dispositionsmodelle, dynamische 709  
 Dispositionsmodell von Bogaschewsky 709 ff.  
 Distribution 550  
 Distributionsquote, gewichtete 148  
 Diversifikation 1286  
 Diversifizierungsstrategie, erfolgreiche 776  
 Dividende 40  
 – jahresüberschußabhängige 39  
 Dividendenzahlungen, zukünftige 327  
 Durchlaufzeit, mittlere 435
- Economic Disturbance Theorie 1279  
 Effektivität, ökologische 1271  
 Effizienz 665 ff.  
 – ökonomische 1271  
 Effizienzkennziffern 671  
 Effizienzskriterien 671  
 Eigeninvestition 1156  
 Eigenkapital 1282  
 Eigenkapitalgeber 125, 654 ff.  
 Eigenkapitalrentabilität 1289  
 Eigentumsformen 676 f., 892  
 Eigentumsgesetz 891 ff.  
 Einflußnahme, staatliche 894  
 Einkommensunsicherheiten, Verringerung 839  
 Eintrittsbarrierenkonzept von Bain 156  
 Einzelgeschäftskalkulation 803  
 Einzelkosten, Nutzungsperiode 817 f.  
 Elementarfaktoren, Flexibilität 1047

- Emissionsminderungsgrad 1268  
 Emissionspreis 39f.  
 Endknoteninformation 953  
 Endvermögen 685 ff., 1350  
 Engagement 780, 1316  
 Entscheidungsproblem, Manager 1344  
 Entscheidungsregeln 697f.  
 Entscheidungsverhalten 588  
 Entwicklung, Synchronisation und Simultani-  
 tät 627 ff.  
 Entwicklungswerkzeuge (Shells) 232 ff.  
 Erfahrungskurve 7  
 – umgekehrte 618  
 Erfindungsmeldungen, innerbetriebliche 1186  
 Erfolgsbedingungen 631 ff.  
 Erfolgsfaktoren 613  
 Erfolgsorientierte Anreizsysteme, Irrelevanz  
 1341  
 Erlöscontrolling, Symptom- versus Ursachen-  
 analyse 443 ff.  
 ERM-Darstellung 1026  
 Ertragskraft 502  
 Ertragswert, Maximierung 125  
 Europäisierung 1304  
 Event Studies 1277  
 Expertensystem 219 ff.  
 – Entwicklung 220 ff.  
 – Unternehmen 223  
 – Konzeption und Implementierung 227 ff.
- Fabrik 611 ff.  
 – segmentierte 623  
 Fachmesse 1305  
 Fachmodell 1019  
 Faktor, dispositiver 533 ff.  
 Faktorenanalyse 755  
 Faktorintensität 392  
 Fertigung, synchronisierte 437  
 Fertigungsabläufe  
 – Bewertung 410  
 – Optimierung 414  
 Fertigungssteuerung 407 ff.  
 – Verfahren 418  
 – Zielgrößen 409  
 Fertigungssysteme, integrierte 414  
 Financial Control 1095  
 Finanzholding 1093, 1095  
 Finanzierung 1156  
 – langfristige 250 f.  
 Finanzierungskosten 39  
 Finanzierungspolitik, Irrelevanz 1354  
 Finanzierungswirkung 1145  
 Finanzleasing 21 ff.  
 Finanzplanung 180  
 Finnland, Innovationsfähigkeit 1332
- Flexibilität 1049  
 – kapazitive 1048  
 – optimale 1052  
 – Optimierung 1051  
 – räumliche 1050  
 – strukturelle 1050  
 – technologische 1049  
 Fließbandabgleich 53  
 Fließbandaustaktung 53 ff., 63  
 Floors, Bewertung 1205 ff.  
 Floor-Verträge 1216  
 Forschungs- und Entwicklungsstrategien 459  
 Fortführungswert 1149  
 Fortschritt, wissenschaftlich-technischer 894  
 Forward-Zinssatz 1232  
 Free-Cash-Flow-These 1280  
 Freiraumbedürfnisse 1199  
 Fremdfinanzierung, Begründung 47  
 Fremdkapital 41, 1278  
 – Bereinigung 337  
 Fremdkapitalgeber 658 ff.  
 Führung 886 f., 1278  
 Führungsnachwuchs, Stellenwahl 1159  
 Führungsstil 1093, 1094  
 Führungssysteme, traditionelle 301  
 Führungs- und Ausführungsaktivitäten, unter-  
 nehmerische 297 ff.  
 Funktionsbereichsstrategien 451  
 Funktionsmechanismen 301
- Gantt-Diagramm 63  
 Gesamtkapital 1282  
 Gesamtkapitalbindung 1077, 1081  
 Gesamtkapitalrentabilität 1282, 1283, 1289  
 Gesamt- und Eigenkapitalrentabilität, Groß-  
 und Kleinakquisitionen 1289  
 Geschäftsbanken 659  
 Geschäftsführende Holding 1095  
 Geschäftsverständnis 1099  
 Gesellschaft  
 – dynamische 1317  
 – leistungsorientierte 1317  
 Gesetz über den Betrieb 891 ff.  
 Gestaltungsprozesse, rechnungslegungspoli-  
 tische 266  
 Gewerbesteuer 42  
 Gewerkschaften 82  
 Gewinnentwicklung 243  
 Gläubiger, Ertragskraft 503  
 Gleichungssysteme  
 – simultane 265, 272  
 – Einsatzmöglichkeiten 261 ff.  
 – interdependente 262 ff.  
 Global Localization 865  
 Großakquisitionen 1289

- Groß- und Kleinakquisitionen, Gesamt- und Eigenkapitalrentabilität 1289  
 Grundbedürfnisse 1199
- Handhabungsgeräte** 390 f.  
 Handhabungsvorteile 1151  
 Hardwareplanung 924 f.  
 Heisei-Periode, wirtschaftspolitische Ziele 371  
 Hersteller-Handels-Beziehungen, Erfolgsdeterminanten 135 ff.  
 Hidden Champions 875 ff.  
 Hochschulreform, DDR 1367  
 Höhenpräferenzfunktionen 587 ff.  
 Holding, geschäftsführende 1093  
 Holding-Verständnis 1093  
 Holdup 568 ff.
- Ideenaustausch, Ungleichgewicht** 1326  
 Imagemesse 1305  
 Imagewerbung 1303  
 Incentives 1331  
 Indexgleichung 1217  
 Industrial Engineering 613  
 Industrie, Oberösterreich 665 ff.  
 Industrieländer 1315 ff.  
 Industrieroboter 72  
 Information  
 – asymmetrische 561 ff.  
 – unvollständige asymmetrische 161  
 Informationsbedarf 1093  
 Informationsdivergenzen 1279  
 Informationsmodell, betriebswirtschaftliches 1015 ff.  
 Informationsobjekt 1028  
 Informationssysteme, Komponenten 1022  
 Informationstechnologie 866  
 Informationsumwandlung 1018  
 Inlandsmessen 1299  
 Inlandswachstum 1304  
 Innovationen 1329  
 – technische 1328  
 Innovationsertrag 1320  
 Innovationsfähigkeit 1317, 1322, 1327, 1332  
 – Bundesrepublik Deutschland 1327  
 – Finnland 1332  
 – Japan 1322  
 – USA 1317 ff.  
 Innovationsleistung 1184  
 Innovationsmanagement 1199  
 – betriebliches 1183 ff.  
 Innovationsprojekte 1331  
 Innovationstätigkeit  
 – internationaler Vergleich 1315 ff.  
 – Schwächen 1315 ff.  
 – Stärken 1315 ff.
- Innovationsverhalten 1184  
 Institutionenökonomik 843  
 Institutionenökonomische Erklärung des Finanzleasing 21 ff.  
 Institutionenökonomisches Forschungsprogramm 21  
 Integration 1316  
 – Management 778  
 – vertikale 841  
 Internationalisierungsüberlegungen 632  
 Internationalität 1304  
 Internationalization 1361  
 Interpersonal Skills 1363  
 Investitionen 607, 633 ff., 1081  
 – deutsche 631 ff.  
 Investitionsausrüstungen 1144  
 Investitionsdauer 1072  
 Investitionsdurchführung 1156  
 Investitionsentscheidungen 179  
 Investitionskonto 1072  
 Investitionsprojekte 1031 ff.  
 – Kapitalbedarfsplanung 1031  
 Investitionsrechnung 201  
 Investitionsrücklage, Nachteilsausgleich 247 ff.  
 Investitionssumme 1145  
 Investitionstheorie 1066  
 Investitionsvorbereitung 1045, 1052  
 Irrelevanztheorem 1343
- Jahresabschlußerfolg** 1275 ff.  
 Jahresüberschuß 1282  
 Japan 383 ff., 1322 ff.  
 Japan, Innovationsfähigkeit 1322  
 Japanische Herausforderung, Wirtschaft 1322  
 Japanischer Geist 369 ff.  
 Japanische Unternehmen 71 ff.  
 Joint-Venture 1152  
 Junk-Bond-Markt 660
- Kampf- und Limitpreise** 161  
 Kapazitätsauslastung 431  
 Kapazitätsbedarfsermittlung 923 ff., 926  
 – Bedeutung 928  
 – Methoden 929  
 Kapazitätsbeschränkung, dynamische 17  
 Kapazitätsplanung in Netzwerken 53 ff.  
 Kapazitätsplanungsproblem 58  
 Kapitalbedarf 1034  
 – Bilanzdarstellung 1034  
 – Determinanten 1032  
 Kapitalbedarfsplanung 1031 ff.  
 Kapitalbindung 1071, 1075  
 – durchschnittliche 1084  
 Kapitalbindungsmenge 1072

- Kapitalerhöhungen 39  
 Kapitalmarktbedingungen 1341 ff.  
 Kapitalmarkttheorie, Publikumsgesellschaften 125  
 Kapitalwert 1065, 1075, 1081, 1082  
 – Annuitätenkriterium 1082  
 Karriere 1173  
 Karriereentwicklungsbedürfnisse 1199  
 Kaufoption 27  
 Kausalanalyse 1168  
 Kausalmodell 1170  
 Kennziffern, Working Capital 1036  
 Klassifikationsbaum 952  
 Klassifikationsmethode 945  
 Kleinakquisitionen 1289  
 Kombinationsprozeß 537 f.  
 Kommission, staatliche 897  
 Kommunikationseffizienz, Steigerung 920  
 Kommunikationslinien, interne 912  
 Kommunikationsstörungen 912  
 Kommunikationsströme 909 ff.  
 Konditionsbeitrag  
 – Einlagengeschäft 792  
 – Kreditgeschäft 792  
 – Ermittlung 799  
 Konditionsbeitrags-Barwert, Ermittlung und Verrentung 799, 800  
 Konfigurationsplanung 926  
 Konkurse 1278  
 Konsumentenkredite 941 ff.  
 Konsumgüter, markierte kurzlebige 549  
 Kontrakte, symbiotische 1152  
 Kontrollspannen 908  
 Konzern 1091  
 – Strategieverdichtung 1091  
 Kooperation 393  
 Kooperationsdesign 576 ff.  
 Körperschaftsteuer 42  
 Kosten, chargenabhängige 712  
 Kosteneinsparungen 715 ff.  
 Kosten-Nutzen-Relation 1145  
 Kostenrechnung, entscheidungsorientierte 193 ff.  
 Kostenreduktionen 1278  
 Kostenrelation 952  
 Kostensenkung 1331  
 Kostensenkungsmaßnahmen 905 ff.  
 Kostenvorteil, flexibel automatisierter 623  
 Kreativität, Management 777 ff.  
 Kreditkonto 1072  
 Kuhn-Tucker-Bedingungen 129  
 Kundengewinnung 392  
 Kundennähe 882 ff.  
 Kundennutzen, Management 777  
 Kurssicherung 685 ff.  
 Labor 611 ff.  
 Lagerhaltungskosten 709  
 Länderrisikorückstellungen 515  
 LBO-Spezialist 656  
 LBO-Transaktionen 647 ff.  
 Leasing 1139 ff.  
 – gewerbliches 1144  
 – Nachverhandlungsrisiko 23  
 – Wartungsrisiko 23  
 Leasinggeber  
 – Eigentumserwerb 1146  
 – Poolbildung 1147  
 Leasinggeschäft, informationsökonomischer Ansatz 21 ff.  
 Leasinggesellschaften 1146  
 Leasingmodell, Ereignissesequenz 26  
 Leasingobjekt 23, 24, 1157  
 Leasingverträge 1143, 1145  
 – langfristige 21 ff.  
 – optimale 26 ff., 33  
 – Strukturerklärung 33  
 Leasingvertragstypen, anreizkompatible 29  
 Leitung, Flexibilität 1047  
 Lerneffekte 7 ff.  
 Lernprozesse 306  
 Limit Pricing 159, 168 f.  
 Liquidität 254  
 Losgrößen 424  
 Losgrößenreduktionen 423 ff.  
 Lossplitting 431  
 Management 773 ff.  
 Management der Technologie 866  
 Managementdeterminanten 1280  
 Manager 1341  
 – Entscheidungsproblem 1344  
 Managergruppe 655  
 Marge, Ermittlung 799  
 Margenkalkulation 789 ff.  
 Marketing, kundensegmentspezifisches 1303  
 Marketingabteilung 1298  
 Marketing-Instrumente 549 ff.  
 Marketingprofessionalität 882 ff.  
 Marktabdeckung 148  
 Marktanteile 1277  
 Markteintrittsbarrieren 155 ff., 172, 1277  
 Marktgleichgewicht 1345  
 Marktmacht 1275, 1277  
 Marktorientierung 1336  
 Marktpreis 502  
 Marktschranken, strukturelle 156 ff.  
 Marktstruktur, oligopolistische 7 ff.  
 Marktteilung, globale 750  
 Marktversagen 573 ff.  
 Marktwirtschaft 894

- Marktzinsmethode, Konzeption 790 ff.  
 Marktzinsmodell 789 ff.  
 – finanzmathematisches 793  
 Marktzutrittsbedingungen, strategische  
   Gestaltung 171  
 Maschinen, mikroelektronisch kontrollierte  
   71 ff.  
 Maschinenbelegung 53 ff.  
 – Reihen- oder Fließfertigung 57 ff.  
 – Werkstattfertigung 60 ff.  
 Maschinenbelegungsplanung 53  
 Maschinenführungsfunktionen 74  
 Maschinensysteme 1049  
 – Flexibilität 1045  
 Massengüter 1144  
 Master of Innovation 781  
 Materialdisposition, dynamische 705 ff.  
 Materialfluß 424  
 Materialkosten, Einzelkosten 199  
 Materialumwandlung 1017  
 Matrizenmodelle 275  
 McGee-Telser-Bork 159  
 Mechanisierung, Japan 71 ff., 74  
 Mediabudget, werbemittelspezifisches 968  
 Mediabudgetplanung 963 ff.  
 Mediabudgetpolitik, Einschaltzyklus 977  
 Mengen 745 ff.  
 Mengenmodell 1262, 1269 ff.  
 Mengenrabatt 709  
 Messeaktivität 1302  
 Messearten 1306  
 – Adressatenziel 1306  
 – Kommunikationsmittel 1306  
 – Risikoanalyse 1306  
 – Zielbotschaft 1306  
 Messebauer 1298  
 Messedurchführung 1295 ff.  
 Messeformen, Risikoanalyse 1305 ff.  
 Messeorganisation, Bestandteile 1298  
 Messeplanung 1295 ff.  
 – externe 1301  
 – interne 1301  
 Meta-Informationssystem 1026  
 Metamodell 1019  
 Mikroelektronisch kontrollierte Maschinen  
   71 ff.  
 Minderungskosten 1264, 1265  
 Mindestgewinn, optimaler 690 f.  
 Mittelstandsunternehmen 1319  
 Mittelwerte 459, 555  
 Moral Hazard 571 f.  
 Motivaktivierung 1199  
  
 Nabisco-Fall 649 ff.  
 Nachfragemacht 135 ff.  
  
 Nachgeschäftserlöse 1149  
 Nachverhandlungsrisiko 30  
 – Leasing 23  
 Nash-Gleichgewicht 11  
 Net-Cash-Flow 1037  
 Nettomarge 801  
 Netzplan 59  
 Netzwerke, Kapazitätsplanung 53 ff.  
 Nichteigentümer 1142  
 Niederstwertprinzip 497  
 Nullkuponanleihe 1217  
 – Binomialstruktur 1228  
 Null-Profit-Linie 1210, 1211, 1212  
 Nutzenfunktion 129  
 Nutzungsrecht 1156  
  
 Objektfinanzierung 21 ff.  
 Oligopolistische Marktstruktur 7 ff.  
 Oligopolmodell, dynamisches 8 ff.  
 Optimierungen, globale 895  
 Option-Pricing-Theorie 321  
 Optionsanleihen 45 f.  
 Optionskontrakte 1207  
 Optionsrecht 24  
 Optionstyp 25  
 Organisation, Flexibilität 1047  
 Organisationsbewertung 540  
 Organisationseinheit 1028  
 Organisationsform 915  
 Organisationsgröße 666 f.  
  
 Par-Swaps 506  
 Partenbildung, lineare 1349  
 Pay-off-Forderungen, kurzfristige 1319  
 Pensionsrückstellungen 251 f.  
 Pensionszusagen, Versicherung 323  
 Perestrojka 895  
 Perfektion, Management 781 f.  
 Perpetual-FRN-Swaps 506  
 Personalentwicklungsanreize 1187, 1193  
 Personalmarketing 1174  
 Personalpolitik, betriebliche 1160  
 PIMS-Studien 137  
 Plankapazität 413  
 Planning-Horizon-Theorem 708  
 Planung  
 – Flexibilität 1047  
 – zentrale 895  
 Planungshorizont 718 ff.  
 Planungsprobleme, kurz- und längerfristige  
   815 ff.  
 Planungssystem 1093, 1094  
 Poolbildung 1146  
 Portefeuille-Problem 1344

- Potentialfaktoren 197  
 Präferenzanalyse 1164  
 Präferenzsystem, individuelles 1194  
 PR-Agentur 1298  
 Preis-Absatzprofil bei Überkapazitäten und Kapazitätsengpässen 14  
 Preise 550, 745 ff.  
 – duopolistische 16  
 – dynamische 7  
 Preiselastizität der Nachfrage 374  
 Preismanagement 7 ff.  
 – optimales 11 ff.  
 Preis-Marktanteils-Funktion 883  
 Preis-Mengen-Diagramm 762  
 Preismodell 1262  
 Preispfad 7  
 Preispolitik, dynamische 7 ff.  
 Prestigebedürfnisse 1199  
 Principal-Agent-Beziehung 1152  
 Privatleasing 1142  
 Privatmarkt 750  
 Produktausweitung 1286  
 Produkteinführung 465  
 Produktgruppen 554  
 Produktinnovationen 1320  
 Produktion 615 f., 627 ff., 1047  
 Produktionskosten, Senkung 638 f.  
 Produktionsstätten 388  
 Produktionsvorbereitung 1047  
 Produktionsweise, neue 892 f.  
 Produktionswirtschaftliche Ziele 423 ff.  
 Produktkosten, Management 783  
 Produktkosten-Käufernutzen-Portfolio 775  
 Produktlebenszyklen 304  
 Produktpolitik, Erfolgsfaktoren 463  
 Produktstrategie 867  
 Produkt- und Abrechnungsperiodeneinzelkosten 818 ff.  
 Projektbewertung 1031  
 Projektplanung 1031  
 Protected Asset 1211  
 Prozesse, technologische 896  
 Prozeß Einführung 465  
 Prozeßinnovationen 1320, 1324  
 Publikumsaktiengesellschaften, Fremdfinanzierung 43  
 Punkteadditionsverfahren 943
- Qualität 745 ff., 1321, 1329  
 – Innovationen 1329  
 Qualitätsmanagement, kundenorientiertes 623 ff.  
 Qualitätsunsicherheit 567 f., 844  
 Quantität 1321
- Raising Rivals'-Costs 169  
 Rangreihung 675  
 Rationalisierung 71 ff.  
 Ratio-Swaps 506  
 Rauchgasentschwefelung 1262 ff.  
 Rauchgas-Volumenstrom 1264  
 Reaktionsfähigkeit, intern und extern 1047  
 Reale Welt 1019  
 Rechnerbeschaffungsplanung 925 ff.  
 Rechnerleistung, zentrale 923 ff.  
 Rechnungslegungspolitik, computergestützte 261 ff.  
 Rechnungszinsfuß, steuerlicher 255  
 Regionalmarkt 640  
 Regressionsanalyse 760  
 Reihen- oder Fließfertigung, Maschinenbelegung 57 ff.  
 Rentabilität 252  
 Rentabilitätsanalyse 1282  
 Rentabilitätskennzahlen 179  
 Repetierfaktoren 194  
 Reputation-Modelle, Vergeltungskosten 163 ff.  
 Reservenbildung 514  
 Residualgewinn 1353  
 Ressourcen 1318, 1335  
 Restemissionen, Minderungskosten 1265  
 Restwertchancen, kalkulatorische 1149  
 Restwertmanagement 1150  
 Restwertrisiken, kalkulatorische 1149  
 Reverse Engineering 613  
 Revisionshypothese 193 ff.  
 – revisionsresistente 343 ff.  
 Risiko, exogenes 564  
 Risikobegrenzung 689 f.  
 Risikobereitschaft 1324, 1336  
 – niedrige 1330  
 Risikokapitalmärkte 1318  
 Risikopräferenzfunktionen 587 ff.  
 Risikostreuung 1275  
 Risikoüberlegungen 501  
 Roboter 390 f.  
 Robustheit, Mietobjekt 23  
 Rohstoffsicherung 640  
 Rücklage, steuerfreie 256  
 Rücklagenvariationen, aktienrechtliche 269 ff.  
 Rückstellungsspiegel, verkürzter 242  
 Rüstzeitreduktion 434
- Schnittstellen-Probleme 471  
 Schools of Management 1359 ff.  
 Second-best-Designs 575  
 Segmentierung  
 – angebotsorientierte 751  
 – aus Nachfragesicht 753



- Segmentierungsanalysen 750 ff.  
 Sekundärmarkt, Preisentwicklung 509  
 Sekundärmarktbeurteilung 514  
 Sekundärmarktpreise 497 ff.  
 – Beurteilungsmaßstab 505 ff.  
 Selbstfinanzierung, Probleme 891 ff.  
 Sensitivitätsanalyse 328, 695 f.  
 Signaling-Konzepte 161  
 Single-Source-Konzept 865  
 Sowjetunion 891 ff.  
 Sparten-Organisation 919  
 Spielraum 779, 1316  
 Stammhaus-Holding 1093, 1095  
 Standardabweichungen 555  
 Standard-Einzelkosten 805  
 Standortorganisation 914  
 Standortwechsel 389  
 Steuern 183  
 Steuerung, marktwirtschaftliche 899  
 Steuerverkürzung 1151  
 Steuervorteile 1279  
 Stichprobe 1281  
 Strategic Control 1095  
 Strategic Planning 1094  
 Strategien  
 – Marketing 455  
 – Technologie 457  
 Strategieproblem 1344  
 Strategieverdichtung 1091  
 – Anforderungen 1093  
 – Determinanten 1092  
 – Gestaltung 1092  
 – Inhalte 1097  
 – Instrumente 1103  
 – Konzern 1091  
 – Methoden 1103  
 – Phasen 1102  
 – Prozeß 1100  
 Strategische Stoßrichtungen 1099  
 Strategische Verhaltensweisen, eintrittsverhindernde 159  
 Strategy-Formulation 1359 ff.  
 Strategy-Implementation 1359 ff.  
 Strukturbeitrag, Kredit- und Einlagengeschäft 792  
 Strukturmodell 923 ff.  
 Strukturvariable 1190  
 Strukturverschiebungen 676 ff.  
 Strukturwandel 1331  
 – Volkswirtschaft 1337  
 Stückkostenrechnung 806  
 Subventionen 1151  
 Synchron- und Simultaneous Engineering 613  
 Synergien 1277  
 Systeme, kybernetische 303  
 Tailored Liability 1212  
 Tantiemen 264  
 Tantiemevereinbarungen 269 ff.  
 Teilefertigung, integrierte 417  
 Teilwert, niedrige 499  
 Terminhandel 685 ff.  
 Terminzinsen, Interpretation 1232  
 Theorie der Differentialspiele 17  
 Theorie des Wachstums, Grundprinzipien 125 ff.  
 Theorie-Praxis-Paradoxon 200  
 Tools 1021  
 Training 1324  
 Transaktionen, innerbetriebliche 1156  
 Transaktionskosten 573 f.  
 Transaktionskostensparnisse 1153  
 Transaktionskostenökonomie 837 ff.  
 Transaktionskostenvorteile 1275  
 Transformationsprozeß  
 – betriebswirtschaftlicher 1017  
 – informationstechnischer 1018  
 t-Test, doppelter 1283  
 Überkapazitäten 7 ff.  
 Übernahmefinanzierung 647 ff.  
 Umrüstvorgänge 434  
 Umsatz 125  
 Umsatzreaktion 966  
 Umsatzrendite, Erfolgsgröße 147  
 Umweltpolitische Instrumente 1261 ff.  
 – Universität Rostock 1365 ff.  
 Unternehmen  
 – akquisitionsorientierte 1287  
 – japanische 71 ff.  
 – nicht akquisitionsorientierte 1288  
 – Reaktionsfähigkeit 1047  
 Unternehmenserfolg 139  
 – vertikaler 138 ff.  
 Unternehmensführung 863 ff.  
 – Perspektiven 523 ff.  
 Unternehmenskultur 886 ff.  
 Unternehmensmarkt 750  
 Unternehmensorganisation 537 ff.  
 Unternehmensstruktur 1093, 1094  
 Unternehmensvermögen, Wert 321  
 Unternehmenswachstum 125  
 Unternehmensziele 1027  
 Unternehmenszusammenschlüsse 1275 ff., 1280  
 – Erfolgs- und Mißerfolgsdeterminanten 1277  
 – horizontal 1275  
 – konglomerat 1275  
 – Managementdeterminanten 1280  
 – reale Determinanten 1277  
 – spekulative Determinanten 1279  
 – vertikal 1275  
 – Vorteile 1276

- Unternehmensfunktion 837  
 Unternehmertum 891 ff.  
 – gleichberechtigtes 892  
 Unternehmungen 837 ff.  
 Unterstützungen 327  
 Urlaubsrückstellung 239 ff., 242  
 USA, Innovationsfähigkeit 1317
- Variable**  
 – endogene latente 1170  
 – exogene latente 1170  
 Variantenmanagement 617  
 Variantenverdopplung 618  
 Venture-Aktionäre 657  
 Verbarwertung 799  
 Verbundbedeutung 1099  
 Verhaltensunsicherheit 564 ff.  
 Verhaltensweisen, strategische 155 ff.  
 Vermögenswertfunktion, optimale 693 f.  
 Vermögensteuer 42  
 Vermögenszuwachs 1352  
 Verrentung 799  
 Versicherungsprämie  
 – risikoangepasste 319 ff.  
 – risikospezifische 328  
 – unternehmensindividuelle 321  
 Versorgungsbedürfnisse 1199  
 Verteidigungsgüterindustrie 905 ff.  
 Verteilungspolitik 680  
 Vertragsgestaltung 21 ff.  
 Vertrieb 1298  
 Vollständiger Finanzplan (VOFI) 180  
 – Eigenkapitalrentabilität 182  
 – Gesamtkapitalrentabilität 184  
 – Rentabilitätskennzahlen 179  
 Volatilität 512, 1222
- Wachstum, Unternehmen** 125  
 Wachstumsprogramme 127 ff.  
 Wachstumsraten, retrograde Ermittlung 129  
 Wachstumsregion, ostasiatische 632 f.  
 Wachstumsstrategien 126 ff.  
 – zustandsabhängige 129 f.  
 Wagner-Whitin-Modell 707  
 Wahrnehmungsanalyse 1164  
 Wartungsrisiko, Leasing 23  
 Werbeagentur 1298  
 Werbeaktivitäten, elementare 968  
 Werbeintensität 551  
 Werbemitteländerung 966  
 Werbemittelbezug 969  
 Werbemittelprogrammplanung, integrierte  
 dynamische 963 ff.
- Werbemittelprogrammpolitik, optimale 978  
 Werbemittel- und Werbeträgereinsatzmaßnahmen 979  
 Werbeplanung 980  
 Werbung 550  
 Werkstattfertigung, Maschinenbelegung 60 ff.  
 Werkzeugmaschinen 72  
 Wert 498  
 Wertanalyse 614  
 Wertansatz 501  
 – Bestimmungsfaktoren 502  
 – Bilanzpositionen 237  
 Wertbeständigkeit, Mietobjekt 23  
 Werte, ertragsteuerliche 243  
 Wertgrenzen, verteilungsunabhängige 1212  
 Wertpapierportefeuilles 1345  
 Wertschöpfung 125, 413  
 Wettbewerb  
 – dynamischer oligopolistischer 11  
 – globaler 863 ff.  
 – internationaler 369 ff.  
 – oligopolistischer 7 ff.  
 Wettbewerbsbedingungen  
 – horizontale 139, 140  
 – vertikale 138 ff., 139  
 Wettbewerbspolitik, strategieorientierte 461  
 Wettbewerbsposition, vertikale 143 f.  
 Wettbewerbsituation und -position,  
 horizontale 144  
 Wettbewerbsstrategien 865  
 – vertikale 139, 141, 144  
 Wettbewerbsvorteile 451 ff., 879 ff.  
 Wettbewerbsvorteilsmatrix 880  
 Wiederanlage, optimale 1150  
 Wirtschaftlichkeit 1098  
 Wirtschaftserneuerung, Konzept 892  
 Wirtschaftsförderung 679  
 Wirtschaftspolitik, selektive 679  
 Wirtschaftsreform 897  
 Wissen 1316  
 Wissen, Management 777  
 Wissensbeschaffung, externe 459  
 Working Capital 1036  
 – Berechnung 1038  
 – Fehlspezifikationen 1040
- Zahlungen 1081  
 Zeithorizont 1324  
 Zeitkonsistenz 33  
 Zeitmanagement 615 f.  
 Zeitstruktur, diskrete 1221  
 Zentrale Organisationsform 917  
 Zerobond-Abzinsfaktoren 794, 797  
 Zerobonds 793

Ziele, makropolitische 674  
Zielhierarchie 1027  
Zins  
– interner 1065, 1075  
– stochastischer 1220  
Zinsentwicklung 1206  
– Grundmodell 1221  
Zinsprozeß 1216  
Zinsstruktur 796  
Zinsüberschuß, Aufspaltung 791

Zins- und Tilgungsplan 798  
Zukunftsorientierung 1173  
Zulieferprodukte, Export 394  
Zulieferproduktion 392  
Zulieferung 627ff.  
Zulieferwesen, Strukturvergleich 383  
Zusammenschlüsse  
– horizontale 1277  
– konglomerate 1277  
– vertikale 1277



## Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling

### Thesen zur Konsensbildung

Von Hans-Ulrich Küpper, Jürgen Weber  
und André Zünd

### Überblick

- Controlling ist in der Praxis ein sehr erfolgreiches Führungsinstrument. In der Theorie dagegen ist bis heute der Begriff des Controlling unklar.
- Ziel des Beitrages ist der Versuch, eine allgemein akzeptierte Konzeption des Controlling zu entwerfen und der Kritik zu stellen.
- In 12 Thesen soll das Fundament einer allgemein anerkannten Theorie des Controlling gelegt werden.
- Für den Praktiker liegen die Ergebnisse des Beitrages in einem Gesamtkonzept, das ihm hilft, seine meist systemindividuell zugeschnittenen, pragmatischen Controlling-Ansätze in ein umfassendes Gedankengebäude einzuordnen.
- Den Theoretiker fordern die Thesen zum Widerspruch auf, damit eine wissenschaftliche Diskussion über die Grundlagen des Controlling zustande kommt.

Eingegangen: 23. Oktober 1989

Professor Dr. Hans-Ulrich Küpper, Universität Frankfurt, Seminar für Controlling, Mertonstraße 17–25, 6000 Frankfurt am Main 11. Hauptarbeitsgebiete: Rechnungswesen, Controlling, Produktion und Unternehmensethik.

Professor Dr. Jürgen Weber, Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung Koblenz, Haus d'Ester, Heerstr. 52, 5414 Vallendar. Hauptarbeitsgebiete: Controlling, Kostenrechnung, Logistik, Betriebswirtschaftslehre öffentlicher Unternehmen und Verwaltungen.

Professor Dr. André Zünd, Hochschule St. Gallen, Bahnhofstraße 7, CH-9000 St. Gallen. Hauptarbeitsgebiete: Revisionswesen, Rechnungswesen (insb. international), Finanzwesen, Multinationale Unternehmen.

## A. Einführung

*Controlling läßt sich mit Fug und Recht zu den schillerndsten und umstrittensten, zugleich aber auch zu den in der Praxis bedeutsamsten betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen zählen.* Die Vorwürfe (insbesondere der Theorie) reichen von „alter Wein in neuen Schläuchen“ bis hin zur Deckungsgleichheit von Controlling und Führung. In den Unternehmen hat Controlling dagegen einen wahren Siegeszug angetreten. Allerdings stößt man auch dort auf sehr unterschiedliche Ausprägungen, die bei einer fast vollständigen Übereinstimmung mit dem Rechnungswesen beginnen und sich bis zu einer umfassenden, strategische Lenkungsfragen einschließenden Führungsfunktion erstrecken. Trotz dieser Unschärfe des Controlling-Verständnisses läßt sich zunehmend die Herausbildung einer gemeinsamen Begriffsbildung beobachten.

Es ist deshalb unseres Erachtens erforderlich und an der Zeit, den Versuch zu unternehmen, *die Grundlagen des Controlling als eigenständiger betriebswirtschaftlicher Teildisziplin abzuklären.* Diesen Prozeß wollen wir anstoßen. Ein mögliches Endziel dieses Prozesses könnte – nach amerikanischem Vorbild – die Formulierung von „Generally Accepted Controlling Principles“ sein. Auf dem Wege dorthin greifen wir auf die bewährte Methode der *Thesenbildung* zurück. Die Thesen werden durch Erläuterungen präzisiert. Sie sollen konkrete Anknüpfungspunkte für eine intensive Diskussion bilden. Wir können mit diesen Thesen das Problem nicht vollständig erfassen. Auch beabsichtigen wir nicht, die Ergebnisse der Diskussion vorwegzunehmen. Unsere Thesen spiegeln lediglich unser gemeinsames heutiges Verständnis des Controlling wider.

In diese Thesen sind die Meinungen und Erkenntnisse einer Vielzahl von Autoren eingeflossen, die von uns – ohne den Charakter eines Diskussionspapiers zu gefährden – nicht einzeln genannt werden können. Ein Großteil dieser Quellen ist allerdings den von uns verfaßten Publikationen zu entnehmen, die am Schluß des Beitrages aufgeführt sind.

## B. Thesen zum Verständnis des Controlling

### These 1: Controlling als Führungshilfe

**Das Controlling ist eine Komponente der Führung sozialer Systeme. Es unterstützt die Führung bei ihrer Lenkungs Aufgabe. Dabei sind funktionale, institutionale und instrumentale Aspekte des Controlling zu unterscheiden.**

1.1. Die Begriffsbezeichnung Controlling entstammt der amerikanischen Managementliteratur. Sie hat sich auch im deutschen Sprachraum eingebürgert. Eine Verdeutschung ist bis heute nicht gelungen und erscheint auch in Zukunft problematisch. Deshalb sollte *Controlling als betriebswirtschaftlicher Fachausdruck* akzeptiert werden.

1.2. Controlling als *Komponente der Führung* ist nicht an spezielle Zielsetzungen (z. B. Gewinnerzielung), Geschäftstätigkeiten (z. B. Sachleistungen) oder Größen der Institutionen (z. B. Großunternehmen) gebunden. Es ist in öffentlichen Verwaltungen genauso zweckmäßig und notwendig wie in erwerbswirtschaftlichen Konzernen. Der Kern des

Controlling unterscheidet sich nicht; lediglich bei den Instrumenten und der organisatorischen Umsetzung bestehen potentiell andere Akzente und spezifische Ausprägungen.

1.3. Das Controlling übernimmt in den sozialen Systemen nicht selbst Steuerungs- und Lenkungsarbeiten; sonst wäre es von der Leitung nicht mehr unterscheidbar. *Controlling ist Führungshilfe*. Es unterstützt Teilfunktionen insbesondere durch die Bereitstellung von führungsrelevantem Fakten- und Methodenwissen und trägt durch adäquate Kommunikationsprozesse zu einer zielorientierten, koordinierten Verwendung dieses Wissens durch die Führungsverantwortlichen bei.

1.4. Das Controlling befindet sich derzeit erst am Beginn einer fundierten theoretischen Durchdringung. Um zu gesicherten wissenschaftlichen Erkenntnissen zu gelangen, bedarf es einer systematischen Strukturierung, eines Ordnungsrasters. Es besteht die *Notwendigkeit einer mehrdimensionalen Kennzeichnung des Controlling-Konzeptes*. Einen solchen Raster stellt die Unterscheidung von funktionaler, institutionaler und instrumentaler Betrachtungsweise dar.

## **These 2: Controlling-Funktion**

**Die Controlling-Funktion besteht im Kern in der Koordination des Führungsgesamtsystems zur Sicherstellung einer zielgerichteten Lenkung. Sie bezieht sich insbesondere auf die Gestaltung und Überwachung des Planungs-, Kontroll- und Informationssystems.**

2.1. Da Controlling ein relativ junger betriebswirtschaftlicher Teilbereich ist, verwundert es nicht, daß in Praxis und Wissenschaft noch *keine einheitlichen Auffassungen* über seine Ausrichtung bestehen. Erst allmählich beginnt sich eine gewisse Übereinstimmung in seinen Kernaufgaben herauszuschälen. Daneben werden ihm in der Praxis vielfältige Aufgaben zugewiesen. Da die konkrete Gestaltung von Funktionsbereichen einer Institution immer von den jeweiligen Situationsbedingungen abhängt, erscheint es ausreichend, wenn sich in bezug auf diese Kernaufgaben ein weitgehendes Einverständnis bildet.

2.2. Den Ausgangspunkt hat das Controlling im *Rechnungswesen* genommen. In dessen Gestaltung zu einem zielorientierten Führungsinstrument liegt daher eine zentrale Wurzel, die durch die zunehmende Verbreitung der Informatik besondere Bedeutung erlangt hat. Vor allem die ergebnisorientierten Rechnungssysteme, d. h. die Kosten-, Leistungs- und Erlösrechnung sowie die Investitionsrechnung, sind so zu gestalten, daß sie die zur Planung, Steuerung und Kontrolle auf den verschiedenen Führungsebenen benötigten Informationen liefern. Dies schließt die Aufgabe ein, sie durch ein entsprechendes Berichtswesen in einer verwendungsgerechten Form weiterzugeben. Das Controlling muß eine Koordination zwischen Informationsbedarf, Informationserzeugung und Informationsbereitstellung erreichen.

2.3. Die Bereitstellung der erforderlichen Informationen ist lediglich eine notwendige Voraussetzung für eine zielgerichtete Unternehmenslenkung. Zur Sicherstellung ihrer

zweckentsprechenden Verwendung erscheint es unabdingbar, daß das Controlling an der *Planung* und der *Kontrolle* mitwirkt. Es muß für eine Koordination zwischen Planung, Kontrolle und Informationssystem sorgen. Hierbei sollen diese Führungsteilsysteme nicht im Controlling aufgehen. Vielmehr soll es einerseits die Gestaltung des Planungs-, des Kontroll- und des Informationssystems maßgeblich bestimmen; zum andern soll es an den Planungs- und Kontrollprozessen unmittelbar beteiligt werden, um eine laufende Koordination zu erreichen.

2.4. Mit zunehmender Komplexität von Führungssystemen wächst der Bedarf an Koordination. Durch den Ausbau des Führungssystems und der Führungsinstrumente ist die Notwendigkeit einer *Koordination im Führungssystem* immer wichtiger geworden. In ihr liegt eine eigenständige Aufgabe für das Controlling, die von keinem anderen Führungsteilsystem abgedeckt wird. Deshalb bildet sie die Basis für eine einheitliche Controlling-Konzeption.

2.5. Das Führungssystem eines sozialen Gebildes umfaßt neben Planung, Kontrolle und Informationssystem weitere Teilsysteme wie z. B. die *Organisation* und die *Personalführung*. Auch die Beziehungen zu und zwischen diesen bedürfen der Koordination, die demzufolge ebenfalls zu den Aufgaben des Controlling zu rechnen ist.

2.6. Bei der zielorientierten Koordination handelt es sich um eine typische Führungsaufgabe. Durch den Ausbau der Führungssysteme kann sie vielfach nicht mehr allein von der Systemleitung wahrgenommen werden. Dennoch behält diese wie bei den anderen Führungsteilsystemen die letzte Verantwortung. Das Controlling hat damit eine *Beratungs- und Servicefunktion*.

### **These 3: Operatives und strategisches Controlling**

**Das Controlling im operativen Bereich bezieht sich auf die Lenkung sozialer Systeme in einem weitgehend festgelegten Ziel- und Mittelrahmen. Mit der wachsenden Bedeutung der strategischen Führung gewinnt auch das strategische Controlling an Gewicht.**

3.1. Das Controlling hat sich aus dem *konkreten Tagesgeschäft* heraus entwickelt; es ist in der kurz-, allenfalls mittelfristigen Lenkung von Unternehmen groß geworden. Auf diesem Feld liegt ein umfassendes Know-how vor; hierauf bezieht sich der Großteil der einschlägigen Literatur; hiermit beschäftigt sich fast ausschließlich die Controlling-Praxis in den Unternehmen und Verwaltungen.

3.2. Der auf die kurz- und mittelfristige Lenkung sozialer Systeme ausgerichtete Teilbereich des Controlling kann als *operatives Controlling* bezeichnet werden. Es will durch die Koordination der Führungsteilsysteme das Unternehmen bzw. die Verwaltung innerhalb eines gegebenen Ziel-, Ressourcen- und Handlungsalternativenrahmens optimal ausrichten und damit eine Verbesserung des Systemverhaltens erzielen.

3.3. Das Umfeld der zu lenkenden Institutionen ist zunehmend schnelleren Veränderungen insbesondere technischer, sozialer und marktbezogener Art unterworfen. Die Lenkung kann sich deshalb nicht allein auf die Ausschöpfung eines gegebenen Handlungsrahmens beschränken, sondern muß dessen Entwicklung vorwegnehmen und konkret mitgestalten. Die strategische Lenkung gewinnt an Bedeutung. Sie erfährt Unterstützung durch das Controlling in seiner Rolle als *strategisches Controlling*.

3.4. Das strategische Controlling unterstützt die Führung, das soziale System auf Dauer zielorientiert auszurichten. Es trägt dazu bei, die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit des sozialen Systems zu erhöhen. Das Umfeld wird nicht mehr als gegeben angenommen, sondern problematisiert, systematisch in Frage gestellt. Das strategische Controlling will bewußt exogene und endogene Änderungen dieses Umfeldes aufzeigen und die *Führung rechtzeitig zum Handeln bewegen*.

#### **These 4: Controlling-Institution**

**Während bei kleineren und mittleren sozialen Systemen die Controlling-Funktion durch vorhandene Aufgabenträger ausgeübt wird, drängt sich bei größeren und komplexeren Systemen eine organisatorische Ausgliederung des Controlling auf.**

4.1. Die *Schaffung eigener Controllerstellen* folgt – wie andere Ausgliederungen – den Regeln der Arbeitsteilung und der Spezialisierung in Organisationen. Sie ist keine controllingspezifische Besonderheit. Sie drängt sich auf, wenn wegen der zunehmenden Autonomie einer Teilaufgabe eine Aufgabenteilung notwendig erscheint.

4.2. Das Controlling-Konzept wird in Schrifttum und Praxis noch vielfach auf die *Person des Controllers* reduziert. Mit zunehmender Versachlichung und damit Entpersonalisierung des Controlling treten die individuellen Ausprägungen des Verantwortlichen für die Controlling-Institution in den Hintergrund.

4.3. Die Gestaltung des Controller-Bereiches ist konzeptabhängig. Die autonome Controllerstelle wirkt als *Linien-, Stabs- und Zentralinstanz*. Der Controller als Verantwortlicher des Controller-Bereiches nimmt gegenüber den ihm direkt unterstellten Subsystemen (wie z. B. Rechnungs- und Berichtswesen) eine Linienfunktion wahr. Bei der Erfüllung von Beratungs- und Servicefunktionen für die Führung ist der Controller als Stabsstelle anzusehen. Dagegen hat der Controller bei Ausübung von funktionsübergreifenden Kompetenzen den Charakter einer Zentralinstanz, ausgestattet mit einem fachlichen Weisungsrecht. Mit der Verstärkung der Führungshilfsfunktion des Controlling nimmt die Bedeutung der Linienfunktion im Vergleich zur Stabs- und Zentralfunktion ab.

4.4. Die noch vereinzelt anzutreffende *Unterstellung der internen Revision* unter den Controller-Bereich ist in einer modernen Organisation nicht mehr gerechtfertigt. Die interne Revision ist heute ein Instrument der obersten Systemführung und muß daher einzig dieser unterstellt sein. Sie kann ihre Aufgabe nur lösen, wenn sie von jenen Stellen unabhängig ist, die sie zu prüfen hat und zu denen auch der Controller-Bereich gehört.



4.5. Die *hierarchische Einstufung* des Controllers hängt ebenfalls vom Controlling-Konzept ab. Der organisatorische Status des Controllers muß so gewählt werden, daß er seine Aufgaben möglichst gut erfüllen kann. Zur Vermeidung einer konfliktgeladenen Doppelrolle als Geschäftsleitungsmitglied und Ressortleiter sollte der Controller nicht der obersten, sondern der zweiten Führungsebene zugeordnet werden. Ausnahmen dürften nur bei sehr spezieller Kontextsituation (z. B. Unternehmenskrisen) sinnvoll sein.

4.6. Die Verknüpfung des Controlling als Institution mit dem *Finanzwesen* ist historisch bedingt. Der Controller übte ursprünglich eine untergeordnete Funktion im Treasurer-Bereich aus. Mit der wachsenden Bedeutung des Controlling emanzipierte sich der Controller vom Treasurer und wurde auf gleicher Stufe wie dieser dem Finanzchef direkt unterstellt. Aufgrund seiner heutigen Führungshilfsfunktion sollte der Controller nicht vom Finanzbereich abhängig sein.

#### **These 5: Kontextabhängigkeit des Controlling**

**Die über Controlling und Controller herrschende Begriffsverwirrung ist hauptsächlich darauf zurückzuführen, daß die vom Controller wahrzunehmenden Aufgaben unterschiedlicher Art und deren Kombination im konkreten Fall in erster Linie umweltbedingt sind.**

5.1. Der Zusammenhang von *Kontextfaktoren und Controller-Organisation* ist empirisch noch nicht gesichert. Einzig für die Variable *Unternehmensgröße* läßt sich eine Abhängigkeit nachweisen. Die empirische Feststellung, daß die Stelle eines Controllers erst von einer bestimmten (in Mitarbeiterzahlen ausgedrückten) Unternehmensgröße an vorkommt, ist höchstens als Anzeichen für einen wachsenden Koordinationsbedarf und damit für zusätzliche Führungsinformationen bei zunehmender Unternehmensgröße zu werten.

5.2. Das bisherige Datenmaterial erlaubt keine fundierten Aussagen über die Beziehungen von Controlling-Konzept und *Branchenzugehörigkeit*. Zwar weisen Umfragen nach, daß der Controller-Bereich in der deutschen Industrie stärker vertreten ist als in Handel und Dienstleistungen und daß die chemische Industrie sowie die Maschinen- und Elektroindustrie besonders controllerfreundlich erscheinen. Aber warum dem so ist, bleibt vorläufig weitgehend ungeklärt. Noch relativ wenig entwickelt ist das Controlling-Konzept im öffentlichen Bereich.

5.3. Die *Dominanz der Umweltfaktoren* erklärt sich damit, daß es sich bei sozialen Systemen um offene Systeme handelt, die mit ihrer Umwelt in einem dynamischen Fließgleichgewicht stehen. Aus der Bedeutung der Einflußgröße Umwelt leitet sich aber keineswegs eine monokausale Abhängigkeit des Controlling-Konzeptes von der Umwelt ab. Auch andere Faktoren – wie insbesondere unterschiedliche Systembedingungen – wirken auf das Controlling-Konzept ein.

5.4. In Anlehnung an eine empirische Studie in den USA in den frühen fünfziger Jahren werden drei Controller-Typen unterschieden: der Controller als Registrator, als Navigator und als Innovator. Diese drei Grundtypen von Controllern sind mit drei formalen

Umwelttypen in Verbindung gebracht worden: der relativ statischen, der begrenzt dynamischen und der extrem dynamischen Umwelt. In einer *relativ statischen Umwelt* wirkt der „Controller“ als *Registrator*, der als Buchhalter jene Berufsbezeichnung zu Unrecht trägt. In einer *begrenzt dynamischen Umwelt* tritt der Controller als *Navigator* auf, der Lenkungshilfsfunktionen für die Systemführung ausübt. In einer *extrem dynamischen Umwelt* schließlich erscheint der Controller als *Innovator*, der an Problemlösungsprozessen teilnimmt und für die Einrichtung und den Unterhalt von Früherkennungs- und -warnsystemen verantwortlich ist. Der Controller-Registrator ist historisch- und buchhaltungsorientiert, der Controller-Navigator ist gegenwarts- und aktionsorientiert und der Controller-Innovator ist zukunfts- und strategorientiert. Man könnte den Controller-Navigator und den Controller-Innovator im Gegensatz zum Controller-Registrator als ausgesprochen managementorientiert bezeichnen.

5.5. Es gibt keine einheitliche Ausprägung des Controlling, weil die Institutionen in unterschiedlichen Umwelten eingebettet sind. Die Vielgestaltigkeit des Controlling ist somit primär auf verschiedene *Umweltkombinationen* zurückzuführen.

#### **These 6: Dezentrales Controlling**

**Der Controller-Bereich hat sich der jeweiligen Gesamtorganisation des sozialen Systems anzupassen. Bei einer dezentralisierten Systemorganisation ist auch der Controller-Bereich in Teilbereiche zu gliedern. Die Gesamtführungshilfsfunktion ist Aufgabe einer zentralen Controllingstelle.**

6.1. Dezentrale Controllingstellen finden sich bei Großunternehmen in einzelnen *Funktionsbereichen* (z. B. Logistik-, Marketing-, Personal- und Anlagen-Controlling) und *Geschäftsbereichen* (wie Produktgruppen-, Abnehmergruppen-, Regions- oder Werks-Controlling). Das Teilbereichs-Controlling nimmt einerseits Lenkungshilfsfunktionen und Koordinationsaufgaben für die Bereichsführung wahr. Andererseits ist das Teilbereichs-Controlling für die Durchsetzung des Gesamtunternehmens-Controlling in den jeweiligen organisatorischen Teileinheiten besorgt.

6.2. Ein Teilbereichs-Controlling besonderer Art ist das *Projekt-Controlling*. Bei größeren Projekten sollte das Projekt-Management von einem Controller unterstützt werden. Der Projekt-Controller sollte schon bei der Planung eines Projektes mitwirken können. Er ist für eine ständige steuernde Überwachung der Projektabwicklung besorgt.

6.3. Das dezentrale Controlling findet sich vor allem in der *Konzernorganisation*. In internationalen Konzernen spielen unterschiedliche Umweltverhältnisse wie Kultur, Sprache, Mentalität, Rechts-, Gesellschafts- und politisches System usw. eine entscheidende Rolle. Sie belasten insbesondere die ohnehin delikaten Beziehungen zwischen Zentral- und Filial-Controller noch zusätzlich und stellen an Führung und Controlling ganz besondere Anforderungen.

6.4. Der Bereichs-Controller steht in enger Beziehung zur *Bereichsleitung*, der er in der Regel *disziplinarisch unterstellt* ist. Um die Einheit des Controlling im Gesamtsystem

sicherzustellen, ist eine organisatorische Verknüpfung von Bereichs- und Zentral-Controlling notwendig. Der Bereichs-Controller ist daher in den meisten Fällen *dem Zentral-Controller fachlich unterstellt*. Die Doppelunterstellung des Bereichs-Controllers ist nicht immer konfliktfrei.

### **These 7: Controlling-Instrumentarium**

**Das Controlling setzt ein umfangreiches Instrumentarium ein. Dieses bezieht sich entsprechend der Hauptaufgabe des Controlling in erster Linie auf die Sicherstellung der Koordination des Führungssystems. Damit umfaßt es fachlich Informations-, Planungs-, Kontroll-, Organisations- und Personalführungsinstrumente.**

7.1. Kernbestandteil der traditionellen Instrumente des Controlling ist das *interne Rechnungswesen* (im Sinne des management accounting). Dessen Daten speisen einen großen Teil des Informationsbedarfs für operative Lenkungsaufgaben. Allerdings darf man Controlling nicht auf das führungsorientierte Rechnungswesen einengen.

7.2. Weitere traditionelle Instrumente des Controlling sind *Kennzahlensysteme*, *Lenkungspreissysteme* und *Budgetierungssysteme*. Auch für diese Instrumente liegen theoretische Erkenntnisse und praktische Erfahrungen vor. Weit weniger fundiert sind derzeit noch prognostische und heuristische Instrumente, wie sie insbesondere für das strategische Controlling benötigt werden. Frühwarnsysteme, strategische Planungstechniken, Verfahren der Strategieabstimmung und -integration, der Umsetzung der Strategien in mittel- und kurzfristige Handlungspläne, Methoden und Elemente der strategischen Kontrolle bedürfen noch erheblicher zusätzlicher theoretischer Durchdringung und praktischer Erprobung.

7.3. Die Koordinationsinstrumente des Controlling lassen sich einerseits einzelnen Führungsteilsystemen zuordnen (*isolierte Koordinationsinstrumente* wie z. B. simultane Planungsmodelle); andererseits beziehen sie sich auf mehrere Führungsteilsysteme gleichzeitig (*umfassende Koordinationsinstrumente* wie etwa Budgetierungssysteme). Die meisten Instrumente wurden nicht als originäre Controlling-Instrumente entwickelt, sondern als Instrumente zur Lenkung einzelner Führungsteilsysteme. Die Notwendigkeit, zu Koordinationszwecken auf bekannte Führungsinstrumente zurückzugreifen, ist ein wesentlicher Grund für die oftmals bemängelten unscharfen Konturen des Controlling als eigenständiges betriebswirtschaftliches Teilgebiet.

7.4. Die Entwicklung der *Datenverarbeitungstechnik* hat einen bedeutenden Einfluß auf die Entwicklung der Controlling-Instrumente ausgeübt; sie wird ihn weiter ausüben. So ist der Zeitaufwand für die Datenerfassung und Datenauswertung immer geringer geworden, was vor allem zu einer deutlichen Ausweitung der Informationsbasis, zur Ermöglichung detaillierterer und komplexerer Auswertungsmethoden und zu einer höheren Aktualität der Informationsversorgung geführt hat. Umgekehrt wuchsen mit dieser Verbesserung der Informationsmöglichkeiten sowohl die Informationsbedarfe als auch die Anforderungen an die Art der Informationsbereitstellung (z. B. Problem- und Benut-

zeradäquanz der Daten). Controlling ist heute ohne enge Verbindung mit der Datenverarbeitung nicht mehr denkbar.

### **These 8: Controlling-Verhalten**

**Das Verhalten des Controllers ist für den Erfolg seiner Tätigkeit entscheidend. Der Controller bedarf der Akzeptanz aller Beteiligten. Deshalb ist das „Verhaltenswissen“ ebenso wichtig wie das Fachwissen.**

8.1. Der Controller läßt sich nur schwer in das traditionelle Bürokratiemodell der Organisation einfügen, da er eine funktionsübergreifende Aufgabe hat. Es fehlt ihm ein umfassendes Weisungsrecht. Er muß daher *überzeugen können*. Seine Führungsunterstützungsaufgabe läßt sich nur erfüllen, wenn er über ein hohes Maß an *Kommunikationsfähigkeit* verfügt und es ihm gelingt, andere zum Handeln zu bewegen.

8.2. Der Controller muß sich in die Entscheidungsträger *einfühlen können*. Er braucht daher ein gut ausgebildetes Sensorium, um auch schwache Signale frühzeitig deuten zu können. Der Controller hat somit eine besondere Affinität zu den Entscheidungsträgern, die er berät. Ein guter Controller ist aber nicht notwendigerweise auch ein guter Manager. Manager sind eher risikofreudige Tatmenschen, Controller eher rationale Beratertypen.

8.3. Der Controller ist immer in Gefahr, zur *Konfliktpartei* zu werden. Durch seine Einbeziehung in die Entscheidungsprozesse gerät er zwangsläufig in das Kraftfeld unterschiedlicher Interessen, deren Vertreter ihn für sich einzunehmen trachten. Er kann sich dessen nur erwehren, wenn er über ein entsprechendes verhaltensrelevantes Wissen verfügt und die Kraft besitzt, Druckversuchen zu widerstehen.

8.4. Der Controller ist durch seine Kenntnisse der Konfliktpotentiale dazu prädestiniert, als *Konfliktmanager* aufzutreten. Er ist dank seinem Verhaltenswissen in der Lage, eine Ausgleichsfunktion zwischen divergierenden Interessen wahrzunehmen und auf diese Weise seine Koordinationsaufgabe zu erfüllen.

### **These 9: Controlling-Praxis**

**Das Controlling besitzt seinen Ursprung in der Praxis. Deshalb ist eine eingehende empirische Beobachtung von Konzept und Entwicklung des Controlling unerlässlich.**

9.1. Controlling ist in Unternehmen zur Bewältigung konkreter Führungsprobleme gestaltet worden. Eine *rückschauende Analyse* der Einführungsgründe, d. h. der maßgeblichen Felder von Führungsdefiziten, verspricht wertvolle Erkenntnisse für die Begründung des Controlling als eigenständiger Funktion innerhalb der Führung sozialer Systeme.

9.2. Darstellungen von aktuellen Controlling-Lösungen durch Praktiker können die Förderung und weitere Durchsetzung des Controlling-Gedankens maßgeblich unterstützen. Das *Know-how* sollte durch Vorträge und Publikationen weiterverbreitet werden, damit

aus den praktischen Erfahrungen Lösungskonzepte für die Praxis erarbeitet werden können.

9.3. Die für eine bestimmte Institution adäquate Controlling-Konzeption hängt von einer Reihe von Kontextfaktoren ab, die sich im Zeitablauf ändern können. Damit wird Controlling zu einem ständig anzupassenden Führungskonzept. Änderungen der Controlling-Konzeption sollten durch *äußere Anstöße* angeregt werden. Hierbei steht ein breites Spektrum unterschiedlicher Formen von Anregungen zur Verfügung. Es reicht von Veröffentlichungen und Kongressen über Arbeitskreise und Seminare bis hin zu von Beratern durchgeführten Konzeptgestaltungen und von Externen übernommenen Controlling-Funktionen.

### **These 10: Controlling-Forschung**

**Das Controlling sollte verstärkt der wissenschaftlichen Forschung zugänglich gemacht werden.**

10.1. Während in der Praxis eine immer stärkere Verbreitung des Controlling zu beobachten ist, setzt es sich erst langsam in der *Wissenschaft* durch. Bislang ist es noch nicht als eigene betriebswirtschaftliche Teildisziplin anerkannt, die über eine planungs- und kontrollorientierte Unternehmensrechnung hinausgeht.

10.2. Maßgeblich für die Akzeptanz als Teildisziplin erscheint, inwieweit die *konzeptionelle Fundierung* eine eigenständige Problemstellung als Kern des Controlling erkennen läßt. Sie muß den Gegenstand für die Entwicklung theoretischer Ansätze bilden.

10.3. Die konzeptionelle Fundierung umfaßt neben der Herausarbeitung der zentralen Funktionen des Controlling seine *Abgrenzung gegenüber den anderen Führungsteilsystemen*. Dies betrifft sowohl die Abgrenzung zu Informationssystem, Planung und Kontrolle als auch die Beziehungen zu Organisation und Personalführung. Während sich ersteren gegenüber – auch durch die praktischen Erfahrungen – Konzepte herauszubilden scheinen, ist der Bezug zu der ebenfalls mit Koordinationsaufgaben befaßten Organisation und zur Personalführung noch wenig untersucht. Da Koordination stets zwischen mehreren Elementen erfolgt, ist die Abgrenzung des Controlling in vielen Fällen nicht einfach. Darin kommt sein Charakter als Querschnittsfunktion deutlich zum Ausdruck.

10.4. Einen wichtigen Ausgangspunkt der Forschung bildet die Untersuchung von *Interdependenzen*. Ihre Existenz begründet bei der unumgänglichen Zerlegung des Handlungsfeldes der sozialen Systeme die Notwendigkeit der Koordination. Erst die Kenntnis der verschiedenartigen Interdependenzen, die im Leistungs- und besonders im Führungssystem wirksam sind, ermöglicht eine zielorientierte Aufspaltung und Koordination der Teilbereiche.

10.5. Auf dieser Basis muß die Forschung *Koordinationsinstrumente* entwickeln und analysieren. Ihr zielausgerichteter Einsatz erfordert die Kenntnis von Hypothesen über ihre

Wirkung. Damit öffnet sich ein weites Feld für die analytische und empirische Forschung.

10.6. Durch den Bezug zu den verschiedenen Führungsteilsystemen eignet sich das Controlling auch als Objekt *interdisziplinärer Studien*. Dies reicht von der Zusammenarbeit mit Mathematikern und Informatikern bei Planungsverfahren und Informationssystemen bis zu solchen mit Psychologen und Soziologen zur Erfassung von Verhaltensaspekten. Ihre Notwendigkeit wird noch deutlicher, wenn man die verschiedenen Ausrichtungen des Teilbereichs-Controlling berücksichtigt. So erfordern beispielsweise das Produktions-Controlling eine Verbindung mit Technikern und das Personal-Controlling eine solche mit Verhaltenswissenschaftlern.

### **These 11: Controlling-Lehre**

**Das Controlling ist in wachsendem Maße Gegenstand der Lehre. Zu diesem Zwecke sollte es zu einem eigenständigen betriebswirtschaftlichen Fach entwickelt werden.**

11.1. Während das Controlling bereits heute an kaufmännischen Mittelschulen und berufsbegleitenden Fachschulen gelehrt wird, steckt seine Entwicklung auf Hochschulstufe noch in den Anfängen. Controlling-Lehrstühle finden sich heute nur vereinzelt. Mit der stärkeren Verwurzelung in Praxis und Wissenschaft wird die Ausweitung dieses Faches an den *Hochschulen* einhergehen müssen. Sie wird vor allem durch die große Nachfrage der Praxis nach Controllern gefördert.

11.2. Vielfach wird das Fach Controlling an Universitäten mit dem Rechnungswesen, speziell der *Unternehmensrechnung*, verbunden. Dem entspricht, daß die Unternehmensrechnung und vor allem vertiefte Kenntnisse der Ergebnisplanung und -kontrolle durchwegs zu den wichtigen Voraussetzungen oder Teilgebieten des Controlling gerechnet werden. Dessen Kern bilden die Stellung des Controlling im *Führungssystem*, seine Beziehungen zu *Planung*, *Kontrolle* und *Informationssystem* sowie die übergreifenden *Controlling-Instrumente* Kennzahlen-, Budgetierungs- und Lenkungspreissysteme.

11.3. Die Verwurzelung des Controlling in der *Praxis* bringt es mit sich, daß die Dozenten des Controlling eng mit dieser verbunden sind. Da sich dieses Fach erst in der Entwicklung befindet, ist ein enger Bezug der Forschung und Ausbildung zur Praxis wichtig. Er sollte durch die Übernahme von Lehraufgaben durch Praktiker mit wissenschaftlicher Ausrichtung weiter gefördert werden.

### **These 12: Controlling als betriebswirtschaftliche Teildisziplin**

**Mit der Weiterentwicklung der Führungsteilsysteme und der Dynamisierung der Umwelt steigt die Notwendigkeit des Controlling. Hierbei werden sich seine spezifischen Aufgaben gegenüber den anderen Komponenten der Führung und der Bedarf an theoretischer Fundierung noch klarer herauschälen. Damit wird sich das Controlling als eigenständige betriebswirtschaftliche Teildisziplin einrichten.**

12.1. Die *künftige Entwicklung* des Controlling hängt davon ab, ob und in welcher Form es in Praxis und Wissenschaft als neuer Bereich akzeptiert wird. Dabei wird sich zeigen, inwieweit es als eigenständige Funktion neben die bisherigen tritt.

12.2. Mit dem zunehmenden Ausbau der Führungsteilbereiche Planung, Kontrolle, Informationssystem, Organisation und Personalführung und der wachsenden Dynamik wird die *Notwendigkeit eines koordinierenden Führungsteilsystems* verstärkt, dessen Aufgaben die Systemleitung allein nicht wahrnehmen kann. Dieser Aufgabe müssen sich die Forschung und die Ausbildung an den Hochschulen stellen.

12.3. Durch den Ausbau des Controlling entsprechend der hier vertretenen Konzeption scheint es möglich, zu einer *betriebswirtschaftlichen Teildisziplin* mit eigenständiger Ausrichtung zu gelangen, die nicht zu umfassend ist und sich deutlich gegenüber den anderen Fächern abgrenzen läßt.

## Literatur

- Weber, J. (1988): Einführung in das Controlling, Sammlung Poeschel, Stuttgart.
- Weber, J. (1988): Controlling – Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit eines erwerbswirtschaftlichen Führungsinstruments auf öffentliche Institutionen, in: Die Betriebswirtschaft 48, S. 171–194.
- Küpper, H.-U. (1987): Konzeption des Controlling aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Scheer, A.-W. (Hrsg.): 8. Saarbrücker Arbeitstagung 1987. Rechnungswesen und EDV. Heidelberg, S. 82–116.
- Küpper, H.-U. (1988): Koordination und Interdependenz als Bausteine einer konzeptionellen und theoretischen Fundierung des Controlling, in: Lücke W. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Kontrollprobleme, Wiesbaden, S. 163–183.
- Küpper, H.-U. (1990): Industrielles Controlling, in: Schweitzer, M. (Hrsg.): Industriebetriebslehre, München.
- Zünd, A. (1979): Zum Begriff des Controlling – ein umweltbezogener Erklärungsversuch, in: Goetzke, W.; Sieben, G. (Hrsg.): Controlling – Integration von Planung und Kontrolle, Köln, S. 15–26.
- Zünd, A. (1985): Der Controller-Bereich (Controllership) – Randbemerkungen zur Institutionalisierung der Controller-Funktion, in: Probst, G. J. B.; Schmitz-Dräger, R. (Hrsg.): Controlling und Unternehmensführung, gewidmet Prof. Dr. Hans Siegwart zum 60. Geburtstag, Bern-Stuttgart, S. 28–40.
- Zünd, A. (1986): Der Verwaltungscontroller, in: Verwaltung + Organisation 40, Heft 3 (März), S. 54, 56–57.
- Horváth, Péter: Controlling, München 1979; 2. neubearbeitete Auflage, München 1986.

## Zusammenfassung

Controlling ist ein sehr erfolgreiches Instrument der Unternehmensführung in der Praxis. In der Theorie dagegen ist Controlling nach wie vor ein vager Begriff. Bis heute gibt es keine begriffliche und inhaltliche Einigung. Die Autoren halten die Zeit für gekommen, eine allgemeine begriffliche Konzeption des Controlling zu versuchen. Der Aufsatz enthält 12 Thesen, die das Fundament einer allgemein akzeptierten Theorie des Controlling bilden sollen.

## **Summary**

Controlling is a very successful management tool in practice. However, it is still a vague notion in theory. Until now, no consensus had been achieved. The authors find that time has come to make a proposal for a general conception of controlling. The paper puts forward twelve propositions as a basis for discussion.