

WiSt
Wirtschafts
wissenschaftliches
Studium

10. Jahrgang 1981

VERLAGE FRANZ VAHLEN UND C. H. BECK
MÜNCHEN UND FRANKFURT

Inhaltsverzeichnis

ÜBERSICHT

I. Verzeichnis der Beiträge	III
II. Verfasserverzeichnis	IV
III. Kleines Stichwortverzeichnis	V

I. VERZEICHNIS DER BEITRÄGE

Wissenschaftliche Beiträge

Betriebswirtschaftslehre

- Ansätze der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre (Schweitzer) 8
- Mediendynamik und Marketing. Perspektiven für Marktforschung und Marketing-Entscheidungen (Zentes) 19
- Die Gewinnverteilungsrechnung der Kapitalgesellschaft (Dirigl) 49
- Funktionen und Konditionen der Kreditinstitute im Emissionsgeschäft (Rudolph) 60
- Theoretische Grundlagen strategischer Entscheidungen (Bamberger) 97
- Arbeitsplatzsicherheit als betriebswirtschaftliches Problem (Chmielewicz/Inhoffen) 104
- Aktivitätsanalyse, lineare Programmierung und neoklassische Produktionstheorie (Kistner) 145
- Probleme bei einer Reform der handelsrechtlichen Rechnungslegung (Lachnit) 151
- Personalplanung und ihre interne Strukturierung (Mag) 201
- Rechtliche Probleme bei der Preisfestsetzung (Wirtz) 218
- Marketing als Sozialtechnik (Dichtl) 249
- Zukunftsbilanzen. Ein Vergleich zukunftsorientierter Rechenwerke (Küting) 268
- Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre (Brauchlin) 305
- Die Planung von Gesamt-Kapitalanlagen (Portefeuilles) und der Effekt der Markowitz-Diversifikation (Buchner) 310
- Ziele, Instrumente und Grenzen der Bilanzpolitik (Gräfer) 353
- Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Betriebe, Teil 1 (Thiemeyer) 367
- Simultane Generierung und Auswahl von Preisstrategien unter Ungewißheit (Grob) 401
- Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Betriebe, Teil 2 (Thiemeyer) 417
- Heuristische Lösungsverfahren (Kruschwitz/Fischer) 449
- Unternehmungsziele, Zielkonflikte und Zielbildungsprozesse. Kontroversen und offene Fragen in einem Kernbereich betriebswirtschaftlicher Theoriebildung (Kubicek) 458
- Personalplanung im Rahmen der unternehmerischen Gesamtplanung (Mag) 519
- Strukturwandel und Unternehmensstrategie, Teil 1 (Picot) 527
- Strukturwandel und Unternehmensstrategie, Teil 2 (Picot) 563
- Ausschüttungsstrategien und Ertragsteuerbelastung (Wagner) 572

Volkswirtschaftslehre

- Eine Analyse der privaten Kapitalanlage (Grunwald) 1
- Nutzenordinalität versus Nutzenkardinalität. Eine wohlfahrtsökonomische Betrachtung (Seidl) 14

- Beschäftigungswirkungen der Fiskalpolitik (Heubes) 56
- Europäisches Währungssystem. Darstellung und Bewertung (Simmert/Kleinheyer) 65
- Stabilisierungspolitik bei rationalen Erwartungen (Neumann) 111
- Verdeckte Arbeitslosigkeit (Rürup/Cremer) 115
- Der Staat in der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung. Fundamentale Schwächen und ökonomischer Widersinn (Recktenwald) 158
- Wachstumseffekte der Inflation (Wagner) 163
- „Neue Finanztheorie“. Einführung in Modelle optimaler Besteuerung (Windisch) 210
- Planungsprobleme in der Zentralen Planwirtschaft (Dobias) 255
- Zur neueren Entwicklung der öffentlichen Verschuldung (Dreißig) 261
- Zur Erklärungsrelevanz der Stamokap-Theorie (Peters) 323
- Gesamtwirtschaftliche Auswirkungen der Ölpreiskrisen (Herberg) 359
- Verteilungspolitik. Grundlegung und Ziele (Werner) 373
- Das Recycling der Petrodollars (Küing) 407
- Ansätze zur Theorie der optimalen Inflation (Pohl) 412
- Ursachen der Stagflation (Müller) 467
- Terminkontraktmärkte (Streit) 473
- Zur Koppelung von Sonderziehungsrechten und Entwicklungshilfe (der „Link“) (Donges) 505
- Das Konzept der inflatorischen und deflatorischen Lücke (Feldsieper/Kähler) 511
- Zur Problematik meritorischer Güter. Anmerkungen zur politischen Dimension der Theorie öffentlicher Güter (Lepelmeier/Theurl) 553
- Finanzpolitik als Stabilisierungspolitik (Peffekoven) 557

Wirtschaftspolitik

- Wettbewerbspolitik (Willeke) 25
- Verteilungspolitik (Lampert) 71
- Gewerbepolitik (Seidenfus) 121
- Finanzpolitik (Zimmermann) 168
- Regionalpolitik (Jürgensen) 225
- Außenwirtschaftspolitik. Theoretische Grundlagen und wirtschaftspolitische Konsequenzen (Borchert) 275
- Sozialpolitik (Lampert) 329
- Binnenhandelspolitik (Seidenfus) 378
- Verkehrspolitik (Seidenfus) 424
- Geldpolitik (Issing) 479
- Mittelstandspolitik (Dichtl/Raffée/Wellenreuther) 533
- Entwicklungspolitik (Dürr) 579

Gesetze, Effekte, Theoreme

- Der displacement-effect (Dorn) 32
- Das Ausschlußprinzip (Dinkel) 78

IV Inhaltsverzeichnis

- Logrolling (Breyer) 125
- Das Akzeleratorprinzip (Heubes) 176
 - Ramsey-Formeln für „quasioptimale“ Steuern und Preise (Windisch) 234
 - Per se Rule oder Rule of Reason (Schmidt) 282
 - Das Samuelson- oder Nonsubstitutionstheorem (Haslinger) 336
 - Das „Olson-Dilemma“. Zur Problematik freiwilliger Kollektivbildungen in einem föderativen Staatswesen (Lepelmeier) 382
 - Denison'sches Gesetz (Seidl) 428
 - Der Elastizitätsansatz der Zahlungsbilanztheorie (Beinsen) 485
 - Das Brecht'sche Gesetz (Dinkel) 540
 - Das Gesetz des einheitlichen Preises (Stehle) 587

Das aktuelle Stichwort

- Die GmbH-Novelle 1980 (Mack) 34
- Maschinenbeitrag(steuer) (Schulte) 79
- Das Überschießen der Wechselkurse (Tichy) 129
- Das Preis-Angebots-Paradoxon bei Erdöl (Dichtl) 180
- Der Gemeinsame Rohstoff-Fonds (Seifert) 181
- Buchführungsprivileg (Schreiber) 238
- Europäische Stahlkrise (Laßmann) 284
- Leistungsbilanzdefizit (Huß) 287
- Betriebsratswahlen 1981 (Roemheld) 288
- Neue Entscheidungen zu den Sonderziehungsrechten (Gerhardt) 339
- Die Laffer-Kurve (Issing) 384
 - Verlustzuweisungsgesellschaften (Schreiber) 386
 - Mietspiegel (Weber) 429
 - Stromversorgung – Eine Gegenposition (Hinken) 432
 - Internationale Konjunktursynchronisation (Keller) 489
 - Exportselbstbeschränkungsabkommen (Nunnenkamp) 541

Kleine Abhandlungen

- Edelmetallmärkte (Häberle) 37
- Die Centrale Marketinggesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft (Otzen) 81
- Der Zentralverband des Deutschen Handwerks (Patzig) 131
- Zum Begriff des Bankbetriebes (Eilenberger) 183
- Die Goldpolitik des Internationalen Währungsfonds (SommerHerberich) 239
- Strategische Unternehmensführung und das Konzept der „Schwachen Signale“ (Arnold) 290
- Die Deutsche Forschungsgemeinschaft (Schöne) 342
- Wirtschaftspolitische Ziel-Instrument-Sätze (Witte) 389
- Die Maximierung des Gewinnausweises mit dem Instrument der Vollkostenrechnung (Siegel) 390
- Der Arztleistungsmarkt und seine Besonderheiten (Graf von der Schulenburg) 434
- Projektanalyse bei Vorhaben aus dem Bereich des Straßenbaus (Gaspary/Siege) 490
- Mitbestimmungsgesetze. Ein Vergleich (Schulte) 544
- Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften 1981 an James Tobin (Pohl) 589

Informationen für Studium und Beruf

- Das Studium der Wirtschaftswissenschaften in den USA. Was erwartet deutschsprachige Interessenten? (Pack/Stehle) 41
- Das Studium der Wirtschaftswissenschaften in den USA. Die Wahl von Studienort und Studienprogramm (Pack/Stehle) 84
- Die Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch außerordentliche (fristlose) Kündigung (Götz) 133
- Das Studium der Wirtschaftswissenschaften in Großbritannien (Macharzina) 186
- Die wichtigsten kreditwirtschaftlichen Fachzeitschriften (Judt/Wojtanowskyj) 242
- City of London Polytechnic-Summer School (Eichler) 294
- Auslandsbezogene Hochschulausbildung in Wirtschaftswissenschaften (Wolf) 393
- Studienreform und Orientierungsphase in den Wirtschaftswissenschaften (Hummel) 436
- Ausbildung und Berufschancen des Wirtschaftsprüfers (Buchner) 494
- Kurzberichte 87, 136, 190, 246, 295, 344, 395, 439, 498, 547, 591

WiSt-Klausur

- Klausur aus der Rechtswissenschaft: Betriebsuntersagung bei gewerberechtl. Illegalität (Scorl) 443

WiSt-Fallstudie

- RANK XEROX GmbH. Neueinführung eines Investitionsgutes/einer investiven Dienstleistung (Backhaus/Schuster) 89
- Fallstudie zur Bilanzierung: Korrektur einer Gewinn- und Verlustrechnung (Bieg) 137
- RANK XEROX GmbH. Neueinführung eines Investitionsgutes/einer investiven Dienstleistung – Lösungshinweise (Backhaus/Schuster) 193
- Controlling und Interne Revision in einem Unternehmen. A. Situation und Aufgabenstellung (Haas) 298
- Controlling und Interne Revision in einem Unternehmen. B. Lösungsvorschlag (Haas) 347
- Fallstudie zur Rationalisierung (Chmielewicz/Müller-Dahl) 592

WiSt-Allerlei

- WiSt-Zitat
- Das Gleichheitsprinzip des Liberalismus 96
- WiSt-Ökonomologeleien
- Geisterstunde (Diller) 303, 352

II. VERFASSERVERZEICHNIS

- | | | | |
|----------------------|----------------------|--------------------------|--------------------|
| Arnold, U. 290 | Bieg, H. 137 | Chmielewicz, K. 104, 592 | Dinkel, R. 78, 540 |
| Backhaus, K. 89, 193 | Borchert, M. 275 | Cremer, R. 115 | Dirrigl, H. 49 |
| Bamberger, I. 97 | Brauchlin, E. 305 | Dichtl, E. 180, 249, 533 | Dobias, P. 255 |
| Beinsen, L. 485 | Breyer, F. 125 | Diller, K. D. 303, 352 | Donges, J. B. 505 |
| | Buchner, R. 310, 494 | | Dorn, D. 32 |

- Dreißig, W. 261
Dürr, E. 579
- Eichler, B. 294
Eilenberger, G. 183
- Feldsieper, M. 511
Fischer, J. 449
- Gaspar, U. 490
Gerhardt, W. 339
Götz, H. 133
Gräfer, H. 353
Grob, H. L. 401
Grunwald, J.-G. 1
- Haas, G. 298, 347
Haslinger, F. 336
Häberle, S. 37
Herberg, H. 359
Heubes, J. 56, 176
Hinken, J. 432
Hummel, T. 436
Huß, H.-J. 288
- Inhoffen, A. O. 104
Issing, O. 384, 479
- Judt, E. 242
Jürgensen, H. 225
- Kähler, J. 511
Keller, K. J. 489
Kistner, K.-P. 145
Kleinheyer, N. 65
Kruschwitz, L. 449
Kubicek, H. 458
Küng, E. 407
Küting, K. 268
- Lachnit, L. 151
Lampert, H. 71, 329
Laßmann, G. 284
Lepelmeier, D. 382, 553
- Macharzina, K. 186
Mack, M. 34
Mag, W. 201, 519
Müller, U. 467
Müller-Dahl, F. 592
- Neumann, M. J. M. 111
Nunnenkamp, P. 541
- Otzen, H. 81
- Pack, L. 41, 84
Patzig, G. 131
Picot, A. 527, 563
Peffekoven, R. 557
Peters, H.-R. 323
Pohl, R. 412, 589
- Raffée, H. 533
Recktenwald, H. C. 158
Roemheld, B. 288
Rudolph, B. 60
Rürup, B. 115
- Schmidt, I. 282
Schöne, H. 342
Schreiber, U. 238, 386
Schulenburg, J.-M. Graf v. d. 434
Schulte, W. 79, 544
Schuster, F. 89, 193
Schweitzer, M. 8
Scorl, K. 443
Seidenfus, H. St. 121, 378, 424
Seidl, Ch. 14, 428
Seifert, H. 181
- Siege, L. 490
Siegel, T. 390
Simmert, D. B. 65
Sommer-Herberich, U. 239
Stehle, R. 41, 84, 587
Streit, M. E. 473
- Theurl, E. 553
Thiemeyer, T. 367, 417
Tichy, G. 129
- Wagner, F. W. 572
Wagner, H. 163
Weber, M. 429
Wellenreuther, H. 533
Werner, J. 373
Willeke, F.-U. 25
Windisch, R. 210, 234
Wirtz, K.-E. 218
Witte, H. 389
Wojtanowskyi, S. 242
Wolf, A. 393
- Zentes, J. 19
Zimmermann, H. 168

III. KLEINES STICHWORTVERZEICHNIS

- Abkommen**
internationale – 279
Zweite Änderung des IWF – 339
- Absatz**
– agrarwirtschaftlicher Produkte 81 ff.
- Absatzplanung** 521, 523
- Abschöpfungsstrategie** 564 ff.
- Abschreibung** 52, 356 f., 596
- Abschreibungsvergünstigungen** 388
- Absorption**
– und Link 508
– und Zahlungsbilanz 408 f.
- Abstimmungsverfahren**
Probleme von – 125 ff.
- Abweichungsindikator**
– im Europäischen Währungssystem 67
- Abwertung**
– und Ölpreisproblem 409
- Agrarmarketing** 81 ff.
- Agrarwirtschaft, deutsche** 82 ff.
– und Europäische Gemeinschaft 83 f.
- Aktien** 61 ff.
- Aktiengesetz** 154, 574
- Aktienrecht** 50
- Aktivitätsanalyse** 145 ff.
- Aktivmindestreserve** 481
- Akzelerator**
flexibler – 177 f.
starrer – 176 f.
- Akzeleratorkoeffizient** 177
- Algorithmen** 449 ff.
- Allokation**
– und Link 508
– der Ressourcen im Raum 225 ff.
Selbstbeschränkungsabkommen und – 542
- Allokationsziele**
– in der Finanzpolitik 170
- Als-Ob-Preisbildung** 371
- Altschulden** 261
- Angebotsorientierung**
– der Finanzpolitik 561 f.
- Anlageformen**
– für Ersparnisse 3 ff.
- Anreiz-Beitrags-Theorie** 464
- Anschaffungskosten** 356 f.
- Anspruchsniveau** 403
- Antizyklische Finanzpolitik** 557, 560
- Antizyklische Politik**
– und rationale Erwartungen 114 f.
- Arbeitserselbstverwaltung** 106
- Arbeitnehmer**
Mitbestimmung der – 544 ff.
– und Stamokap-Theorie 327 f.
- Arbeitnehmerschutzpolitik** 331
- Arbeitsdirektor** 545 ff.
- Arbeitskräfte**
primäre und sekundäre – 118
- Arbeitslosenstatistik**
Defizite der – 116 f.
- Arbeitslosigkeit** 108
Definition der – 115, 116
– und Inflation 467 ff.
verdeckte – 115 ff.
- Arbeitsmarkt** 206, 519 f.
– und inflatorische Lücke 515 ff.
- Arbeitsmarktpolitik**
– als Teil der Sozialpolitik 331 f.
- Arbeitsplatzrisiko** 111
- Arbeitsplatzsicherung** 104 ff.
- Arbeitsplatzverhältnis** 133 ff.
- Arbeitsproduktivität**
– und Inflation 165
- Arbeitsteilung**
– und Verkehr 424
- Arbeitszeitschutz** 330
- Arbeitszeitverkürzung** 106, 333
Folgen der – 106
- Arbitrage** 476, 587
- Arzthonorierung** 434 ff.
- Arztleistungsmarkt** 434 ff.
- Attentismus** 561
- Aufsichtsrat** 50
Zusammensetzung des – 544 ff.
- Ausgaben, öffentliche** 168 f.
- Ausschlußprinzip** 78 f., 382 f., 554 f.
- Ausschüttung** 50 ff., 354
optimale – 572 ff.
- Ausschüttungsregeln** 573
- Ausschüttungsstrategien** 572 ff.
- Außenhandel**
Selbstbeschränkungsabkommen im – 541 ff.
- Außenhandelspolitik** 279
- Außenwirtschaftspolitik** 275 ff.
- Außenwirtschaftstheorie**
monetäre – 277
reine – 276 f.
- Ballungsgebiete**
– und Besteuerung 232
- Bankbetrieb** 183 ff.
- Banken** 60 ff.
- Bausparen**
– als Kapitalanlage 2 ff.
- Bedarf**
– als Ansatzpunkt der Verteilungspolitik 375, 376 f.
- Bedarfsgerechtigkeit** 73, 76 f., 376 f.
- Begebung** 63 f.
- Beggar-my-neighbour-policy** 277
- Begriffsexplikation** 11
- Bernoulli-Nutzentheorie** 403

- Beschäftigung**
 – und Inflation 414f.
 – und Ölpreiserhöhung 362ff.
- Beschäftigungsgrad** 204
- Beschäftigungspolitik**
 – und Arbeitslosendefinition 120
- Beschäftigungsrückgang** 106
- Beschäftigungsziel**
 Problem des – 116
- Beschaffungsplan** 521
- Beschaffungspolitik** 563
- Beschaffungsprozeß** 193f.
- Besteuerung**
 Modelle optimaler – 210ff., 234ff.
 – von Scheingewinnen 165
 – und Steuereinnahmen 384ff.
- Beteiligung** 386ff.
- Betriebsrat** 106
- Betriebsratswahlen** 288f.
- Betriebsuntersagung** 443ff.
- Betriebswirtschaftslehre** 367ff.
- Betriebswirtschaftslehre der Banken**
 184
- Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Betriebe** 367ff., 417ff.
- Bevölkerungsdichte**
 – und Staatsausgaben 540
- Bezugsrecht** 63
- Bilanzforschung** 153
- Bilanzierung** 137ff., 154, 353ff., 386ff.
- Bilanzierungstechnik**
 – in der Planwirtschaft 255
- Bilanzierungswahlrechte** 355ff., 386ff.
- Bilanzpolitik** 353ff., 390ff.
- Bilanzrelationen** 354f.
- Bilanzstichtag** 357
- Bilanztheorie** 268ff.
- Bildschirmtext** 19ff.
- Bildung** 207
- Bildungspolitik**
 – und Einkommensverteilung 74
 – und Verteilung 374
- Binnenhandelspolitik** 378ff.
- Bodenpreise und Allokation** 225f.
- Branch-and-Bound** 450
- Brecht'sches Gesetz** 540
- Bruttosozialprodukt**
 – und Ölpreiserhöhung 362ff.
- Bruttosparquote** 428
- Buchführungsprivileg** 238f.
- Budget** 208
- Budgetausgleich**
 – und Staatsausgaben 57
- Budgetpolitik** 170
- Budgetrestriktion** 560
- Buffer stocks** 181
- Built-in flexibility** 557
- Bundeskartellamt** 26
- Bundesobligationen** 264f.
- Bundesrepublik**
 Regionalpolitik in der – 227, 230, 232f.
- Bundesschatzbrief** 264
- Business marketing** 249
- Buying-Center** 193f.
- Cash-Flow** 101, 565
- Centrale Marketinggesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft** 81ff.
- Cobweb-Theorem**
 – und Devisenmarkt 129
- Competition**
 free – 28
- perfect – 28
 workable – 29
- Controlling** 298ff., 347ff.
- Crowding-out-Effect** 557
- Datenübertragung** 20
- Day Trading** 476
- Deckungsbeitrag** 403
- Deckungsbeitragsrechnung** 20
- Deficit spending** 173, 557, 559
- Deflation**
 nachfragebedingte – 511ff.
- Deflatorische Lücke** 511ff.
- Demarketing** 251
- Demonetisierung**
 – des Goldes 239ff.
- Denison'sches Gesetz** 428f.
- Desinvestition** 564ff.
- Deutsche Forschungsgemeinschaft**
 342f.
- Devisenbewirtschaftung** 281
 – und Entwicklungspolitik 581
- Devisenbilanz** 276
- Devisenmarkt**
 – und Cobweb-Theorem 129
- Devisenterminpolitik** 481
- Dienstleistungsbilanz**
 – der Bundesrepublik 287
- Diplome** 187ff.
- Direktgeschäft**
 kontraktbezogenes – 474
 warenbezogenes – 473
- Diskontopolitik** 480
- Diskretionäre Maßnahmen** 558
- Diskriminierung**
 – im Außenhandel 543
- Displacement-effect** 32ff.
- Diversifikation** 311f.
- Dividende** 50
- Doppelbesteuerungsabkommen** 52
- Dualitätstheorie** 150
- Dynamische Programmierung** 450
- EAN** 20
- Edelmetallmärkte** 37ff.
- Effekte, externe** 78f., 162
- Effektenplazierung** 62f.
- Eigenkapital** 52
- Eigenverbrauch** 159
- Einkommen** 52ff.
- Einkommensteuer** 386ff.
 – und Einkommensverteilung 74
- Einkommensverteilung**
 – und Entwicklung 585
 funktionelle – 72
 personelle – 72
- Einlagenpolitik** 481
- Ein-Mann-GmbH** 34, 36
- Einnahmen, öffentliche** 169
- Einstandspreis** 222
- Einzelleistungshonorierung** 436
- Elastizitäten**
 – auf dem Edelmetallmarkt 39
- Elastizitätsansatz**
 – der Zahlungsbilanztheorie 485ff.
- Emissionsgeschäft** 60ff.
- Energieproblem** 407ff., 432f.
- Entkoppelung** 407
- Entlassungsschutz** 105ff.
- Entnahme** 572
- Entscheidung, strategische** 97ff.
- Entscheidung unter Ungewißheit** 311
- Entscheidungen** 305f.
 dezentrale – 26
- Entscheidungsbaumverfahren** 450
- Entscheidungslehre, Betriebswirtschaftliche** 305ff.
- Entscheidungslogik** 307
- Entscheidungsmatrix** 402
- Entscheidungsmethoden** 308f.
- Entscheidungsmodelle** 449ff.
- Entscheidungsprobleme, Struktur von** 450f.
- Entscheidungsprozeß** 305ff., 372
- Entscheidungsregeln** 401ff.
- Entscheidungstheorie** 306
- Entscheidungsunterstützungssysteme**
 22
- Entscheidungsziele** 458
- Entwicklung und Link** 508
- Entwicklungshilfe** 181f.
 – und Goldpolitik des IWF 240f.
 – und Sonderziehungsrechte 505ff.
- Entwicklungsländer** 490
 – und Ölpreisproblem 409f., 411
- Entwicklungspolitik** 579ff.
- Erdöl** 180f., 359f., 407ff.
- Erfahrungskurve** 98f., 196
- Erfahrungskurven-Analyse** 563f.
- Ertragsgesetz** 145, 148
- Ertragsteuerbelastung** 572ff.
- Ertragswert** 573f.
- Erwartungen**
 adaptive – 112
 – und Inflation 415
 rationale – 111ff.
 – und Wechselkursentwicklung 130
- Erwartungswert** 311ff.
- Erwerbspersonenpotential**
 Ermittlung des – 117ff.
- Erwerbsquote** 117
- Euromarkt** 280
 – und Dollarrecycling 408, 410f.
- Europäisches Währungssystem** 65ff.
- Existenzgründungen** 535
- Existenzminimum**
 – und Verteilung 376
- Exporte**
 – und Preiselastizitäten 485ff.
- Exportförderung** 584
- Exportselbstbeschränkungsabkommen** 541ff.
- Externe Effekte** 78f., 162, 553ff.
- Faktorlücke** 516
- Familienpolitik** 332
- Final Goods** 572
- Finanzierung** 355, 386ff., 418f., 596
- Finanzierungsregeln** 419
- Finanzierungsschätze** 265
- Finanzmärkte**
 Analyse der – 589ff.
- Finanzplan** 577, 592
- Finanzplanung** 521, 524
- Finanzpolitik** 557ff.
 – und Geldpolitik 173f.
 nachfrage- und angebotsorientierte – 174
 Theorie der – 168
- Finanztheorie, neue** 210ff.
- Firmenwert** 355f.
- Fiscal drag** 559
- Fiscal policy** 557ff.

- Fiskalpolitik**
 Beschäftigungswirkungen der – 56 ff.
Fördergebiete 227, 230 f.
Formula flexibility 558
Forschungsgemeinschaft, Deutsche
 342 f.
Forward linkages 582
Free-rider-Verhalten 78, 382, 555
Freihandel 276
Freihandelszone 281
Frühwarnsysteme 290
Frühwarnung 566
Fusionskontrolle 283
- Gefangenen-Dilemma** 127
Geld
 – als Konsumgut 415 f.
Geldemission
 – und Staatsfinanzierung 412
Geldhaltung
 Ökonomisierung der – 164
Geldillusion
 – und Inflation 513, 514
Geldmenge
 – und Inflation 514 f.
Geldpolitik 479 ff.
 Neutralität der – 113
 – und rationale Erwartungen 111 ff.
Gemeinwirtschaft 367 ff.
Generic marketing 249
Gentlemen's Agreement 481
Geschäftsbericht 357 f.
Geschäftseinheiten, strategische 564
Geschäftsfelder 564
Geschäftsfeld-Ressourcen-Matrix 566
Gesellschafterdarlehen
 – bei der GmbH 36
Gesellschaftliche Verantwortung 462
Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb
 26
Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen 26
Gewerbebegriff 443
Gewerbeertragsteuer 50
Gewerbefreiheit 122
Gewerbepolitik 121 ff.
Gewerberecht
 – und Illegalität 443 ff.
Gewerkschaften 111
 – und Stagflation 469
Gewinn 49, 572 ff., 592 ff.
Gewinnausweis 390 ff.
Gewinnbesteuerung 595
Gewinnmaximierung 460 f.
Gewinnverteilungsrechnung 49 ff.
Gewinnverwendung 370
Gläubiger-Schuldner-Hypothese 166
Gläubigerschutz 574
 – bei der GmbH 34 f.
Gleichgewicht
 außenwirtschaftliches – 275
Globalsteuerung 557
 – und Stagflation 470
 Struktureffekte der – 470
GmbH und Co.KG 36 f.
GmbH-Gesetz 574
GmbH-Novelle 34 ff.
GOB 353, 390 ff.
Gold
 Demonetisierung des – 40
 – und Dollar 39 f.
 Rolle des – 40, 239 ff.
- Goldmarkt** 38
Goldpreis
 Determinanten des – 38 f.
Goldpreisentwicklung 39 f., 240 f.
Goldverkäufe des IWF 239 ff.
Grenzkostenpreisregel 371, 420
Grenzrate der Substitution 147
Grundbedürfnisse
 – und Entwicklungspolitik 584 f.
Grundkapital 50
Gründungshaftung
 – bei der GmbH 35
Güter
 öffentliche – 74, 159 ff., 171, 173 f.,
 553 ff.
 meritorische – 553 ff.
 politische – 556
Güterlücke 511 ff.
Güterverteilung
 – und Handel 379
GuV-Rechnung 50, 137 ff., 353 ff.
- Haavelmo-Theorem** 559
Handel
 Funktion des – 378 ff.
Handelsbilanz 353 ff., 386 ff.
Handelspanel 21
Handelsrecht 50
Handwerkskammer 124
Handwerksordnung 123, 131 ff.
Handwerksorganisation 131 ff.
Handwerkspolitik 121 ff.
Haushalt, öffentlicher
 – als wirtschaftspolitisches Instrument
 169
Hedging 311 f.
 – am Terminkontraktmarkt 475
Herstellungskosten 356 f.
Heuristik 449 ff.
Heuristische Verfahren 449 ff.
Holding-Novelle 545
Hyperinflation 167
Hypothesen, nomologische 97 ff., 103
- Immobilien**
 – als Kapitalanlage 2 ff.
Imperialismus 324
Importbeschränkungen 541
Importe
 – und Preiselastizitäten 485 ff.
Importsubstitution 583 f.
Indifferenzkurven 320 ff.
Indikatoren 161 f.
 – der Geldpolitik 482 f.
Industriepolitik 121 ff.
Industrie- und Handelskammer 125
Infant industry argument 276, 279
Inflation 109
 – und Arbeitslosigkeit 467 ff.
 – und Link 508, 509
 makroökonomische Effekte der – 414 ff.
 nachfragebedingte – 511 ff.
 Staatsfinanzierung und – 412 f.
 Theorie der optimalen – 412 ff.
 Wachstumseffekte der – 163 ff.
Inflationserklärung
 Keynesianische – 515
 Wicksellsche – 515
Inflatorische Lücke 511 ff.
Information
 – als Gut 112
- Informationsfunktion**
 – des Handels 379
Informationskosten 113 f.
Informationspolitik 568 f.
Informationssysteme 10
Informationsverarbeitungsprozeß 306
Infrastruktur
 Arten der – 229
 – und Verkehrspolitik 425
Infrastrukturpolitik 228 f.
Innovation 89
 – und Stamokap-Theorie 325 f.
Innung 124
Input-Output-Analyse 336
Input-Output-Modell 208
Inside lag 482
Intermediate lag 482
Internationaler Währungsfonds
 Goldpolitik des – 239 ff.
Interne Revision 298 ff., 347 ff.
Investition 564, 596 f.
 – und Akzeleration 177 f.
Investitionsförderung
 finanzielle – 229 f.
Investitionsgut 89, 193 ff.
Investitionsplanung 521, 524
Investitionspolitik 420
Investitionszulagengesetz 230
Investivlohn
 – und Vermögensverteilung 76
Isoquante 146, 149
- Jahresabschluß** 49 ff., 137 ff., 152, 353 ff.
Jahresgutachten 550
Joint Venture 493
- Kabelfernsehen** 19 ff.
Kapazität 592 ff.
Kapitalanlagen 310 f.
 private – 1 ff.
Kapitalbilanz 275 f.
Kapitalerhaltung 572 f.
Kapitalflußrechnung 268 ff.
Kapitalgesellschaft 49 ff., 572 ff.
Kapitalismus
 staatsmonopolistischer – 323 ff.
Kapitalmarkt 60
Kapitalmarktanlagen 2
Kapitalsammelstellen 60
Kapitalvermögen 574 f.
Kapitalverkehrskontrollen 280
Kartellpolitik 30 f.
 – und Einkommensverteilung 73
 – und Industrie 124
Kartellverbot 282
Kassamarkt 473
Kassenobligationen 264
Kassenterminal 19
Kaufkraftausgleich 361
Keynes-Plan 507
Klassenstaat-These 326
Körperschaftsteuer 50 ff.
Kollektives Handeln
 Theorie des – 382
Kollektivgut 553 f.
Kollektivinteressen
 – und Gruppenbildung 382 f.
Kompensationsgeschäfte 281
Konjunktur
 – und Finanzpolitik 173
 – und Link 508

- Konjunkturmodell** 178 f.
Konjunkturpolitik 557 ff.
Konjunktursynchronisation
 internationale – 498 f.
Konjunkturzusammenhang
 internationaler – 489 f.
Konkurrenz
 vollkommene – 28
Konsortialquote 62
Konsortium 61 ff.
Konsum 572
 rivalisierender – 554 f.
 staatlicher – 159
Konsumenteninformationsverhalten
 21 f.
Konsumentenpanel 21
Konsumentenouveränität 222
Kontrakt, standardisierter 473 f.
Kontrakthandel 473 ff.
Konzentration
 – und Stagflation 469 f.
Konzeption
 wettbewerbspolitische – 27
Kosten 208
Kostendegression 563
Kostenerstattungsprinzip 435
Kosten-Nutzen-Analyse 423, 490 ff.
Kostenplanung 563
Kostenpreisregel 371
Kostenunterschiede, komparative 276
Kreditaufnahme
 – und Finanzpolitik 559 f.
Kredite
 – an Entwicklungsländer 505 ff.
Kreditfinanzierungsquote
 – der Staatsausgaben 261 f.
Kreditinstitute 60 ff.
Kreditplafondierung 481
Kreditstop 481
Kreditwirtschaftliche Fachzeitschriften 242 ff.
Krisenmanagement 291
Kündigung 106
 fristlose – 133 ff.
 Voraussetzung einer – 133 f.
Kursgewinne 574 f.
Kybernetische Entscheidungstheorie
 307 f.
- Laffer-Kurve** 384 ff.
Landwirtschaft
 Absatzförderung in der – 81 ff.
Law of indifference 587
Lebensversicherung
 – als Kapitalanlage 2 ff.
Lebenszyklusanalyse 101
Leistung
 – als Ansatzpunkt der Verteilungspolitik 375 f.
 Bewertung staatlicher – 158 f.
Leistungsbilanz 275
 Defizit in der – der Bundesrepublik 287 f.
 – und Link 508
 – und Ölpreiserhöhung 365 f.
 – und Preiselastizitäten 485 ff.
Leistungserstellung 185
Leistungsgerechtigkeit 73, 76 f., 375 f.
Lenkpreissystem 10
Leontief-Modell 336 f.
Lewis-Fei-Ranis-Modell 583
- Liberalismus** 218 f.
 – und Gewerbe 122
Lieferbindung
 – beim Link 507, 509
Lieferzeit 106
Limitationalität 336 f.
Lineare Programmierung 145 ff., 451
Link 505 ff.
 direkter – 507
 indirekter – 508
 – und Ölpreisproblem 411
Liquidität 355, 592 ff.
Liquidität, internationale
 – und Entwicklungshilfe 505 ff.
Lockvogelangebote 221 f.
Logistik 21
Logrolling 125 ff.
 explizites und implizites – 126
Lohnerhöhung 108
Lohnkosten 106 ff.
Lohn-lag
 – und Inflation 513
Lohn-lag-Hypothese 165, 167
Lohnpolitik
 – und Einkommensverteilung 73
Lohnquote 72, 108 f.
Lohnstruktur
 – und Stagflation 470 f.
Lombardpolitik 480
Lückenanalyse 530 f.
- Make or buy** 204
Marketing 19 ff., 249 ff.
 – der Handelsbetriebe 20
Marketing-Mix 91 f., 193 f.
Marketing-Modelle 19
Markowitz-Diversifikation 310 ff.
Markowitz-Kriterium 319 f.
Marktanteil 564 f.
Markteintrittsbarrieren 101 f.
Marktform
 – und Inflation 167
Marktforschung 19 ff.
Marktführer 564
Marktmacht 222
Marktsegmente 564 f.
Marktstrukturen 102
Markttransparenz
 – und Handel 379, 380 f.
Marktwirtschaft 106
 – und Entwicklung 580
Marktzugangsbeschränkung
 – im Handwerk 123
Marshall-Lerner-Bedingung 488
Maschinenbeitrag 79 ff.
 – und Äquivalenzprinzip 81
 – und Rentenversicherung 79 ff.
Maßgeblichkeitsprinzip 52, 356
Mediaplanung 20
Mediendynamik 19 ff.
Mehrheitsentscheidungen
 Schwächen von – 125 ff.
Mehrwertsteuer
 – bei Edelmetallen 38
Meistbegünstigungsklausel 279
Mengenbilanz 256
Meritorische Güter 553 ff.
Merkantilismus
 – und Gewerbe 122
Mietspiegel 429 ff.
Mindesteinkommen
 – und Verteilung 376
- Mindestlöhne**
 – und Einkommensverteilung 74
Mindestreservepolitik 480 f.
Mirrlees-Modell 212 f.
Mischgut 554
Mißbrauchsaufsicht 220
Mißbrauchskontrolle 31, 124
 – und Einkommensverteilung 73
Mißbrauchsprinzip 283
Mitbestimmung 421
 – als Teil der Sozialpolitik 332
Mitbestimmungsergänzungsgesetz
 544, 545
Mitbestimmungsgesetz 544, 546
Mittelstandsförderungsgesetze 536
Mittelstandspolitik 533 ff.
 – und Handel 380
 – und Handwerk 123
Modell 306
Monopol
 – in der Stamokap-Theorie 324 f.
Monopolbourgeoisie 323, 237
Monopolkommission 26
Montanmitbestimmungsgesetz 544 f.
Moral Suasion 481
Morphologischer Kasten 453 f.
Motivation 521
Multiplikator-Akzelerator-Modell
 178 f.
Münzgewinn
 – beim Sonderziehungsrecht 507
 μ - σ -Regel 312 f.
- Nachschußpflicht** 474
Nahrungsmittelversorgung 82
Nationalökonomien
 Rätsel zu – 303 f., 352
Neomarxismus 323 ff.
Neun-Felder-Matrix 564 f.
Neuprodukteinführung 193 ff.
Neuverschuldung 261
Niederwertprinzip 356 f.
Nobelpreisträger 1981 589 ff.
Nomogramm 108
Nonsubstitutionstheorem 336 ff.
Normstrategien 565 f.
Notenbank
 Unabhängigkeit der – 479 f.
Nulltarif
 – im Gesundheitswesen 436
Nutzen
 kardinaler – 16 f.
 ordinaler – 14 f.
Nutzenmessung 320
Nutzentheorie 306
Nutzenvergleich
 – interpersoneller 14, 16, 18
- Offenmarktpolitik** 480
Öffentliche Betriebe
 Betriebsprozesse der – 420
 BWL der – 367 ff., 417 ff.
 Finanzwirtschaft der – 418
 Marketing der – 420
 Ziele der – 418
Öffentliche Güter 553 ff.
 Bewertung der – 159 f., 161
 – und Einkommensverteilung 74
 Theorie der – 171, 373
 – und Verteilung 374
Öffentliche Schuld 169

- Öffentlicher Sektor**
– und volkswirtschaftliche Gesamt-
rechnung 159 ff.
- Oligopoltheorie**
– und Stamokap-Theorie 325
- Ölpreisentwicklung** 359 f., 407 ff.
gesamtwirtschaftliche Auswirkungen
der – 359 ff.
Substitutionseffekte der – 407
- Olson-Dilemma** 382 ff.
- On-Line-Marktforschung** 21
- OPEC-Länder** 180
- Open-Price-System** 220
- Operations Research** 450
- Opportunitätskosten** 403
- Optimale Inflation** 412 ff.
- Organigramm** 298 f., 348
- Organisation, Aufbau** 9
- Organisationsbegriff** 8
- Organisationsforschung** 8 ff.
Ansätze der – 8
Wissenschaftsziele der – 10 ff.
- Organisationsgestaltung** 12
- Organisationslehre** 8 ff.
- Organisationsplanung** 521, 524
- Organisationspolitik** 569
- Organisationsstruktur** 9 f., 204, 298 ff.,
347 ff.
- Organisationstheorie** 11
- Orte, zentrale** 227
- Outside lag** 482
- Overshooting** 129 ff.
- Parallelpolitik** 561
- Parametrisierung** 23
- Pareto-Optimum** 14, 16
- Partizipationspolitik** 568 ff.
- Per se rule** 282 ff.
- Personalabbau** 106
- Personaleinsatzplanung** 20
- Personalinformationssysteme** 520
- Personalkosten** 105 ff.
- Personalkostenplanung** 520
- Personalplanung** 201 ff., 519 ff.
- Personalpolitik** 202
- Personal Selling** 195
- Personengesellschaft** 572 ff.
- Phillips-Kurve** 414 f.
- PIMS-Projekt** 100
- Planbilanz** 268 ff.
- Planrichtlinien** 257
- Planung** 97 ff.
gesamtwirtschaftliche – 255 ff.
– und Entwicklung 580
- Planungstechnologie** 520
- Planwirtschaft, Zentrale** 255 ff.
- Point of Sale** 20
- Portefeuilles** 310 ff.
- Portfolio-Analyse** 97 f., 101, 564
- Portfolio-Methode** 290
- Portfolio-Theorie** 589 ff.
- Portfolio selection** 310
- Positionierung** 566
- Position Trading** 476
- Präferenzen**
verzerrte – 555
- Preis**
Gesetz des einheitlichen – 587 ff.
- Preise, relative**
– und Inflation 164
Theorie der – 482
- Preisabsprachen** 282
- Preis-Absatzfunktion** 401 f.
- Preis-Angebotsfunktion** 180
- Preisbindung** 220
- Preiselastizitäten**
– und Außenhandel 485 ff.
- Preiseempfehlung** 220
unverbindliche – 381
- Preisfestsetzung** 218 ff.
rechtliche Probleme bei – 218 ff.
- Preisirreführung** 221
- Preiskartell** 220
- Preismechanismus, marktwirtschaftlicher**
– und Inflation 164
- Preisniveauerwartungen, rationale** 113
- Preisniveaustabilität**
– und Entwicklung 581
- Preispolitik** 196, 563
- Preisschaukelei** 222
- Preisschleuderei** 221 f.
- Preissteigerungen**
nachfragebedingte – 511 ff.
- Preisstop** 108 f.
- Preisstrategien** 401 ff.
- Preiswucher** 223
- Price-look-up-Verfahren** 20
- Primärverteilung** 374
- Prisoner's Dilemma** 127
- Privatautonomie** 218 f.
- Produktdifferenzierung** 102
- Produktionsfaktoren** 108
- Produktionskoeffizient** 147, 592 ff.
- Produktionskonto**
– des Staates 159
- Produktionsplanung** 521, 523 f.
gesamtwirtschaftliche – 255 f.
- Produktionspolitik** 373
- Produktionsprogrammplanung** 453,
455 ff.
- Produktionsprozeß** 146
- Produktionsverfahren** 185
- Produktlebenszyklus** 531 f., 564
- Produkt-Markt-Matrix** 530 f.
- Produkttheorie** 145 ff.
- Prognosebilanz** 268 ff.
- Prohibitivpreis** 403
- Projektanalyse** 490 ff.
- Protektionismus** 541 ff.
– und Ölpreisentwicklung 410
- Querverteilung** 374
- Rabatte** 223
- Ramsey-Formeln** 234 ff.
- Ramsey-Modell** 211 f., 234 ff.
- Rationalisierung** 104 ff., 592 ff.
- Raumordnung** 226
- Raumordnungspolitik** 225 ff.
- Realisationsprinzip** 390
- Realkassenhaltungseffekt** 482
- Reallohn**
– und Inflation 165
- Realwertverluste**
– der Geldhaltung 164 f.
- Realzins**
– und Inflation 164, 165
- Rechnungseinheit, Europäische** 66
- Rechnungslegung** 49 ff., 151 ff., 353 ff.,
422
- Recht auf Arbeit** 110 f.
- Rechtsordnung** 219
- Recycling**
– von Petrodollars 407 ff.
- Rediskontkontingent** 480
- REFA** 204
- Refinanzierungspolitik** 480
- Regelbindung**
– der Geldpolitik 482
– von staatlichen Maßnahmen 558
- Regiebetriebe** 368
- Regionale Aktionsprogramme** 227
- Regionalpolitik** 225 ff.
imperative – 227 f.
informativ – 228
konduktive – 228
- Rekonstitutionspflicht** 339, 506
- Relevanter Markt** 221
- Rendite** 572
- Rentabilität** 108
- Rentenversicherung**
Maschinenbeitrag zur – 79 ff.
- Reservemedium, internationales** 339
- Responsefunktion** 23
- Ressourcen** 566
- Reziprozitätsklausel** 279
- Risikoausgleich** 311
- Risikoempfindlichkeit** 320 f.
- Risikokompensation** 311
- Risikonutzentheorie** 405
- Risikopolitik** 568
- Risikostreuung** 311
- Risikoverhalten** 405
- Robinson-Bedingung** 488
- Rohstoff-Fonds** 181 f.
Gemeinsamer – 181 ff.
- Rohstoffkartell** 180
- Rohstoffmärkte**
– und Gemeinsamer Fonds 181 ff.
- Rohstoffprogramm, integriertes** 181
- Rücklagen** 50, 356, 573 f.
- Rückstellungen** 356
- Rule of reason** 282 ff.
- Sachleistungsprinzip** 435
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung** 550
- Samuelson-Theorem** 336 ff.
- Sanierung**
aktive und passive – 226
- Sanierungspolitik** 568
- Scalping** 476
- Scanning** 19 ff.
- Schattenpreise** 492
- Schatzanweisungen, unverzinsliche** 265
- Scheingewinn** 573
- Schuldenpolitik** 173
- Schuldformen**
– der öffentlichen Schuld 264
- Schwache Signale** 566
- Schwarzfahrer-Problematik** 78, 382
- Scitovsky-Plan** 507
- Segmentierungsanalyse** 20 f.
- Sekundärverteilung** 374
- Selbstfinanzierung** 573 f.
- Selbsthilfebetriebe** 367 ff.
- Silbermarkt** 38
- Social-Marketing** 250 f.
Instrumente des – 251 ff.
- Soll-Ist-Vergleich** 569

- Sonderangebot** 222
Sonderforschungsbereiche 343
Sonderziehungsrecht 339 ff.
 – und Entwicklungshilfe 505 ff.
Soziale Indikatoren 161 f.
Sozialplan 106
Sozialpolitik 329 ff.
 – und Arzthonorierung 434 ff.
 Instrumente der – 334
 theoretische Grundlagen der – 333
 Träger der – 330
 Ziele der – 334
Sozialsaldo 422 f.
Sozialversicherung 330
 – und Einkommensverteilung 74
Sparen
 Anlageformen des – 3 ff.
 Bestimmungsgründe des – 1 f.
 – und Haushaltsstruktur 7 f.
 – und Inflation 164, 166
Sparmotive 2
Sparquote 428 f.
Spekulation
 – am Terminkontraktmarkt 476
Spreading 476 f.
Staat
 – und Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung 158 ff.
Staatliche Eingriffe
 – und Stagflation 468
Staatsanteil 170
 Entwicklung des – 32 ff.
Staatsausgaben
 – und Bevölkerungsdichte 540
 kreditfinanzierte – 261
 Multiplikator der – 5 ff., 558
 Vermögenseffekte der – 58
 Wachstum der – 171
 Wirkung der Erhöhung der – 56 ff.
 zunehmende – 32 ff.
Staatsfinanzierung
 – und Inflation 412 f.
Staatsverschuldung 261 ff.
Stabilisatoren, automatische 557
Stabilisierungspolitik 557
 – bei rationalen Erwartungen 111 ff.
Stabilität
 – und Regionalpolitik 226
Stagflation 467 ff.
 Staat als Ursache für – 159
 – und Wirtschaftssystem 467 f.
Stagnation
 – und Inflation 467 ff.
Stahlkrise 284 ff.
Stamokap-Theorie 323 ff.
Stamp-Plan 507
Standardisierung
 – beim Terminkontrakt 474
Standortwahl
 – und Regionalpolitik 229
Statistische Methoden 204
Stellenbeschreibung 298 ff., 348 ff.
Steuerberatungsgesetz 238 f.
Steuerbilanz 353 ff., 386 ff., 392
Steuern 50 ff., 572 ff.
 direkte – 160
 indirekte – 160
 – und privater Konsum 428 f.
Steuermodelle 210 ff.
Steuerrecht 50
Steuerreform 214
Steuersatz
 – und Steuereinnahmen 384
Stimmenmaximierung
 – und meritorische Güter 555
Stimmentausch 125 ff.
Stop-and-go-Politik 561
Strategische Gruppe 102 f.
Streik 106
 – und Inflationsrate 471
Stromversorgung 432 f.
Strukturanalyse 527
Strukturwandel 527 ff., 563 ff.
 – und Link 508
 – und Stagflation 468 f.
Studium der Wirtschaftswissenschaften 84 ff.
Substanzerhaltung 573
Substitutionsprozeß
 – bei Ölpreissteigerung 361, 432 f.
Subventionen 285, 570
 – und Einkommensverteilung 74
Supply-side-economics 385
Swappolitik 481
Swapsatz-Politik 280
Swiftsches Steuereinmaleins 385
Swing 279
Systemtheorie 10, 185

Tantieme 50
Tarifautonomie
 – und Einkommensverteilung 73
Tarifvertrag 106, 109
Technologischer Wandel 101
Tele-Kommunikation 21
Teleshopping 21 f.
Terminkontraktmärkte 473 ff.
 Funktion der – 477 f.
Terms of Trade
 – der Bundesrepublik 287
 – und Link 509 f.
Testmarketing 90
Testmarkt 21, 90 ff., 193 f.
Thesaurierung 572
Time lags
 – der Finanzpolitik 561
 – der Geldpolitik 482
Transferausgaben 160, 374
Transformationsausgaben 374
Transformationskurve
 – im Leontief-Modell 337
Transmissionsmechanismus
 – in der Geldpolitik 481 f.
Transportkosten
 – und einheitlicher Preis 588
 – und Raumdifferenzierung 226
Triffin-Plan 507
Trittbrettfahrer 78

Überschießen der Wechselkurse 129 ff.
Übertragungsbilanz
 – der Bundesrepublik 287
Umweltbelastung
 – und Verkehrspolitik 426
Umweltpolitik
 – und Regionalpolitik 232
UNCTAD 181
Unternehmensführung, strategische
 290 ff., 530 ff., 563 ff.
Unternehmensmorphologie 370
Unternehmensplanung 519 ff.
Unternehmenspolitik 563
Unternehmensrechnung 371

Unternehmensstatus 106
Unternehmensstrategie 97 ff., 529 ff., 563 ff.
Unternehmensverfassung 369
Unternehmensziele 458, 460 f., 520
Unternehmer
 dynamische – und Entwicklung 580, 582
 politischer – 383

Verbotsprinzip 283
Verbraucherfolgeverfahren 357
Verbraucherschutz 219
Verbraucherverbände 381
Verbrauchssteuermodell 211 f.
Vergleichsmarkt 221
Verhaltenswissenschaft 520
Verkehrspolitik 424 ff.
Verkehrsprognose 490 ff.
Verlustvortrag 50
Verlustzuweisungsgesellschaft 386 ff.
Vermögenseffekt
 – des deficit spending 560
 – von Staatsausgaben 58
Vermögenspolitik 74 ff.
 – und Einkommensverteilung 74
 – als Teil der Sozialpolitik 332
 – und Verteilung 374
Vermögenssteuer 52
Vermögensverteilung 74 f.
 – und Einkommensverteilung 377
Vernetzung
 – und Stagflation 468
Verschuldung 353
Verschuldung, öffentliche 261 ff.
 – der Gebietskörperschaften 262 f.
 Gläubigerstruktur der – 265 f.
 – und Inflation 267
 – und Konjunkturpolitik 266 f.
Verschuldungsgrenze 419
Versorgung, bedarfsgerechte
 – und Handel 379 f.
Verstetigung
 – der Geldpolitik 482
Verteilung
 – und Finanzpolitik 175
 funktionelle – 374
 – und Inflation 414
 internationale – und Ölpreis 408
 – und meritorische Güter 555
 personelle – 374
 – und Regionalpolitik 226
Verteilungskampf
 – und Stagflation 470 f.
Verteilungspolitik 71 ff., 373 ff.
Vertrag 218 f.
Videotext 19
Vier-Felder-Matrix 564
Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung
 Aufgaben der – 158
 Staat und – 158 ff.
Vollbeschäftigung 106
Vollbeschäftigungsgarantie 110
Vollkostenrechnung 390 ff.
Vorausgeschäft
 warenbezogenes – 473
Vorbilanzierung 256
Vorstand 50
Vote-trading 125 ff.

- Wachstum** 530, 563 ff.
 – und Finanzpolitik 175
 gleichgewichtiges – 582 f.
 – und Inflation 163 ff., 415 f.
 – und Regionalpolitik 226
 ungleichgewichtiges – 582 f.
 – und Verkehrspolitik 425
 wirtschaftliches – 456
 – und Zentrale Planwirtschaft 255
- Wachstumspolitik**
 – und Entwicklung 579
- Wahlverfahren**
 – und Minderheitenschutz 127 f.
 – und Stimmentausch 125 ff.
- Währungsbeistand**
 kurz- und mittelfristiger – 67 f.
- Währungsgebiet, optimales** 277, 280
- Währungskorb**
 Europäischer – 66 f.
 – des SZR 339 f.
- Währungsordnung** 277
- Währungspolitik** 280 f.
- Währungsreserven**
 Sonderziehungsrechte als – 506
- Währungssystem, Europäisches** 65 ff.
- Währungstheorie** 277
- Warenbewirtschaftungssysteme** 20
- Warenbilanz**
 – der Bundesrepublik 287
- Wechselkurs**
 flexibler – und Ölpreiserhöhung 363 f.
 Überschießen des – 129 ff.
 – und Zahlungsbilanz 485 ff.
- Wechselkursentwicklung, erratische** 129
- Wechselkurspolitik** 281
- Wechselkurssysteme** 277, 280
- Weltwirtschaftsordnung** 277 f.
- Wertansatzwahlrechte** 355 ff.
- Wertpapiere** 60 ff.
 – als Kapitalanlage 2 ff.
- Wertschöpfungsbeitrag**
 – zur Rentenversicherung 79 ff.
- Wettbewerb** 28, 219
 – und Einkommensverteilung 73
 – und Entwicklung 580
 freier – 28
 funktionsfähiger – 29
 – und Stagflation 469
 – im Verkehrssektor 425
- Wettbewerbsbeschränkung** 282 ff.
 – des Staates 30
 internationale – 541 ff.
- Wettbewerbsfähigkeit**
 – eines Landes 276
 – und Ölpreiserhöhung 362 ff.
- Wettbewerbsintensität** 101
- Wettbewerbspolitik** 25 ff.
 – und Gewerbe 122, 123
 Instrumente der – 29 f.
 Ziele der – 26
- Wettbewerbsrecht** 218 ff.
- Wirkungsanalysen** 21
- Wirkungsverzögerung**
 – der Finanzpolitik 561
 – in der Geldpolitik 482
- Wirtschaft, gewerbliche** 121
- Wirtschaftlichkeitsrechnung** 490
- Wirtschaftsordnung** 105, 459
- Wirtschaftspolitik**
 Instrumente der – 389 f.
 – und Stagflation 472
 supranationale – 281
 Ziele der – 389 f.
- Wirtschaftsprüfer**
 Beruf des – 494 ff.
- Wirtschafts- und Währungsunion** 281
- Wirtschaftswissenschaften**
 auslandsbezogene Ausbildung in den – 393 ff.
 Studium des – 41 ff., 84 ff., 186 f., 436 f.
- Wissenschaftsförderung** 342 f.
- Wissenschaftsziele** 10 ff.
- Wohlfahrtseffekte**
 – der Inflation 414 ff.
- Wohlfahrtsfunktion, Soziale** 15
- Wohlfahrtskosten der Inflation** 165
- Wohlstandsmessung**
 Probleme der – 161 f.
- Wohnungspolitik**
 – als Teil der Sozialpolitik 330, 332
- Zahlungsbilanz** 275
 – und Geldpolitik 483 f.
 Gleichgewicht der – 275
 Konzepte der – 276
- Zahlungsbilanztheorie**
 Elastizitätsansatz der – 485 ff.
- Zeitverzögerungen**
 – bei der Finanzpolitik 561
 – bei der Geldpolitik 482
- Zentrale Planwirtschaft** 255 ff.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks** 133 ff.
- Zielanalysen** 459
- Zielbeziehungen** 389 f., 460
- Zielbildung** 464
- Ziele** 458
 Arten von – 460
- Zielforschung** 460 f.
- Zielkatalog** 367 ff.
- Zielkonflikte** 462 f.
- Ziel-Mittel-Beziehung**
 – in der Finanzpolitik 169 f.
 – in der Wirtschaftspolitik 389
- Zielsysteme** 459 f.
- Zinselastizität**
 – und Konjunkturpolitik 559
- Zoll**
 – und Selbstbeschränkungsabkommen 542
- Zollpolitik** 279
- Zollunion** 281
- Zukunftsbilanzen** 268 ff.
- Zweckverband** 368
- Zwischenziel**
 – der Geldpolitik 482 f.

Strukturwandel und Unternehmensstrategie, Teil 1

Von Prof. Dr. Dr. habil. Arnold Picot, Hannover

Ziel des ersten Teils des Beitrags ist es, einige begriffliche Klärungen vorzuschlagen, um die Kommunikation zu erleichtern, die grundsätzlichen Zusammenhänge zwischen Unternehmensstrategie und Strukturwandel zu skizzieren und zwei klassische Methoden der betriebswirtschaftlichen Bewältigung dieser Problematik kurz vorzustellen.

Dr. Dr. habil. Arnold Picot ist o. Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hannover. Bevorzugte Forschungsgebiete: Unternehmensführung, Organisation, Planung und Kontrolle, Theorien der Unternehmung.

1. Strukturen und Strukturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft

1.1. Was bedeutet der Begriff Struktur?

Allgemein versteht man unter einer Struktur

- (a) eine Menge von Elementen, zwischen denen
- (b) ein Beziehungsmuster besteht, das
- (c) von relativer Dauerhaftigkeit ist.

Diese abstrakte Definition öffnet den Begriff für nahezu alle Wissenschaften, auch für die Wirtschaftswissenschaften. So spricht man etwa von den Strukturen eines Marktes, von der Wirtschaftsstruktur eines Landes, von der Struktur eines Netzplanes, von der Struktur einer Organisation und von der Kapitalstruktur einer Unternehmung. Die empirische Umsetzung dieses Begriffs kann als Strukturanalyse angesehen werden.

Bestimmung und Beschreibung der **Elemente** bilden den ersten Schritt der Strukturanalyse. Als Elemente kommen nahezu beliebige inhaltliche Aspekte eines Gegenstandsbereichs in Frage, z.B. Personen, Sachen, Verhaltensweisen von Personen und Aggregate von Wirtschaftsobjekten. Die Auswahl der inhaltlichen Bezugsebene ist ausschließlich problemabhängig.

Zur Feststellung des **Beziehungsmusters**, der nächsten Stufe der Strukturanalyse, bedarf es der Messung. Beziehungen können nominal, ordinal oder metrisch gemessen werden. Die metrische Messung, die in den meisten Fällen aus naheliegenden Gründen sehr erwünscht ist, erfolgt häufig durch die Bestimmung von Anteilen oder Häufigkeiten des Auftretens bestimmter Elemente im Rahmen einer Grundgesamtheit (z.B. Anteil der Kleinunternehmen an allen Unternehmen einer Branche; Marktanteile konkurrierender Unternehmungen). Für manche Beziehungsarten fällt es schwer, quantitative Relationen anzugeben, z.B. für bestimmte Abhängigkeitsbeziehungen.

Entscheidend für die Kennzeichnung einer Struktur ist nicht ein unter Umständen zufälliges, kurzfristiges Beziehungsgeflecht zwischen den Elementen, sondern das Muster der Beziehungen, das **relativ dauerhaften Bestand** hat. Aus der jeweiligen Sicht der Problemanalyse wird also nur das nachhaltig stabile Beziehungsgeflecht betrachtet. Diese Unterscheidung ist nicht immer einfach, jedoch wichtig, um zufällige, kurzfristige Konstellationen bei der Interpretation einer Struktur nicht überzubewerten. Auf der anderen Seite heißt „**relative Dauerhaftigkeit**“, daß Wandel von Strukturen denkbar ist.

Strukturbegriff und **Strukturanalyse** sind Instrumente der systematischen Zerlegung von Aggregaten, also der Desaggregation, zum Zwecke der vertieften gedanklichen und auch empirischen Durchdringung eines Gegenstandsbereichs. Beispiele sind etwa die Strukturierung der Unternehmungsumwelt, Strukturierung des Leistungspotentials einer Unternehmung oder Volkswirtschaft und die Strukturierung der Weltwirtschaft.

Der formale und prinzipiell universell anwendbare **Strukturbegriff** muß **inhaltlich gefüllt** werden. In der praktischen Anwendung kann nicht alles betrachtet werden, was in dem betrachteten Realitätsausschnitt prinzipiell erfahbar ist. Ein Abgrenzungskriterium zu finden, erweist sich als sehr schwierig. Es erscheint sinnvoll, im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich nur solche Strukturen zu betrachten, von deren Elementen und Beziehungsmustern Einflüsse auf die Zielerreichung der Volkswirtschaft oder der Unternehmung bzw. der jeweiligen Entscheidungsträger ausgehen können. Mit Hilfe eines derartigen **entscheidungsorientierten Relevanzkriteriums** der Strukturbildung werden zahlreiche Aspekte der Realität ausgeschlossen, die keinen oder nur einen sehr indirekten und geringen Einfluß auf die Zielerreichung ausüben.

Freilich bietet das Kriterium der Zielrelevanz kein schematisches Rezept, sondern eine globale Leitlinie, die wissensabhängig anzuwenden ist und sich wandeln kann. Während etwa früher häufig eine strikte Trennung zwischen **Politik** und **Wirtschaft** bei der Analyse wirtschaftlicher Probleme zu beobachten war, werden heute gerade die ökonomisch wichtigen Wechselbeziehungen zwischen den genannten Bereichen auch bei der Strukturanalyse untersucht. **Politik** und **Gesellschaft** wie auch Veränderungen der **natürlichen Umwelt** sind nämlich oft Ursprung für Einwirkungen auf die Zielerreichung von einzel- und gesamtwirtschaftlichen Entscheidungsträgern.

Typische Aspekte, die bei der Untersuchung von **Wirtschaftsstrukturen** immer wieder in den Mittelpunkt gerückt werden, sind: Struktur der Nachfrage nach und des

Angebots von Produktionsfaktoren sowie Sach- und Dienstleistungen; die Struktur der Wirtschaftszweige (sektorale Struktur); die Struktur der Unternehmungs- und Betriebsstandorte (regionale Struktur); die Infrastruktur; die Struktur der sozial-statistischen Merkmale der Bevölkerung; die Struktur des Wissens in der Gesellschaft (Beherrschung von Technologien, Methoden; Erkenntnisse über empirische Zusammenhänge usw.); Struktur der bestehenden Normen (rechtliche, soziale, kulturelle).

Je nach Problemlage geraten einzelne oder mehrere der genannten Bereiche ins Blickfeld der Strukturforschung, wobei jeweils das Muster innerhalb der Bereiche und der Beziehungen zwischen den Bereichen herauszuarbeiten ist. In diesem Zusammenhang wird noch einmal deutlich, daß die Strukturbetrachtung nichts anderes ist als eine Form der problemorientierten Desaggregation von gedanklichen Ganzheiten.

1.2. Wann spricht man von Strukturwandel?

Strukturwandel ist ein „gefährlicher“ Begriff; denn im Prinzip bedeutet jede kleine Änderung der Elementmenge oder des Beziehungsmusters schon einen Strukturwandel. Daß es im Bereich von Wirtschaft und Gesellschaft stets gewisse Änderungen und Verschiebungen in den Beziehungsgeflechten und Elementmengen gibt, ist eine Selbstverständlichkeit.

Werden aber „normale“ Schwankungen (z.B. Konjunktur) oder kontinuierliche kleinere Entwicklungen bereits mit dem gewichtigen Wort „Strukturwandel“ belegt, so kann leicht ein falscher Eindruck über die Bedeutung der vor sich gehenden Veränderungen entstehen. *Oskar Morgenstern* hat deshalb in seinem berühmten Buch „Wirtschaftsprognose“ im Jahre 1928 den Begriff als modisch und wichtiguerisch abgelehnt. Er spricht lieber von Trend, der dann vorliegt, wenn eine systematische Änderung einer Struktur aufzuzeigen ist.

In der Volkswirtschaftslehre gibt es nicht wenige Fachvertreter, die das, was viele als „Strukturprobleme“ bzw. Probleme des „Strukturwandels“ bezeichnen, ausschließlich als **Konjunkturprobleme** (Nachfrageprobleme) sehen. Dennoch ist der Begriff des Strukturwandels heute weitgehend eingeführt; vor seinem beliebigen Gebrauch muß jedoch ausdrücklich gewarnt werden.

Hier ergibt sich erneut ein **Abgrenzungsproblem** zwischen kleineren, „normalen“ Strukturveränderungen und **echtem tiefgreifendem Wandel der Struktur**. Wie könnte man diese Abgrenzung, die selbstverständlich wiederum fließende Grenzen aufweist, vornehmen? Zwei **Kriterien** erscheinen angebracht, deren gemeinsames Auftreten Strukturwandel signalisiert:

(1) Von Strukturwandel soll nur dann gesprochen werden, wenn die Strukturveränderung **relativ überraschend** erfolgt. Dieses Kriterium ist **subjektiv** zu verstehen, d.h. die Strukturänderung liegt nicht im normalen Erwartungsbereich der Entscheider. Eine derartige Strukturänderung

unterbricht also die gewohnte Kontinuität der Entwicklung einer Struktur. Man spricht deshalb auch gerade im Bereich der strategischen Unternehmensplanung von **Diskontinuitäten**, d.h. plötzlichen, unerwarteten, sprunghaften Veränderungen in einer für die Zielerreichung wichtigen Teilstruktur (Technologie, Politik, Nachfrage usw.). Demnach fallen also Saison- und Konjunkturschwankungen, stetige Anpassungen an Preisentwicklungen, kontinuierliches Wachstum oder gleichmäßige Rationalisierungs- und Substitutionsprozesse, die im Bewußtsein der meisten Entscheider verankert sind, nicht unter den Begriff des Strukturwandels.

Läßt sich aber mit Hilfe dieses Kriteriums auch das schwerwiegende Problem des **schleichenden Strukturwandels** abdecken? Wandlungsprozesse, die unmerklich in kleinen Schritten vor sich gehen und plötzlich als tiefgreifende Änderung bewußt werden, stellen Wirtschaft und Gesellschaft vor nicht unerhebliche Probleme. Sie sind mit dem formulierten Kriterium verträglich, wenn man sich den subjektiven Charakter dieses Kriteriums klar macht. Die Summe der zahlreichen kleineren Veränderungen wird demjenigen, der diese Veränderungen nicht laufend kritisch analysiert, erst plötzlich und überraschend als tiefgreifende Veränderung bewußt. Als Beispiel sind hier etwa verschiedene Umweltprobleme, Nord-Süd-Probleme oder Probleme der weltwirtschaftlichen Arbeitsteilung zu nennen, die sich seit langem in vielen kleinen Schritten entwickelt haben, jedoch zahlreichen Entscheidungsträgern erst seit kurzer Zeit relativ einschneidend ins Bewußtsein gedrungen sind und deshalb von diesen als relativ überraschende Strukturänderung begriffen werden.

(2) Als zweites Kriterium für die Abgrenzung eines Strukturwandels von sonstigen Strukturveränderungen muß die **relativ große Bedeutung des überraschenden Wandels für die Zielerreichung der Entscheidungsträger**, d.h. also die Zielrelevanz des Strukturwandels hinzutreten. Dieses Teilkriterium besagt, daß nicht der überraschende Wandel an sich entscheidungsrelevant ist, sondern nur ein solcher, der die Zielerreichung **erheblich** beeinträchtigt oder fördert.

Da an der Interpretation der wirtschaftlichen Strukturentwicklung unterschiedliche Personen und Gruppen mit unterschiedlichen Perspektiven und Interessenlagen beteiligt sind, ist es nicht verwunderlich, daß in den öffentlichen Diskussionen sehr unterschiedliche Auffassungen über die Relevanz von Strukturveränderungen und damit über die Frage, ob überhaupt ein Strukturwandel vorliegt oder nicht, anzutreffen sind. So dürfte z.B. ein Rückgang des sonntäglichen Kirchgangs für die Kirchen oder für die Freizeitindustrie einen relevanten Strukturwandel bedeuten, während er für die Volkswirtschaftspolitik als ganzes und für zahlreiche andere Branchen von untergeordneter Bedeutung ist, obwohl er vielleicht auch dort als relativ überraschende Veränderung ins Bewußtsein tritt.

Die Frage nach den **Ursachen des Strukturwandels** zu beantworten, gehört zu den schwierigsten wirtschaftswissen-

schafflichen Problemen überhaupt. Dahinter verbirgt sich das Kausalitätsproblem der wirtschaftlichen Entwicklung, die Frage also nach den Triebkräften der wirtschaftlichen und sozialen Prozesse in der Welt. Die Wirtschaftswissenschaften haben auf diese Frage eine Reihe von grundsätzlichen, zum Teil widersprüchlichen Antworten zur Diskussion gestellt, auf die hier nicht näher eingegangen werden kann. Eine gewisse gedankliche Hilfestellung kann die Einteilung in eher ökonomische Ursachen (z.B. Veränderungen der Knappheiten von Rohstoffen, Sättigungserscheinungen, Verteilung von Kapital und Wissen) und eher außerökonomische Ursachen (z.B. Wandel der Wertvorstellungen und politischen Systeme, Bevölkerungsentwicklung) geben. Wegen der Rückkoppelung zwischen Wirtschaft und Gesellschaft sind derartige Einteilungen aber stets problematisch.

Einige unmittelbare **Ursachen** des in jüngster Zeit zu beobachtenden Strukturwandels sind im folgenden aufgezählt; hinter ihnen verbergen sich jedoch häufig tieferliegende Ursachen, denen hier nicht nachgegangen werden kann:

- Internationale Verschiebungen der Faktorpreise und der Arbeitsteilung,
- Sättigungserscheinungen auf angestammten Märkten und Auftreten neuer Bedarfsschichten,
- wissenschaftlicher Fortschritt vor allem im Bereich der Produktionstechnik sowie der Informations- und Kommunikationstechnik,
- Änderung sozialer Wertvorstellungen,
- politische Machtverschiebungen.

Aufgrund der intensivierten weltweiten kommerziellen, kommunikativen und politischen Verflechtungen ist der Strukturwandel heute komplexer und heterogener als in früheren Zeiten. Ablauf und Richtungen der Wandlungen wichtiger Teilstrukturen sind schwerer vorhersehbar geworden, so daß Veränderungen der Struktur zum Teil überraschender auftreten als in früheren Generationen.

Aus diesen hier nur äußerst knapp skizzierten Zusammenhängen ergeben sich große Probleme für die Steuerung von Volkswirtschaften wie auch von Unternehmungen. Es ist damit zu rechnen, daß die angedeuteten Entwicklungen auch in Zukunft anhalten werden: Die Entwicklung der Weltbevölkerung, das relative Stagnieren der Sozialprodukte wichtiger Industrieländer, die zunehmende Bewußtwerdung von Umweltproblemen, der technische Fortschritt, die steigende politische Bedeutung des Nord-Süd-Konflikts und ähnliche Faktoren wirken auch weiterhin auf die Dynamik der wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen in zum Teil schwer vorhersehbarer Weise ein. Zugleich haben sich die Anpassungsfähigkeiten der Volkswirtschaften und Unternehmungen aufgrund gesetzlicher Vorschriften, gestiegener Fixkostenbelastungen und verlängerter Vorlaufzeiten im Bereich der Forschung und Entwicklung verringert. Aus diesem „Zusammenspiel“ resultieren große Schwierigkeiten, aber auch durchaus Chancen für die Unternehmensstrategie.

2. Unternehmensstrategie

2.1. Der Begriff der Unternehmensstrategie

Ausgehend von einem relativ engen Begriffsverständnis lassen sich Strategien als **globale Wege zur Erreichung vorgelagerter Ziele** kennzeichnen. Die Oberziele einer Volkswirtschaft oder einer Unternehmung haben im Rahmen der strategischen Planung weitgehend Datencharakter, weil sie z.B. institutionell im Rahmen der Rechts- und Wirtschaftsordnung vorgegeben werden oder von politischen Instanzen gesetzt sind. Selbstverständlich bestehen zwischen Strategien und Zielen gewisse Interdependenzen; insbesondere müssen vorgelagerte Ziele im Rahmen der Strategiefindung interpretiert und konkretisiert werden; die eigentlichen Zielinhalte stehen jedoch in der Regel nicht zur Disposition. Auf der anderen Seite bildet die Unternehmensstrategie die Grundlage der detaillierteren perioden- und projektbezogenen Erstellung von Plänen und Programmen, die das Handeln der Unternehmensmitglieder unmittelbar steuern.

Gegenstand der Formulierung einer Strategie im Sinne der Vorzeichnung eines globalen Weges zur Zielerreichung ist die Aufdeckung und Ansteuerung von langfristigen **Erfolgspotentialen**, mit deren Hilfe eine **Vorsteuerung des laufenden Erfolgs**, der laufenden Zielerreichung also, möglich werden soll (*Gälweiler*). Im Bereich der Unternehmung bedeutet dies vor allem, daß die absatzmarktlichen Aktivitätsfelder der Unternehmung, also die **Kundenprobleme**, über deren Lösung eine Erreichung der Unternehmungsziele möglich erscheint, festzulegen und mit den verfügbaren Mitteln in Einklang zu bringen sind.

Bei der Formulierung von Strategien wird **global** vorgegangen, d.h. man konzentriert sich auf wenige wesentliche Zusammenhänge, verliert sich also nicht im Detail. Strategische Entscheidungen betreffen die **Unternehmung als Ganzes** und sind deshalb **nicht delegierbare** Entscheidungen der Unternehmensführung, sie werden gefällt, wann immer es z.B. der Strukturwandel verlangt, müssen sich also nicht in den Rhythmus der laufenden Unternehmensplanung einpassen.

Im wesentlichen kommt es darauf an, die Möglichkeiten der eigenen Unternehmung mit den Chancen und Risiken der relevanten Unternehmungsumwelt bestmöglich abzustimmen. Hierfür ist eine genaue Analyse der internen und externen Unternehmensstruktur unabdingbar. Wegen seines geringen Definiertheitsgrades ist dieses Abstimmungsproblem nicht analytisch lösbar, sondern verlangt Werturteile und Kreativität als Lösungshilfen. Das von *Schumpeter*, *Gutenberg* u.a. so oft hervorgehobene „irrationale Moment“ der Unternehmensführung, also Erfahrung, Intuition, Phantasie u.ä., hat vor allem hier seinen Platz. Die Planung von Strategien ist durch verschiedene methodische Hilfsmittel unterstützbar, jedoch nicht substituierbar.

2.3. Zusammenhänge zwischen Strukturwandel und Unternehmensstrategie

Hierbei sind grundsätzlich drei Fälle zu unterscheiden:

(a) **Die relevante Wirtschaftsstruktur ist statisch:** In diesem Fall gibt es für jede Unternehmung, abgestimmt auf ihre besonderen Stärken und Schwächen, mindestens eine gute (optimale) Strategie, die unter den gegebenen strukturellen Bedingungen eine nachhaltige Zielerreichung ermöglicht. Dies ist die typische Bedingungslage für Gründungsunternehmen, die sich anschließend in einer stabilen Kontinuität bewegen. **Die Gründungsentscheidung ist zugleich auch die strategische Entscheidung**, die wegen der gegebenen Strukturkontinuität kaum Revisionen oder Ergänzungen notwendig macht. Derartige Bedingungen sind auch heute noch anzutreffen, z.B. bei der Gründung kleinerer selbständiger Existenzen (Steuerberater, Ärzte usw.), die sich einem gegebenen Nachfragevolumen gegenübersehen. Für größere Wirtschaftsunternehmen war diese Situation vielfach um die Jahrhundertwende vorzufinden, als sich nach dem ersten großen Industrialisierungsschub eine relativ gleichgewichtige wirtschaftliche Situation mit zahlreichen Neugründungen einstellte.

(b) **Gleichmäßige Veränderungen der Wirtschaftsstruktur (kontinuierliches Wachstum):** In diesem Fall bleibt ebenfalls die Dominanz der Gründungs- und Erstinvestitionsentscheidung als Ausgangsstrategie erhalten, zusätzlich ergibt sich nun aber das Problem, das relativ kontinuierliche und gut vorhersehbare Wachstum des relevanten Wirtschaftsbereichs zu bewältigen (Wachstumsstrategien). Unter derartigen Bedingungen herrschen Probleme der **Kapitalstruktur- und Investitionsplanung**, insbesondere der Produktionskapazitätsplanung, im Rahmen der strategischen Entscheidungen vor. Für viele deutsche Unternehmen kann die Phase von etwa 1950 bis 1966 als typisch für diese Beziehungsform zwischen Strukturveränderung und Unternehmensstrategie gelten.

(c) **Heterogener, multipler und diskontinuierlicher Strukturwandel:** Unter solchen Bedingungen ist die aktuelle Strategie der Unternehmung stets bedroht, weil sich die Bedingungen des Strategieerfolges potentiell ständig wandeln können. Entsprechend muß die gegenwärtige Strategie bei jeder Art des Strukturwandels in Frage gestellt werden, gegebenenfalls angepaßt, verworfen oder neu entwickelt werden. Der Kompliziertheit derartiger Unternehmensbedingungen entspricht die Kennzeichnung dieser Situation als **Turbulenz**. Eine derartige Situation, die seit etwa Ende der sechziger Jahre für zahlreiche Industriegesellschaften und Branchen vorliegt, erfordert ein Umdenken in den Unternehmen, das Setzen neuer Prioritäten in der Personal-, Organisations- und Investitionspolitik sowie den Einsatz neuer Methoden zur Unterstützung unternehmensstrategischer Entscheidungen.

Letztlich kommt es darauf an, die Tragfähigkeit der aktuellen Erfolgspotentiale der Unternehmung ständig zu kontrollieren und neue Erfolgspotentiale, wo sie sich bieten, frühzeitig aufzubauen, um den (plötzlichen) Niedergang

bisheriger Erfolgsquellen zu substituieren. Die **Institutionalisierung einer strategischen Planung** scheint unabwendbar.

3. Einige Methoden der strategischen Unternehmensführung im Überblick

Im folgenden werden einige ausgewählte Methoden der strategischen Unternehmensführung ganz knapp vorgestellt, ohne damit einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Es kommt bei der folgenden Darstellung darauf an, die Entwicklungsrichtungen des methodischen und inhaltlichen Denkens im Rahmen der strategischen Unternehmensführung bei beschleunigtem Strukturwandel sichtbar zu machen. Vereinfacht lassen sich zwei Methodengruppen unterscheiden: „Klassische“, d.h. seit längerer Zeit bekannte und praktizierte Verfahren und „neue Methoden“, die als Reaktion auf zunehmende Turbulenz der Unternehmensumwelt meist in der Praxis entstanden sind und erst seit kurzem in der Betriebswirtschaftslehre diskutiert werden.

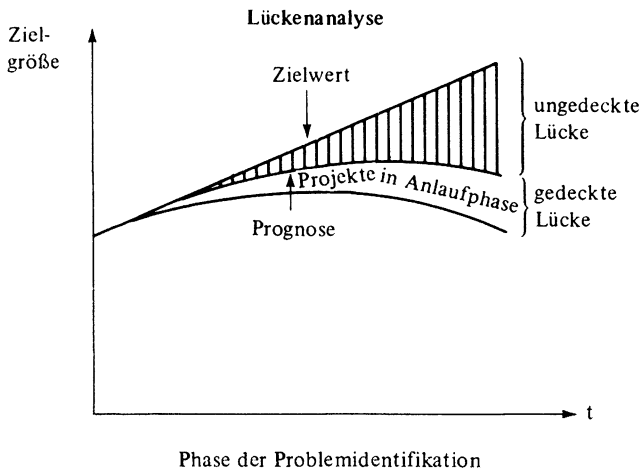
3.1. „Klassische“ Methoden

3.1.1. Lücken-Analyse und „klassische“ Marktstrategien

Die Lücken-Analyse ist ein relativ altbekanntes **Instrument zur Früherkennung von strategischen Problemen**. Sie besteht aus einem einfachen Denkraum, in dem die geplante Entwicklung einer Zielgröße (Umsatz, ROI, Gewinn) der Prognose des Unternehmenserfolges, der sich voraussichtlich aus den gegenwärtigen Aktivitäten ergeben wird, gegenübergestellt wird. Weichen die beiden Kurven, wie in *Abb. 1* dargestellt, voneinander ab, so kann man von einer strategischen Lücke sprechen, die auf Änderungen der Ausgangsbedingungen der ursprünglichen Unternehmensstrategie hinweist und den Prozeß der strategischen Planung, d.h. der Anpassung an veränderte Strukturen, anregen soll. Um differenziertere Aussagen über die Erfolgsbeiträge der einzelnen Unternehmensaktivitäten machen zu können, lassen sich jeweils gesonderte Prognosekurven für bereits längere Zeit laufende Projekte und für solche in der Anlaufphase entwickeln.

Das Auftreten einer strategischen Lücke wird in der Regel auf die Begrenzung des Unternehmenswachstums durch die gegenwärtig unternehmungspolitisch eingesetzten Produkt/Markt-Kombinationen zurückgeführt. Daher dient als **Hilfsmittel für den Suchprozeß nach neuen Strategien** die Produkt/Markt-Matrix von *Ansoff* (vgl. *Abb. 1*).

Als Heuristik für die Strategiewahl dient das **Gesetz der abnehmenden Synergie**. Danach ist die Synergie in Feld I von *Abb. 1* am stärksten und in Feld IV am schwächsten. Je nachdem, ob die Stärken der Unternehmung durch ihre Produkte oder die verwendeten Absatzmethoden bestimmt werden, ergibt sich eine Reihenfolge für die Synergiestärke mit abnehmender Tendenz in der Form I–II–III–IV oder I–III–II–IV. Dabei kann möglicherweise im



Bereich der Diversifikation nochmals eine Reihung horizontal-vertikal-lateral vorgenommen werden.

Die anschauliche Darstellung des strategischen Problems läßt die Notwendigkeit und Dringlichkeit für die Planer deutlich werden. Allerdings werden Kreativität und Erkennung der tatsächlichen Ursachen der strategischen Lücke durch Verwendung der Produkt/Markt-Matrix begrenzt, da die Suche nach neuen Projekten stets in der Nähe bekannter Aktivitäten ansetzt. Das kann den Vorteil des geringeren Risikos haben, läßt jedoch wirklich innovative Maßnahmen nur in begrenztem Umfang zu, da hier das Synergiepotential meistens geringer ist. Da die Lücke jedoch auch auf gravierende Veränderungen in der Nachfrage- oder Wissensstruktur zurückzuführen sein kann, sind oftmals nur innovative Strategien zu einer nachhaltigen Schließung fähig. Marktliche und finanzwirtschaftliche Verbundeffekte der Aktivitätsfelder, besonders die Finanzierung neuer Vorhaben durch Kapitalfreisetzung aus alten Aktivitäten, werden in der Lücken-Analyse nicht verdeutlicht; das Verfahren birgt vielmehr die Gefahren in sich, die von vorwiegend extrapolierenden Verfahren ausgehen.

Produkt/Markt-Matrix

	Produkt	gegenwärtig	neu
Markt			
gegenwärtig		Marktdurchdringung I	Produktentwicklung III
neu		II Marktentwicklung	IV Diversifikation • horizontal • vertikal • lateral

Phase der Alternativensuche bzw. -strukturierung

3.1.2. Lebenszyklus-Analyse

Das Konzept des Lebenszyklus ist ein Instrument der produktbezogenen Analyse von Strukturveränderungen wichtiger Unternehmensvariablen im Zeitablauf. Ihm liegt der Gedanke zugrunde, daß die abgesetzten Mengen eines Produkts aufgrund von Marktsättigung oder Veralterung einer zyklischen Schwankung unterliegen, wie sie idealtypisch in Abb. 2 dargestellt wird.

Einem zyklischen Verlauf unterliegen auch Cash flow und Erfolg, wenn man diese Größen isoliert für ein Produkt betrachtet. Dabei ist zu beachten, daß der Mittelbedarf in der Entwicklungs- und Einführungsphase besonders hoch ist, während in der Reifephase hohe Rückflüsse zu erwarten sind.

Abb. 1: Lückeanalyse und Produkt/Markt-Matrix

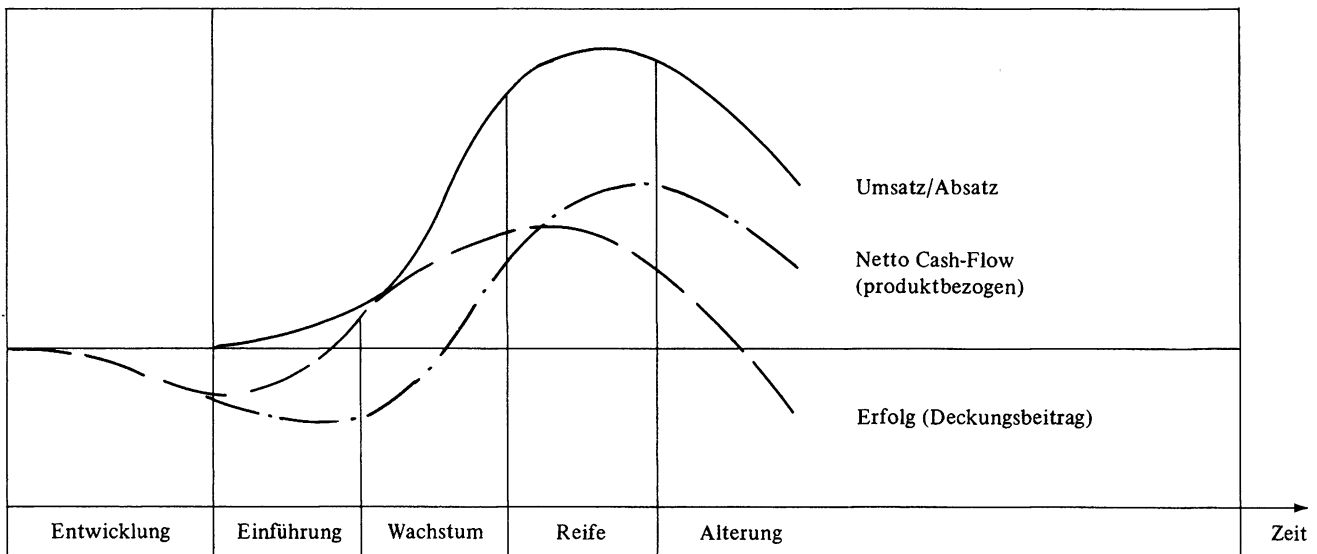


Abb. 2: Produktlebenszyklus

Durch die Ermittlung der jeweiligen Phase des Lebenszyklus lassen sich Hinweise auf die erforderliche Neuentwicklung von Produkten und die jeweils erforderlichen Mittel für die Finanzierung ableiten. Entscheidender Vorteil des Konzepts ist, daß bereits zu einem frühen Zeitpunkt Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten eingeleitet werden können, ohne daß Probleme erst durch rückläufige Entwicklungen verdeutlicht werden müssen. Auch lassen sich im Mehrproduktbetrieb die finanzwirtschaftlichen, erfolgswirtschaftlichen und wachstumsbezogenen Verbundwirkungen der diversen Aktivitäten besser abschätzen.

Schwierigkeiten dürfte allerdings die **Prognose** einer möglichen **Produktlebenskurve** bereiten, insbesondere wenn noch Chancen einer stärkeren Marktdurchdringung oder Markterweiterung während der Reifephase bestehen. Weiterhin können Konjunkturschwankungen die Produktlebenszyklen möglicherweise überlagern und einen günstigeren oder schlechteren Verlauf der Produktlebenskurve erzeugen. Darüber hinaus ist es schwierig, externe Einflüsse (z.B. Imitatoren, große Konkurrenten) in dieses Konzept einzubeziehen, die möglicherweise die absetzbaren Mengen der eigenen Unternehmung beeinflussen.

Den gesamten Verlauf der Lebenskurve für ein Produkt zu bestimmen, dürfte an mancherlei Problemen scheitern. Es erscheint jedoch möglich, die **aktuelle Phase der verschiedenen Produkte** eines Programms ungefähr zu bestimmen und daraus Strategien für das zukünftige Verhalten im Hinblick auf Programmgestaltung und Investitionspla-

nung zu entwickeln. Insbesondere dürfte es interessant sein, kompensatorische und kumulative Effekte frühzeitig zu erkennen, die sich im Zeitablauf bei simultaner Betrachtung der diversen marktlichen Aktivitäten einer Unternehmung ergeben können.

Der Beitrag wird im nächsten Heft fortgesetzt und abgeschlossen. Dort finden sich auch die üblichen Literaturhinweise.

Kontrollfragen

1. Nennen Sie die Komponenten des Strukturbegriffs und erörtern Sie die Schwierigkeiten ihrer Konkretisierung.
2. Welche Schwierigkeiten ergeben sich bei der Definition des Begriffs „Strukturwandel“ und wie könnten sie überwunden werden?
3. Definieren Sie einen Begriff der Unternehmensstrategie. Welche inhaltlichen Zusammenhänge bestehen zwischen Unternehmensstrategie und Strukturwandel?
4. Warum sind die Methoden der Lücken-Analyse und die *Ansoff'sche* Strategiematrix bei turbulentem Strukturwandel nur begrenzt zur Bewältigung strategischer Probleme verwendbar?

Die Antworten auf die Kontrollfragen finden Sie im WiSt-Testbogen auf S. 551 f.

WiSt

Vorschau auf Heft 12/1981

Dr. Dirk Lepelmeier und Mag. Engelbert Theurl, Zur Problematik meritorischer Güter · Prof. Dr. Rolf Peffekoven, Finanzpolitik als Stabilisierungspolitik · Prof. Dr. Arnold Picot, Strukturwandel und Unternehmensstrategie, Teil 2 · Prof. Dr. Franz W. Wagner, Ausschüttungsstrategien und Ertragsbesteuerung · Prof. Dr. Ernst Dürr, Entwicklungspolitik · Dipl.-Kfm. Richard Stehle, Ph.D., Das Gesetz des einheitlichen Preises