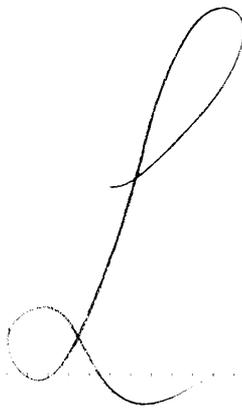


WiSt
Wirtschafts
wissenschaftliches
Studium

10. Jahrgang 1981



739
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 (Sommer-Herberich) 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 | | Dobias, P. 255 |
| Beinsen, L. 485 | Breyer, F. 125 | Dichtl, E. 180, 249, 533 | Donges, J. B. 505 |
| | Buchner, R. 310, 494 | Diller, K. D. 303, 352 | Dorn, D. 32 |

- Dreißig, W. 261
Dürr, E. 579
- Eichler, B. 294
Eilenberger, G. 183
- Feldsieper, M. 511
Fischer, J. 449
- Gaspary, 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
Kütting, 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
Siegl, 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.
- Arbeitersektverwaltung** 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 414 f.
 – und Ölpreiserhöhung 362 ff.
- Beschäftigungsgrad** 204
- Beschäftigungspolitik**
 – und Arbeitslosendefinition 120
- Beschäftigungsrückgang** 106
- Beschäftigungsziel**
 Problem des – 116
- Beschaffungsplan** 521
- Beschaffungspolitik** 563
- Beschaffungsprozeß** 193 f.
- Besteuerung**
 Modelle optimaler – 210 ff., 234 ff.
 – von Scheingewinnen 165
 – und Steuereinnahmen 384 ff.
- Beteiligung** 386 ff.
- Betriebsrat** 106
- Betriebsratswahlen** 288 f.
- Betriebsuntersagung** 443 ff.
- Betriebswirtschaftslehre** 367 ff.
- Betriebswirtschaftslehre der Banken**
 184
- Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Betriebe** 367 ff., 417 ff.
- Bevölkerungsdichte**
 – und Staatsausgaben 540
- Bezugsrecht** 63
- Bilanzforschung** 153
- Bilanzierung** 137 ff., 154, 353 ff., 386 ff.
- Bilanzierungstechnik**
 – in der Planwirtschaft 255
- Bilanzierungswahlrechte** 355 ff., 386 ff.
- Bilanzpolitik** 353 ff., 390 ff.
- Bilanzrelationen** 354 f.
- Bilanzstichtag** 357
- Bilanztheorie** 268 ff.
- Bildschirmtext** 19 ff.
- Bildung** 207
- Bildungspolitik**
 – und Einkommensverteilung 74
 – und Verteilung 374
- Binnenhandelspolitik** 378 ff.
- Bodenpreise und Allokation** 225 f.
- Branch-and-Bound** 450
- Brecht'sches Gesetz** 540
- Bruttosozialprodukt**
 – und Ölpreiserhöhung 362 ff.
- Bruttosparquote** 428
- Buchführungsprivileg** 238 f.
- Budget** 208
- Budgetausgleich**
 – und Staatsausgaben 57
- Budgetpolitik** 170
- Budgetrestriktion** 560
- Buffer stocks** 181
- Built-in flexibility** 557
- Bundeskartellamt** 26
- Bundesobligationen** 264 f.
- Bundesrepublik**
 Regionalpolitik in der – 227, 230, 232 f.
- Bundesschatzbrief** 264
- Business marketing** 249
- Buying-Center** 193 f.
- Cash-Flow** 101, 565
- Centrale Marketinggesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft** 81 ff.
- Cobweb-Theorem**
 – und Devisenmarkt 129
- Competition**
 free – 28
 perfect – 28
 workable – 29
- Controlling** 298 ff., 347 ff.
- Crowding-out-Effect** 557
- Datenübertragung** 20
- Day Trading** 476
- Deckungsbeitrag** 403
- Deckungsbeitragsrechnung** 20
- Deficit spending** 173, 557, 559
- Deflation**
 nachfragebedingte – 511 ff.
- Deflatorische Lücke** 511 ff.
- Demarketing** 251
- Demonetisierung**
 – des Goldes 239 ff.
- Denison'sches Gesetz** 428 f.
- Desinvestition** 564 ff.
- Deutsche Forschungsgemeinschaft**
 342 f.
- Devisenbewirtschaftung** 281
 – und Entwicklungspolitik 581
- Devisenbilanz** 276
- Devisenmarkt**
 – und Cobweb-Theorem 129
- Devisenterminpolitik** 481
- Dienstleistungsbilanz**
 – der Bundesrepublik 287
- Diplome** 187 ff.
- Direktgeschäft**
 kontraktbezogenes – 474
 warenbezogenes – 473
- Diskontpolitik** 480
- Diskretionäre Maßnahmen** 558
- Diskriminierung**
 – im Außenhandel 543
- Displacement-effect** 32 ff.
- Diversifikation** 311 f.
- Dividende** 50
- Doppelbesteuerungsabkommen** 52
- Dualitätstheorie** 150
- Dynamische Programmierung** 450
- EAN** 20
- Edelmetallmärkte** 37 ff.
- Effekte, externe** 78 f., 162
- Effektenplazierung** 62 f.
- Eigenkapital** 52
- Eigenverbrauch** 159
- Einkommen** 52 ff.
- Einkommensteuer** 386 ff.
 – 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 485 ff.
- Emissionsgeschäft** 60 ff.
- Energieproblem** 407 ff., 432 f.
- Entkoppelung** 407
- Entlassungsschutz** 105 ff.
- Entnahme** 572
- Entscheidung, strategische** 97 ff.
- Entscheidung unter Ungewißheit** 311
- Entscheidungen** 305 f.
 dezentrale – 26
- Entscheidungsbaumverfahren** 450
- Entscheidungslehre, Betriebswirtschaftliche** 305 ff.
- Entscheidungslogik** 307
- Entscheidungsmatrix** 402
- Entscheidungsmethoden** 308 f.
- Entscheidungsmodelle** 449 ff.
- Entscheidungsprobleme, Struktur von** 450 f.
- Entscheidungsprozeß** 305 ff., 372
- Entscheidungsregeln** 401 ff.
- Entscheidungstheorie** 306
- Entscheidungsunterstützungssysteme**
 22
- Entscheidungsziele** 458
- Entwicklung und Link** 508
- Entwicklungshilfe** 181 f.
 – und Goldpolitik des IWF 240 f.
 – und Sonderziehungsrechte 505 ff.
- Entwicklungsländer** 490
 – und Ölpreisproblem 409 f., 411
- Entwicklungspolitik** 579 ff.
- Erdöl** 180 f., 359 f., 407 ff.
- Erfahrungskurve** 98 f., 196
- Erfahrungskurven-Analyse** 563 f.
- Ertragsgesetz** 145, 148
- Ertragsteuerbelastung** 572 ff.
- Ertragswert** 573 f.
- Erwartungen**
 adaptive – 112
 – und Inflation 415
 rationale – 111 ff.
 – und Wechselkursentwicklung 130
- Erwartungswert** 311 ff.
- Erwerbspersonenpotential**
 Ermittlung des – 117 ff.
- Erwerbsquote** 117
- Euromarkt** 280
 – und Dollarrecycling 408, 410 f.
- Europäisches Währungssystem** 65 ff.
- Existenzgründungen** 535
- Existenzminimum**
 – und Verteilung 376
- Exporte**
 – und Preiselastizitäten 485 ff.
- Exportförderung** 584
- Exportselbstbeschränkungsabkommen** 541 ff.
- Externe Effekte** 78 f., 162, 553 ff.
- Faktorlücke** 516
- Familienpolitik** 332
- Final Goods** 572
- Finanzierung** 355, 386 ff., 418 f., 596
- Finanzierungsregeln** 419
- Finanzierungsschätze** 265
- Finanzmärkte**
 Analyse der – 589 ff.
- Finanzplan** 577, 592
- Finanzplanung** 521, 524
- Finanzpolitik** 557 ff.
 – und Geldpolitik 173 f.
 nachfrage- und angebotsorientierte – 174
 Theorie der – 168
- Finanztheorie, neue** 210 ff.
- Firmenwert** 355 f.
- Fiscal drag** 559
- Fiscal policy** 557 ff.

- 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.
- Preisempfehlung** 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.
informative – 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.
- Währungsbestand**
 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 2

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

Im zweiten Teil des Beitrags werden einige neuere Methoden der strategischen Planung bei beschleunigtem Strukturwandel kurz erläutert. Diese Methoden wurden vor allem in der Praxis entwickelt und werden erst seit kurzem in der Betriebswirtschaftslehre diskutiert. Anschließend werden offene Problemfelder des aktuellen Fragenkreises Unternehmensführung im Strukturwandel erörtert.

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

3.2. Neuere Methoden der strategischen Unternehmensführung

3.2.1. Erfahrungskurven-Analyse

Aus der Erkenntnis, daß die Arbeitszeit für einen ständig wiederholten Arbeitsvorgang exponentiell sinkt, versuchte man Folgerungen für die Entwicklung der gesamten Kosten abzuleiten. Dabei wurde festgestellt, daß bei jeder Verdoppelung der kumulierten Ausbringungsmenge eines Produkts die gesamten Kosten zwischen 20–30% sinken. Der Zusammenhang ist in Abb. 3 dargestellt (Erfahrungskurve).

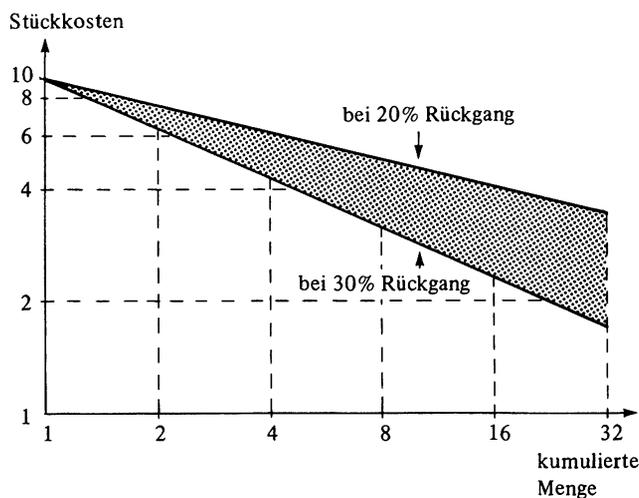


Abb. 3: Beispiel für eine Erfahrungskurve (logarithmischer Maßstab)

Die Kostendegression läßt sich auf die Nutzung von Lerneffekten, Größendegressionen, technischem Fortschritt, Rationalisierung und Wertanalyse zurückführen.

Die Erfahrungskurvenanalyse setzt eine adäquate Produktabgrenzung, reale Preis- und Kostenwerte und deren pro-

duktorientierte Zurechenbarkeit sowie eine verlässliche Prognose des potentiell ausschöpfbaren produktspezifischen Erfahrungseffektes voraus. Gerade der letzte Punkt bereitet in der Praxis große Schwierigkeiten. Sind die Voraussetzungen befriedigend erfüllt, so wird die Prognose der langfristigen realen Stückkosten in Abhängigkeit vom kumulierten Produktionsvolumen möglich. Sie hat für die **Kostenplanung** und für die Unternehmenspolitik erhebliche Bedeutung.

So läßt sich die **Stellung der eigenen Produktion** im Rahmen der Struktur einer Branche besser abschätzen. Gelingt es, die Erfahrungskurve einer Branche für eine bestimmte Produktart sekundärstatistisch zu ermitteln und die Ausbringungsmengen der Konkurrenten über die Zeit hinweg abzuschätzen, so ist der Einblick in die Kostenstrukturen der Wettbewerber möglich.

Auch für die **Preispolitik** und ihre strukturellen Folgen läßt sich die Erfahrungskurvenanalyse einsetzen: Bei stabilen Wettbewerbsverhältnissen werden die Preise langfristig dem sinkenden Stückkostenverlauf folgen, um nicht durch wachsende Gewinnspannen zusätzliche Anbieter anzulocken. Sinken die Preise langsamer, so werden Wettbewerber versuchen, in den Markt einzudringen, und es kann kurzfristig zu Preiskämpfen kommen, wie in Abb. 4 verdeutlicht wird. Sinken die Kosten der Wettbewerber nicht entsprechend der Erfahrungskurve, so werden sich diese aus dem Markt zurückziehen müssen. Auch für die Beschaffungspolitik läßt sich dieses Instrument in analoger Weise verwenden.

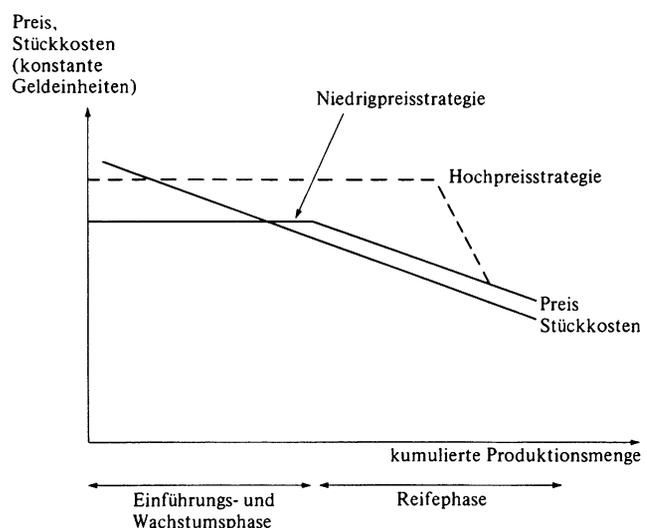


Abb. 4: Erfahrungskurve und Preisstrategie (logarithmischer Maßstab)

Um die Vorteile der Erfahrungskurve zu nutzen, ist es notwendig, die produzierten Mengen zu steigern. Das ist je-

doch nur möglich, wenn der Markt die entsprechenden Steigerungen auch zuläßt. Durch die **Gewinnung eines größeren Marktanteils als der der Konkurrenten stehen der Unternehmung größere Kostensenkungspotentiale zur Verfügung**. Geht ein wachsender Marktanteil zu Lasten der Konkurrenten, so kann deren Erfahrungskurve gebremst werden, und es ergeben sich zusätzliche Vorteile für die eigene Unternehmung.

Die strategischen Vorteile eines rasch wachsenden Marktes dürften hier deutlich werden, da eine Verdoppelung der kumulierten Produktionsmengen unter solchen Bedingungen schneller möglich ist und die Stückkosten damit rascher sinken. Die Senkung der Preise zum Zweck der Gewinnung von Marktanteilen müßte somit in dieser Phase als Investition angesehen werden. Die schnelle Verdoppelung von Produktionsmengen innerhalb eines rasch wachsenden Marktes erfordert weiterhin auch die zunehmende Bereitstellung von Kapazitäten und damit immer umfangreichere Investitionen.

Bei Eintritt in einen Wachstumsmarkt ist daher zu überprüfen, ob die erforderlichen Mittel für Erweiterungsinvestitionen auch jeweils bereitgestellt werden können, um nicht aufgrund fehlender Finanzmittel Marktanteile zu verlieren und in eine Randposition gedrängt zu werden.

Die Analyse zeigt ferner, daß es für viele Unternehmen, die nicht zur Gruppe der Marktführer vorstoßen können, sinnvoller ist, sich aus dem Markt zurückzuziehen, da sie die kumulierte Produktionserfahrung der Marktführer und damit deren Kostenniveau wohl kaum erreichen können. Für sie ist es strategisch interessanter, neue Marktnischen und Marktsegmente aufzuspüren, in denen sie Vorreiter werden und sich Kostenvorteile erarbeiten können.

3.2.2. Portfolio-Analyse

Die Feststellung, daß der Wert einer Strategie mit einer Unternehmenskomponente (Stärken/Schwächen der relevanten Unternehmensstruktur) und einer Umweltkomponente (Risiken/Chancen der relevanten Struktur der Unternehmensumwelt) beschrieben werden kann, führte zu einer Verknüpfung dieser beiden Komponenten in zweidimensionalen Darstellungen. Da sich die Aktivitäten einer Unternehmung in der Regel nicht auf einen einzigen Markt und ein einziges Produkt beschränken, sind die einzelnen Tätigkeitsbereiche in sinnvolle Geschäftsfelder einzuteilen, für die sich Daten der beiden Erfolgsfaktoren (Unternehmens- und Umweltkomponente) erheben lassen und die anschließend, in eine zweidimensionale Zusammenschau (Portfolio) eingeordnet, analysiert werden können.

Strategische Geschäftseinheiten sollen grundsätzlich zwei Kriterien erfüllen:

- (1) Die Aktivitäten finden weitgehend in einem unternehmensexternen Marktsegment statt.

- (2) Die strategische Geschäftseinheit ist von anderen Teileinheiten unabhängig.

Beispielhaft werden einige Möglichkeiten der Segmentierung in *Abb. 5* vorgestellt.

Segmentierungen				
Kunden	Technologie	Geographische Gebiete		
		USA	EWG	Spanien/Portugal
Haushalte	T ₁	SGF 1	SGF 2	SGF 3
	T ₂			
	T ₃	SGF 4		
Industrie	T ₁			
	T ₂	SGF 5		

Abb. 5: Beispiel für die Bildung von Geschäftsfeldern

- **4-Felder-Matrix**

In der einfachsten Form der Portfolio-Analyse werden für jedes Geschäftsfeld der jeweilige relative (im Vergleich zum stärksten Konkurrenten) Marktanteil als Repräsentant der Unternehmungsdimension und das Wachstum des relevanten Marktes als Repräsentant der Umweltdimension ermittelt. Entsprechend läßt sich dann die Position der Geschäftseinheit innerhalb einer Matrix wie in *Abb. 6* festlegen.

Nachdem alle Segmente der Unternehmung eingeordnet wurden, läßt sich die Ausgewogenheit des Portfolios im Hinblick auf gegenwärtige und zukünftige Finanzierbarkeit von Geschäftsfeldern mit hohem Mittelbedarf durch die Geschäftsfelder mit Mittelfreisetzung feststellen. Weiterhin ist zu überprüfen, ob genügend Produkte mit zukünftig zu erwartenden hohen Wachstumsraten in der Lage sind, rückläufige Entwicklungen bei alten Produkten aufzufangen. Grundsätzlich sind die in *Abb. 6* aufgeführten Normstrategien für die jeweiligen Geschäftsfelder anzuwenden.

Hinter dieser Form des Portfolio-Konzepts lassen sich auch der Nutzen des Produkt-Lebenszyklus-Konzepts und der Erfahrungskurve erkennen. Der Lebenszyklus kann in der Entwicklung von „Nachwuchs“ über „Stars“ zu „Cash-Kühen“ gesehen werden und durch die Erfahrungskurve wird die Bedeutung von Marktwachstum und Marktanteil als strategischen Erfolgsfaktoren begründet.

- **9-Felder-Matrix**

Die **eindimensionalen Achsenbezeichnungen** der Marktwachstum/Marktanteil-Matrix lassen sich relativ einfach

Marktwachstum	I Nachwuchs	II Star
	<p>Merkmale: SGF in der Einführungs- und frühen Wachstumsphase des Marktzyklus mit hohem Finanzmittelbedarf; Netto-Cash-Flow (Finanzmittelüberschuß) deutlich negativ</p> <p>Normstrategie: (a) Marktanteil deutlich steigern, falls gegenüber Konkurrenten aussichtsreich (Offensivstrategie) (b) Marktanteil senken bzw. Verkauf, falls (a) aussichtslos</p>	<p>Merkmale: SGF in der Wachstumsphase, die aufgrund ihrer starken Marktstellung ihren Finanzmittelbedarf selbst erwirtschaften; Netto-Cash-Flow etwa ausgeglichen</p> <p>Normstrategie: Marktanteil halten bzw. leicht ausbauen (Wachstumsstrategie)</p>
Niedrig	IV Problem	III Cash Kuh
	<p>Merkmale: SGF mit geringem Marktwachstum (z.B. späte Reifephase, Abstiegsphase) mit relativ schwacher Marktstellung; Netto-Cash-Flow negativ bis ausgeglichen</p> <p>Normstrategie: Marktanteil stark senken bzw. Verkauf (Desinvestitionsstrategie)</p>	<p>Merkmale: SGF in der späten Wachstums- und Reifephase mit starker Marktstellung; deutliche Finanzmittelüberschüsse;</p> <p>Normstrategie: Marktanteil halten bzw. leicht senken (Gewinnstrategie)</p>
	Niedrig	Hoch

$$\text{Relativer Marktanteil} = \frac{\text{Marktanteil der Unternehmung}}{\text{Marktanteil des stärksten Konkurrenten}}$$

SGF = Strategische Geschäftsfelder

Abb. 6: Portfolio und Norm-Strategien (Vier-Felder-Matrix)

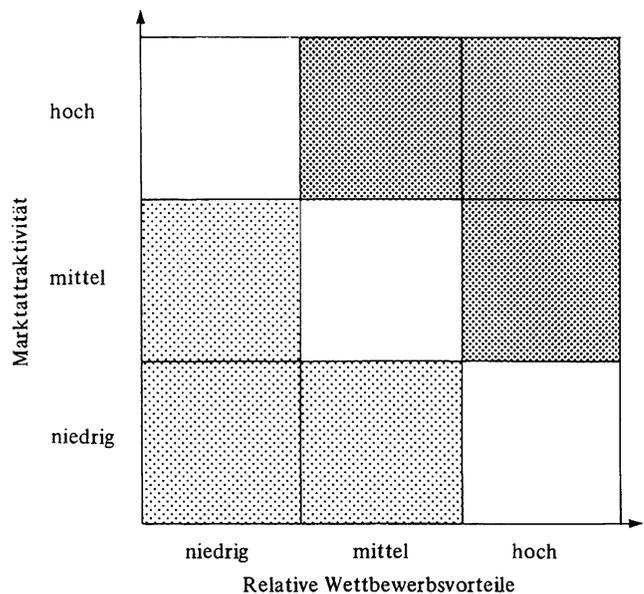
ermitteln, stellen jedoch einen wesentlichen **Kritikpunkt** der Konzeption dar, da nur diese beiden Elemente als strategisch bedeutsam erscheinen. Um weitere Einflußgrößen zu erfassen, erweiterte man die Portfolio-Matrix und versuchte die Achsenskalierung multidimensional auszugestalten. Für diese differenziertere Betrachtung verwendet man die in Abb. 7 vorgestellte 9-Felder-Matrix. Der Grad der Marktattraktivität wird nicht nur durch die Höhe der Wachstumsraten bestimmt, sondern beinhaltet Indikatoren zu

- Wachstum und Marktgröße,
- Marktqualität,
- Energie- und Rohstoffversorgung,
- Umweltsituation.

Die relativen Wettbewerbsvorteile umfassen Indikatoren zu

- relativer Marktposition,
- relativem Produktionspotential,
- relativem Forschungs- und Entwicklungspotential,
- relativer Qualifikation der Führungskräfte.

Die beschriebenen Klassen bestehen dabei aus einer Vielzahl von Einzelaspekten, die in umfangreichen Erhebungen zu ermitteln sind. Erweiterungen und Verfeinerungen für unternehmungsspezifische Gegebenheiten sind denkbar.



- Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien
- Selektive Strategien
- Investitions- und Wachstumsstrategien

Abb. 7: Portfolio und Norm-Strategien (Neun-Felder-Matrix)

Um die Strategiewahl bei der Vielzahl von möglichen Alternativen zu erleichtern, werden für bestimmte Sektoren der Portfolio-Matrix sogenannte **Normstrategien** vorgeschlagen, die eine grundlegende Tendenz der strategischen Stoßrichtung festlegen und die Überlegungen der Planer auf die Feinplanung konzentrieren helfen. Die Normstrategien lassen sich wie folgt charakterisieren:

(1) **Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien**

Bei Geschäftsfeldern mit niedriger Marktattraktivität und geringen Wettbewerbsvorteilen wird versucht, den Cash flow mit geringstem Ressourcenaufwand zu maximieren. Kann ein positiver Cash flow nicht mehr erzielt werden, so sind die Aktivitäten schnellstens einzustellen, und ein rascher Rückzug aus dem Markt muß erfolgen.

(2) **Investitions- und Wachstumsstrategien**

Förderung der Aktivitäten durch Investitions- und Marketingmaßnahmen trotz negativer Cash flow-Bilanz, um die erworbenen Wettbewerbsvorteile bei nachlassendem Marktwachstum nutzen zu können.

(3) Selektive Strategien

(a) Offensivstrategien

Verbesserung der geringen Wettbewerbsvorteile durch starke Investitionstätigkeit und Kampf um Marktanteile. Wichtig ist dabei die ständige Überwachung der Liquiditätssituation, da sich ein hoher Mittelbedarf in diesem Bereich ergibt. Notfalls muß ein schneller Rückzug möglich sein.

(b) Defensivstrategien

Bei geringem Marktwachstum, aber großen Wettbewerbsvorteilen ist die Verteidigung der eigenen Position und die Erzielung hoher Cash flow-Überschüsse anzustreben. Hier muß versucht werden, die finanziellen Mittel für Strategien mit hohem Mittelbedarf zu gewinnen.

(c) Übergangsstrategien

Der Bereich mittlerer Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteile ist für die Bestimmung einer konkreten strategischen Richtung besonders schwer zu handhaben, da sich hier die Geschäftsfelder befinden, die entweder in den Problembereich absinken oder durch geeignete Maßnahmen horizontal in günstigere Positionen verschoben werden können.

Die Portfolio-Konzeption erleichtert durch die Segmentierung der Unternehmensaktivitäten einerseits die Beurteilung der jeweiligen Erfolgsbeiträge und läßt andererseits durch Ermittlung von Ausgewogenheit eine Gesamtsicht auf die Unternehmung zu. Das Portfolio erleichtert die *Übernahme erfolversprechender Projekte bei einem tragbaren Risiko*, wenn genügend Geschäftsfelder mit Cash flow erzeugenden Produkten vorhanden sind. Entscheidende Bedeutung kommt der **richtigen Positionierung einer Geschäftseinheit innerhalb des Portfolios** zu. Unsicherheiten bei der Positionierung deuten auf mögliche Signale bevorstehenden Strukturwandels in dem Bereich hin.

• Geschäftsfeld-Ressourcen-Matrix

Ausdrücklich greift *Albachs* Konzept der strategischen Portfolioplanung diesen Aspekt auf, da er die Unsicherheiten (Risiken) der Ressourcen (auf der Beschaffungsseite) – ein wesentliches Moment des Strukturwandels – in die Erstellung eines unternehmensstrategischen Portfolios einbezieht. Die Konstruktionsweise der Matrix ist beispielhaft in *Abb. 8* wiedergegeben. (Die Notation $A \rightarrow Y$ bedeutet, daß Ressource A bzw. Ressourcenkombination A für Produkt Y eingesetzt wird.)

Dieses integrierte Konzept für den Absatz- und Beschaffungsmarkt soll **kritische (gefährdete) Geschäftsfeld-Ressourcen-Kombinationen aufdecken** und eine **Steuerung** der Kombinationen von kritischen in nicht-kritische Bereiche **initiiieren**.

Für die in *Abb. 8* beispielhaft gezeigten Kombinationen bieten sich folgende „Normstrategien“ an:

Y (A): Abschöpfungsstrategie für Produkt, Strategie der aktiven Ausschöpfung (Ausnutzen von Schwächen des Beschaffungsmarktes) für Ressourcen;

U (C): Stufenweise bzw. sofortige Desinvestition;

X (B): Wachstumsstrategie (z.B. Produktentwicklung), falls im Ressourcenbereich eine Strategie der Substitution kritischer Ressourcen durch nicht kritische Ressourcen (X(B) wird zu X*(A) entwickelt) möglich ist; sonst Abschöpfungsstrategie;

Z (C): siehe X (B).

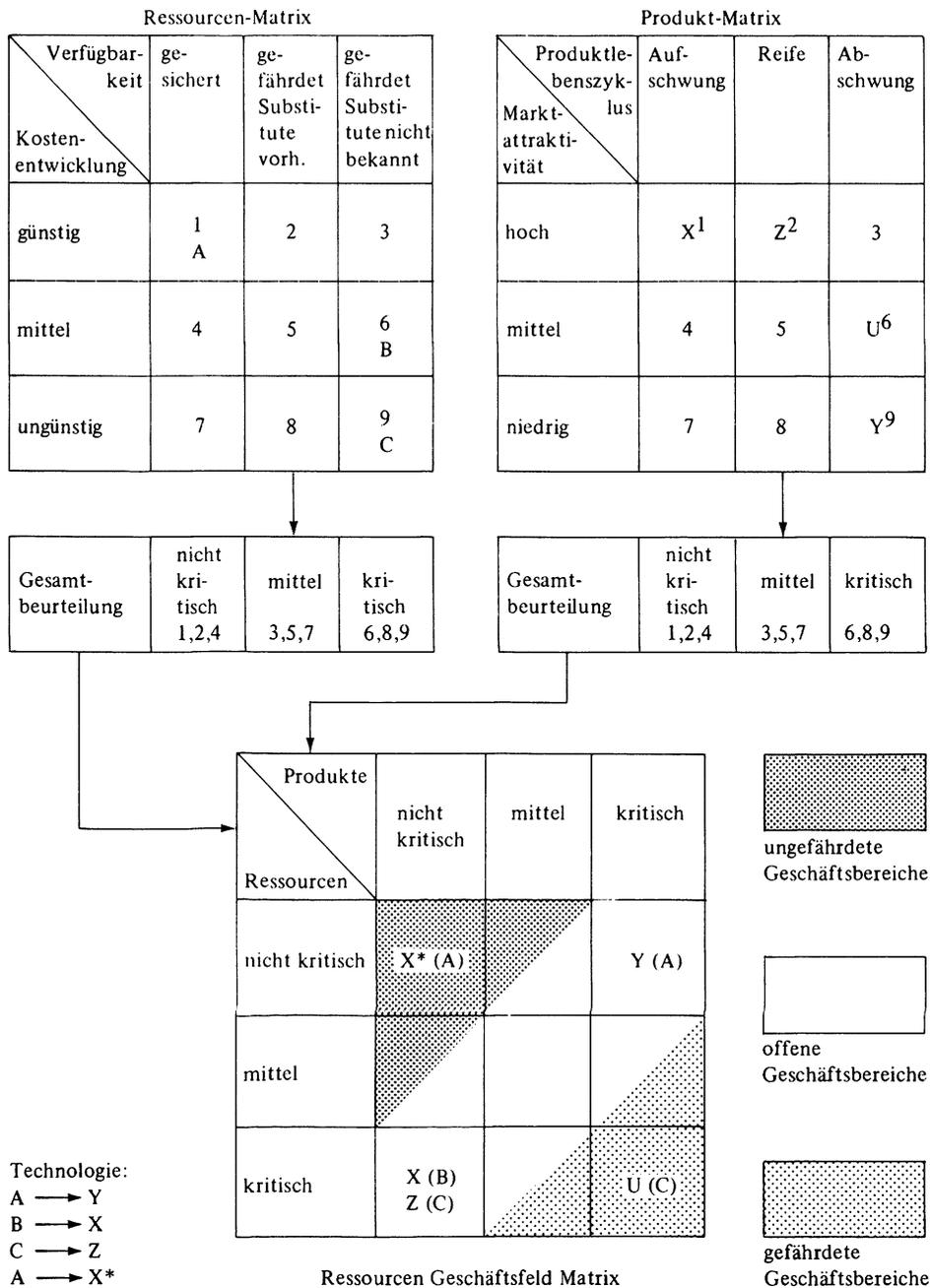
Insgesamt ermöglicht die Portfolioanalyse eine recht differenzierte Einordnung und Weiterentwicklung der unternehmensstrategischen Positionen unter Berücksichtigung der jeweils relevanten internen und externen Strukturen. Sie ist im Ergebnis ein einfaches, dem Management gut verständlich zu machendes Instrument, dessen praktische Vorbereitung und Ausführung allerdings umfangreiche empirische Analysen sowie hohe Urteilkraft und damit einen erheblichen Ressourceneinsatz erfordern.

3.2.3. Strategische Kontrolle

Um das Ausmaß der Verwirklichung einer verabschiedeten Strategie festzustellen, ist ein ständiger Vergleich zwischen Plan und Realität erforderlich. Die Kontrolle dient dabei sowohl der Sicherstellung, daß Aktivitäten auch in der geplanten Form durchgeführt werden, als auch dem eigenen Lernprozeß, nämlich der Überprüfung der in der Planung verwendeten Prognosen.

Im strategischen Bereich lassen sich allerdings Aussagen über den tatsächlichen Erfolg meist erst in einem sehr späten Stadium der Realisierungsphase machen, da Zusammenhänge zwischen Ursache (strategischer Entscheidung) und Wirkung (Schaffung und Ausschöpfung eines Erfolgspotentials) vor allem zeitlich erheblich auseinanderfallen. Die kontinuierliche Verfolgung einer Strategie erfordert auf der anderen Seite jedoch in der Regel eine erhebliche Bindung von Unternehmensressourcen. Bei einer nachträglichen Feststellung einer bedrohlichen Abweichung aufgrund fehlerhafter Einschätzung der Umwelt oder diskontinuierlicher Entwicklung werden die getroffenen Entscheidungen deshalb nur noch unter hohen Verlusten reversibel sein.

Daher kann **Kontrolle im strategischen Bereich** kaum nach festgelegten Zyklen oder in Form eines nachträglichen Soll-Ist-Vergleichs erfolgen. Vielmehr ist eine **permanente Beobachtung der Unternehmensumwelt** notwendig, um zeitig die „schwachen Signale“ (*Ansoff*) von gravierenden Strukturveränderungen zu erkennen. Nur wenn es der Unternehmung gelingt, auf der Grundlage einer derartigen Frühaufklärung/Frühwarnung im vorhinein Schlüsse für die Tragfähigkeit der aktuellen Unternehmensstrategie zu ziehen, sind Modifikationen der bestehenden Strategie oder umfassende Neuentwicklungen in einem frühen Stadium möglich, ehe der Wandel den Unternehmenserfolg



Quelle: Albach, H., Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit, in: ZfB 48/1978, S. 707.

Abb. 8: Geschäftsfeld-Ressourcen-Matrix

erheblich negativ beeinflussen kann. Es gilt also, dem Wandel das Moment der Überraschung zu nehmen.

Wichtig für die Bewertung von „schwachen Signalen“ ist eine Einstufung ihrer qualitativen Aussagekraft. Einen bedeutenden Beitrag zur Beurteilung derartiger Informationen aus der Umwelt hat Ansoff durch die Entwicklung von Ignoranzstadien geliefert, durch die nicht nur zwischen Kenntnis und Unkenntnis unterschieden wird, sondern auch Zwischenstufen, wie sie in Abb. 9 vorgestellt werden, möglich sind.

Entsprechend dem jeweiligen Erkenntnisstand und der einer Information zukommenden Bedeutung können sowohl die gezielte Informationsbeschaffung intensiviert als auch die Reaktionsfähigkeit durch entsprechende unternehmensinterne Maßnahmen verbessert werden. Ein Überblick über mögliche Verhaltensweisen wird in Abb. 10 gegeben.

Das große unternehmensinterne und unternehmungsexterne Nachrichtenpotential verlangt eine hohe Aufnahme- und Verarbeitungskapazität, um die zahlreichen, auch zu-

Stadien der Ignoranz Informationsinhalt	(1) Gefühl der Chance/Bedrohung	(2) Quelle der Chance/Bedrohung	(3) Chance/Bedrohung konkret	(4) Reaktion konkret	(5) Ergebnis konkret
Überzeugung, daß Diskontinuitäten bevorstehen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Gebiet identifiziert, das Quelle der Diskontinuität ist	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja
Charakteristika der C/B, Art, Schwere und Zeit der Auswirkung	Nein	Nein	Ja	Ja	Ja
Reaktionsmöglichkeiten bekannt: Programme, Aktionen, usw.	Nein	Nein	Nein	Ja	Ja
Konsequenzen der Reaktion auf die Ertragslage abschätzbar	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja

Abb. 9: Stadien der Ignoranz bei Diskontinuitäten

nächst weniger bedeutsam erscheinenden Informationen erfassen und auswerten zu können. Gerade in Zeiten intensiven Wandels steigt das Angebot an Nachrichten in der Regel sprunghaft an. Zur Bewältigung dieses Informationsproblems muß neben einer personellen Kapazitätsaufstockung vor allem eine Mobilisierung der entsprechenden Informationsverarbeitungsmöglichkeiten bei allen Unternehmensmitgliedern angestrebt werden. Ziel ist es, die Verantwortlichen auf allen Ebenen des Unternehmens so zu sensibilisieren, daß sie für mögliche Anzeichen des bevorstehenden Wandels empfänglich werden und bereit sind, Diskussion darüber in das Unternehmen zu tragen.

Durch die Verwendung von Planungskonzeptionen wie der Portfolio-Methode wird innerhalb der Unternehmung eine bestimmte strategische Sichtweise geschaffen. Die Planer werden versuchen, Signale aus dem Umfeld, die nicht in diese Sichtweise passen, entsprechend umzuinterpretieren oder zu ignorieren. Daher muß neben der Sensibilisierung auch die Fähigkeit gefördert werden, **vorherrschende Sichtweisen** angesichts neuer Informationen über mögliche Strukturwandlungen **in Frage zu stellen**, um eine frühzeitige strategische Umstellung zu ermöglichen.

Erst die bewußte Aufnahme von Informationen über einen bevorstehenden Strukturwandel und die Kritik an Alt-Strategien wird die Unternehmung befähigen, sich antizipativ zu verhalten. Entsprechend dem jeweiligen

Reaktionsstrategien Reaktionsgebiet	Problem-bewußtseinsbildung	Flexibilitäts-erhöhung	Direkte Reaktion
Beziehungen zur Umwelt	Beobachtung der Umwelt z.B. Prognosen der wirtschaftlichen Entwicklung; Absatzprognosen; Prognosen struktureller/technologischer/sozialer/politischer Entwicklung	Externe Flexibilität z.B. Balance der Lebenszyklen; Machtbalance; Langzeitkontrakte; Risikostreuung	Externe Aktion (Strategische Planung und Durchführung) Risikopolitik z.B. Erschließung neuer Märkte; Risikoteilung mit anderen Unternehmungen; Sicherung knapper Ressourcen Informationspolitik z.B. Verbesserung der Kommunikation mit der Umwelt Partizipationspolitik z.B. Beteiligung externer Gruppen am Entscheidungsprozeß Sanierungspolitik z.B. Einführung umweltfreundlicher Techniken
	Beobachtung der internen Struktur z.B. Leistungsanalyse; Analyse von Stärken und Schwächen; Fähigkeiten-durchschnitt Finanzierungsmodelle; Strategische Modelle	Interne Flexibilität z.B. Risiko- und Wandlungsbereitschaft; Problemlösungsfähigkeit, Einbau von Elastizitäten; Zukunftsbe-wußtseinsförderung	Interne Bereitschaft (Kontingenzplanung) Risikopolitik z.B. Eventualpläne Erwerb neuer Technologien Informationspolitik z.B. Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen Partizipationspolitik z.B. verstärkte Arbeitnehmerbeteiligung am Entscheidungsprozeß Sanierungspolitik z.B. Einführung humaner Arbeitsplätze

Abb. 10: Alternative Reaktionsstrategien

Ignoranzstadium läßt sich eine **konkrete Reaktionsstrategie** formulieren, deren Reichweite *Abb. 11* entnommen werden kann.

Stadien der Ignoranz Reaktionsstrategien	(1) Gefühl der Chance/Bedrohung	(2) Quelle der Chance/Bedrohung	(3) Chance/Bedrohung konkret	(4) Reaktion konkret	(5) Ergebnis konkret
Beobachtung der Umwelt					
Beobachtung der internen Struktur					
Interne Flexibilität					
Externe Flexibilität					
Interne Bereitschaft					
Direkte Aktion					

Abb. 11: Reichweiten von Reaktionsstrategien

Die Strategien haben sowohl Einflußnahmen auf den externen Bereich und die Verbindung zur Umwelt wie auch die interne Struktur zur Folge. Dabei sind innerhalb einer Reaktionsstrategie die Richtungen **Anpassung, Antizipation** und **Widerstand gegenüber dem signalisierten Wandel** denkbar. Wie weit eine Strategie des Widerstandes geeignet ist, einen Strukturwandel mit seiner erheblichen Eigendynamik zu verhindern oder zu verlangsamen, hängt von der Machtposition der Unternehmung und dem strategischen Verhalten anderer Unternehmungen ab. Grundsätzlich scheinen bei echtem Strukturwandel Anpassung und Antizipation die langfristig einzigen tragbaren Alternativen zu sein.

In Zeiten überraschenden Strukturwandels kann die Kontrolle der Unternehmensstrategie nicht in buchhalterischem Soll-Ist-Vergleich bestehen, sondern sie muß in einer aufmerksamen qualitativen Umweltbeobachtung, in einer Auswertung der gewonnenen Informationen für die Stabilität der Unternehmensstrategie und für die Zielerreichung der Unternehmung (*Ansoff: Strategic Issue Analysis*) sowie in rechtzeitiger Vorbereitung von Anpassungs-

maßnahmen bestehen. Die Implementierung einer derartigen Denk- und Handlungsweise wirft für die Gestaltung des Informationssystems, der Personalpolitik und der Organisation zum Teil neuartige und bisher ungelöste Fragen auf.

4. Offene Probleme im Bereich von Strukturwandel und Unternehmensstrategie

4.1. Informations-, Personal- und Organisationsprobleme einer strategischen Unternehmensführung

Wie bereits angedeutet, muß die Notwendigkeit einer verstärkten Auseinandersetzung mit **Signalen über mögliche Strukturwandlungen** auch **Konsequenzen für die Gestaltung der Organisations- und Informationsstruktur** der Unternehmung haben. Die Sensibilisierung von Mitarbeitern sowie ihre Befähigung zum kritischen Überdenken der gegenwärtigen Unternehmensstrategie, ohne dieser Strategie sofort in der Alltagspraxis den Rücken zu kehren, stellen eine gewiß nur in Grenzen erfüllbare Herausforderung für die Personal- und Organisationspolitik im Unternehmen dar. Klassische Informationssysteme mit weitgehend formalisierten und standardisierten sowie vorwiegend vergangenheitsorientierten Daten erweisen sich für die Aufnahme, Sammlung und Darstellung strategisch bedeutsamer Entwicklungen nur als sehr begrenzt geeignet. Daher muß vor allem das qualitative Informationsangebot erweitert werden und beweglich bleiben, eine sehr schwierige Gestaltungsaufgabe der Unternehmensführung.

Das beste **Informationsangebot** nutzt jedoch nichts, wenn es nicht auf ein entsprechendes **Nachfrageverhalten** trifft. Deswegen muß die Personalpolitik darauf ausgerichtet sein, diejenigen **Qualifikationen zu fördern**, die für die **Wahrnehmung und Verarbeitung von strategisch relevanten Signalen aus der externen und internen Unternehmungsumwelt notwendig** sind. Nur durch eine derartige Qualifizierung kann sichergestellt werden, daß die verfügbaren Informationen auch tatsächlich im Unternehmen verarbeitet werden. Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang z.B., eine zu weit gehende fachliche Spezialisierung der Führungskräfte, die häufig mit einer gewissen Enge des Horizonts verbunden sein kann, zu vermeiden und zu ersetzen durch breit angelegte, inhaltlich und methodisch durchaus unterschiedliche Ausbildungsbereiche und berufliche Erfahrungsgrundlagen der Verantwortlichen. Auf diese Weise wird die Aufnahme und Weitergabe relevanter Informationen aus einer sich wandelnden Umwelt gewährleistet. Entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen sowie gezielte Konfrontationen der Mitarbeiter mit fremden Bereichen, kontroversen Gedanken und Wertsystemen können diese Funktion im personellen Sektor unterstützen.

Auf der Ebene der Organisationsstruktur sollte eine zu **starke institutionelle Trennung zwischen Spezialisten für strategische Planung und sonstigen Unternehmensaktivi-**

täten vermieden werden. Zwar wird jede größere Unternehmung eine gewisse Konzentration von methodischen und fachlichem Wissen über strategische Planung benötigen; es ist jedoch zusätzlich notwendig, die Organisationsstruktur flexibel zu halten und damit anpassungsfähig zu machen für notwendige Wandlungen. Auf diese Weise wird in der gesamten Organisation bewußt, daß Wandel und strategische Anpassung für alle Bereiche des Unternehmens eine zusätzliche Aufgabe darstellen. Die Schaffung überschaubarer, flexibler und weitgehend selbstverantwortlicher Organisationseinheiten dient diesem Ziel ebenso wie etwa die Bildung von matrixähnlichen Organisationsstrukturen, durch die wandelnde Anforderungen der Umwelt frühzeitig ins Bewußtsein der Entscheidungsträger dringen können. Ferner ist daran zu denken, die Informationswege zu verkürzen und zu entformalisieren, partizipative Führungsformen zu stärken und job rotation als Instrument der personellen Einsatzplanung einzuführen und kreative Formen der Planungsdiskussion zu fördern (advocatus diaboli-Ansatz). Durch diese und ähnliche Maßnahmen könnte es gelingen, die Fähigkeit der Organisation zur antizipativen Bewältigung von Strukturwandlungen zu stärken.

Zu betonen ist jedoch, daß für die Gestaltung einer in dem skizzierten Sinne „strategischen“ Unternehmensführung bislang keine geschlossene Konzeption vorliegt, sondern daß es sich bei den erwähnten Möglichkeiten lediglich um vereinzelte Anregungen handeln kann. Wissenschaft und Praxis der Unternehmensführung sind in diesem Bereich noch zahlreiche offene Aufgaben gestellt.

4.2. Steuerung und Milderungen der Folgen des Strukturwandels: Wer ist ordnungspolitisch zuständig?

Bewältigung des Strukturwandels sowie seiner negativen Folgen sind überall akzeptierte Ziele. Wie sind jedoch die **Verantwortlichkeiten** für die Erreichung dieser Ziele zuzuordnen? Meines Erachtens sollte bei der Beantwortung dieser Frage von dem folgenden Grundsatz ausgegangen werden: Strategische Planung und Anpassung stellen die eigentliche unternehmerische Aufgabe dar, durch deren erfolgreiche Bewältigung sich die Institution „Unternehmung“ in einer Wettbewerbswirtschaft letztlich legitimieren läßt. Es handelt sich dabei um das Erfordernis, möglichst kontinuierlich als Pionierunternehmer im *Schumpeterschen* Sinne zu handeln, d.h. als eine Unternehmensführung, die in Erkenntnis einer sich wandelnden Welt frühzeitig Gefahren abzuwehren weiß und neue Möglichkeiten (Erfolgspotentiale) verwirklicht als Grundlage einer Überlebenssicherung und Überlegenheit im Wettbewerb. Wenn diese Aufgabe nicht nachhaltig und erfolgreich von der großen Mehrzahl der Unternehmungen erfüllt wird, verliert die dezentrale Entscheidungsstruktur unserer Wirtschaft ihre Berechtigung.

Besonders wichtig erscheint es, Bedeutung und Notwendigkeit dieser wichtigen unternehmerischen Aufgabe zu fördern und bewußt zu machen. In den Jahren einer marktlich relativ unproblematischen Unternehmensent-

wicklung ist diese zentrale Aufgabe der Unternehmensführung vielleicht mancherorts aus dem Blickfeld geraten. Die seit einigen Jahren intensivierte Diskussion zur Entwicklung strategischer Planungsinstrumente ist in diesem Zusammenhang auch als der Versuch zu interpretieren, angesichts beschleunigten Strukturwandels unternehmerisches Handeln im Sinne *Schumpeters* zu fördern. Mancherorts hat man sogar den Eindruck, daß der Mangel an *Schumpeterschem* Unternehmertum durch vielfältige Methodenentwicklungen wettgemacht werden soll. Dabei sollte jedoch klar sein, daß die hier skizzierten Methoden lediglich Denkanstöße, Systematisierungshilfen und einen Diskussionsrahmen abgeben können für die Bewältigung des multipersonalen, komplexen strategischen Entscheidungsprozesses, daß dieser jedoch letzten Endes stets Intuition, Kreativität, Erfahrung und Risikobereitschaft, d.h. durch „irrationale“ (*Gutenberg*) Elemente der Beteiligten ausgefüllt werden muß.

Die in jüngster Zeit immer häufiger diskutierten offenen oder versteckten **Subventionen**, mit deren Hilfe die Lasten des Strukturwandels für die Unternehmungen erträglicher gemacht werden sollen, dürfen nur das **allerletzte Mittel** sein, weil sonst der eigene Antrieb zur Unternehmenserneuerung erlahmt. Der Staat darf kein geheimer Bürge für alle Fälle werden, in denen strategische Anpassung misslingen könnte bzw. versäumt wurde; ansonsten fände nämlich in den subventionierten Bereichen keine unternehmerische Anpassung an den meist nicht aufhaltsamen Strukturwandel statt, sondern eine subventionierte Konservierung veralteter Unternehmungskonzeptionen, von der auf lange Sicht erhebliche volkswirtschaftliche Lasten ausgehen können. Für die einzelne Unternehmensleitung ist es natürlich oft bequemer, Subventionen zu beziehen, anstatt den mühsamen Prozeß des eigenen Wandels der Unternehmung einzuleiten. Politiker sollten der Versuchung, auf diese Art und Weise kurzfristige „Erfolge“ ihrer Strukturpolitik nachzuweisen, zugunsten einer langfristigen strukturgerechten Entwicklung im Unternehmenssektor widerstehen. Wandel und Strukturveränderung sowie Notwendigkeit zur strategischen Anpassung gibt es seit Anbeginn der Menschheit, stets mit zum Teil schmerzlichen Folgen, aber auch mit zahlreichen Vorteilen und Erfolgen, an denen wir alle heute teilhaben. Diese banale Erfahrung wird häufig vergessen, wenn heute von „noch nie dagewesenen“ Struktureinbrüchen und ähnlichem gesprochen wird.

Heute werden viele (nicht alle) – unternehmensexternen – Lasten des Wandels durch die öffentliche Hand im Rahmen einer breitangelegten **Sozialpolitik** und **Arbeitsmarktpolitik** abgedeckt; in diesem Bereich liegt die wesentliche Aufgabe staatlichen Handelns beim Strukturwandel, die schwierig genug ist und die ständiger sorgfältiger Beobachtung bedarf. Auch läßt sich vorstellen, daß der Staat gewisse, wohlüberlegte Unterstützungen bei der Technologieentwicklung im Grundlagenbereich, bei ausgewählten Industrieansiedlungsprojekten und bei der Entwicklung der sogenannten Infrastruktur gibt. Nicht

jedoch sollte der Staat die strategische Verantwortung der Unternehmen im Detail übernehmen, etwa in der Form, daß er Unternehmungen bestimmte strategische Entscheidungen vorschreibt, von denen staatliche Hilfe abhängig gemacht wird, oder indem er eine detaillierte sektorale Strukturpolitik betreibt. Wenn der Staat nachhaltig diese Aufgaben besser erfüllen könnte als die vielen dezentralen Unternehmungen, hätte – unterstellt, daß erhöhte Effizienz sich langfristig durchsetzt – schon längst die private Wettbewerbswirtschaft durch eine staatliche Planwirtschaft mit erheblichem volkswirtschaftlichem Nutzen abgelöst werden müssen. Alle Anzeichen sprechen dafür, daß für eine derartige Überlegenheit keine empirische Grundlage gegeben ist.

An der **ordnungspolitischen Zuständigkeit der dezentralen Unternehmensführungen, mit den Problemen des Strukturwandels fertig zu werden**, ist also letzten Endes nicht zu zweifeln. Allerdings – und hieraus speist sich die Erwartung zahlreicher Gruppen an den Staat – werden manche Unternehmungen dieser Anforderung aus verschiedenen Gründen nur ungenügend gerecht. Die Unternehmensführung ist deshalb aufgerufen, sich selbst zu wandeln, um im Strukturwandel bestehen zu können. Sie muß sich in ihrem strategischen Denken, in ihren Methoden und in ihrem Handeln auf die veränderten und sich stets ändernden Bedingungen unserer Welt stärker als bisher einstellen. Hierbei muß sie das Gespräch mit allen Gruppen und allen Bereichen unserer Wirtschaft und Gesellschaft suchen, letztlich aber in eigener Verantwortung gemäß ihrer jeweiligen Verfassung handeln.

Literatur

Strukturbegriff und Strukturwandel:

Bombach, G., Der Strukturbegriff in der Ökonomie, in: Strukturwandlungen in einer wachsenden Wirtschaft, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 30/I, hrsg. von *F. Neumark*, Berlin 1964, S. 10 ff.

Morgenstern, O., Wirtschaftsprognose, Wien 1928, S. 54 ff.

Begriff der Unternehmensstrategie:

Gälweiler, A., Unternehmenssicherung und strategische Planung, in: *ZfbF* 28/1976, S. 362 ff.

Hofer, Ch.W., Schendel, D., Strategy Formulation, Analytical Concepts, St. Paul 1978, S. 12 ff.

Picot, A., Lange, B., Synoptische versus inkrementale Gestaltung des strategischen Planungsprozesses – Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Laborstudie, in: *ZfbF* 31/1979, S. 569 ff.

Welters, K., Zum Problembegriff einer Theorie strategischer Unternehmensplanung, in: *ZfO* 47/1978, S. 135 ff.

Methoden der strategischen Unternehmensplanung:

Lücken-Analyse und Produkt-Markt Matrix

Ansoff, H.J., Management-Strategie, München 1966, S. 132 ff. und S. 150 ff.

Götzen, G., Kirsch, W., Problemfelder und Entwicklungstendenzen der Planungspraxis, in: *ZfbF* 31/1979, S. 174 ff.

Kreikebaum, H., Die Lückenanalyse als Voraussetzung der Unternehmensplanung, in: Interne Revision 1973, S. 17 ff.

Lebenszyklus-Analyse

Dichtl, E., Die Beurteilung der Erfolgsträchtigkeit eines Produktes als Grundlage der Gestaltung des Produktionsprogrammes, Berlin 1970.

Gälweiler, A., Unternehmensplanung, Grundlagen und Praxis, Frankfurt, New York 1974, S. 235 ff.

Meffert, H., Interpretation und Aussagewert des Produktlebenszyklus-Konzepts, in: *Hammann, P., Kroeber-Riel, W., Meyer, C.W.* (Hrsg.), Neuere Ansätze der Marketingtheorie, Festschrift zum 80. Geburtstag von *Otto Schnutenhaus*, Berlin 1974, S. 85–134.

Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, 11. Aufl., Berlin 1980, S. 202 ff.

Erfahrungskurve

Gälweiler, A., Unternehmensplanung, a.a.O., S. 241 ff.

Henderson, B., Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, Frankfurt, New York 1974.

Lloyd, R.A., Experience Curve Analysis, in: *Applied Economics* 11/1979, Nr. 3, S. 221 ff.

Wacker, P.A., Die Erfahrungskurve in der Unternehmensplanung, Analyse und empirische Überprüfung, Dissertation, Universität Hannover 1980.

Portfolio-Analyse

Dunst, K.-H., Portfolio-Management-Konzeption für die strategische Unternehmensplanung, Berlin, New York 1979.

Hinterhuber, H.H., Strategische Unternehmensführung, 2. Aufl., Berlin, New York 1980.

Lange, B., Portfolio-Methoden in der strategischen Unternehmensplanung, Dissertation, Universität Hannover 1981.

Szyperski, N., Winand, U., Strategisches Portfolio-Management: Konzept und Instrumentarium, in: *ZfbF-Kontaktstudium* 30/1978, S. 123 ff.

Strategische Kontrolle und Organisationsproblematik:

Albach, H., Hahn, D., Mertens, P. (Hrsg.), Frühwarnsysteme, *ZfB-Ergänzungsheft* 2/1979, Wiesbaden 1979, mit Beiträgen u.a. von *Hahn, Hansen, Kirsch/Trux* und *Reichmann/Lachnit*.

Ansoff, H.I., Managing Surprise and Discontinuity-Strategic Response to Weak Signals, in: *ZfbF* 28/1976, S. 129 ff.

Ansoff, H.I., Strategic Management, London 1979.

Kirsch, W., Esser, W.M., Gabele, E., Reorganisation. Theoretische Perspektiven des geplanten organisatorischen Wandels, München 1978, insbes. S. 419 ff.

Köhler, R., Die Kontrolle strategischer Pläne als betriebswirtschaftspolitisches Problem, in: *ZfB* 46/1976, S. 301 ff.

Picot, A., Auswirkungen des sozialen Umfeldes auf die Unternehmensführung, in: *RKW-Handbuch Führungstechnik und Organisation*, hrsg. von *E. Potthoff*, Berlin 1978, Kennziffer 1222.

Kontrollfragen

1. Was besagt das sogenannte Gesetz der Erfahrungskurve und auf welchen Voraussetzungen (Annahmen) beruht es?
2. Welches sind die wesentlichen Schritte der Portfolio-Analyse und welche Probleme existieren bei der praktischen Bewältigung dieser Schritte?
3. Inwiefern unterscheidet sich das Problem der Kontrolle der Unternehmensstrategie von dem Problem der Kontrolle der laufenden Geschäftstätigkeit?

Die Antworten auf die Kontrollfragen finden Sie im WiSt-Testbogen auf S. 599 f.