

ZfB

ZEITSCHRIFT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT

Herausgeber:

Horst Albach

Karl-H. Baumann

Hans E. Büschgen

Karl-Heinz Forster

Edmund Heinen

Herbert Henzler

Herbert Jacob

Hermann Sabel

Dieter Schneidewind

Helmut Sihler

60. Jahrgang

1990

GABLER

Best.-Nr. 126/89049

Herausgeber

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

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

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

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

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

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

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

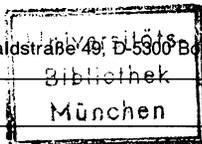
Professor Dr. Hermann Sabel, Universitätsseminar der Wirtschaft (USW), Erfstadt-Liblar

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

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

Schriftleitung

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



Impressum

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

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

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

Herstellungsleiter: Reinhard van den Hövel.

Leiter Programmbereich Wissenschaft: Dr. Reinhold Roski.

Geschäftsführer: Dr. Hans-Dieter Haenel.

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

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Verlagsgruppe Bertelsmann International.

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

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

ISSN: 0044-2372

Übersicht

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

Inhalt

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

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

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

Milde, Hellmuth: Übernahmefinanzierung und LBO-Transaktionen 647

Minderlein, Martin: Markteintrittsbarrieren und strategische Verhaltensweisen 155

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

Reese, Joachim: Perspektiven der Unternehmensführung 523

Reinitzhuber, Karl: AluTeam-AMAG Vertriebsgesellschaft mbH 1295

Rupps, Oliver C.: Strategieverdichtung im Konzern 1091

Sabel, Hermann: Qualitäten, Preise und Mengen 745

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

Sell, Axel: Kapitalbedarfsplanung für Investitionsprojekte 1031

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

Sihler, Helmut: Das Unternehmen als Expertensystem 219

Simon, Hermann: „Hidden Champions“ 875

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

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

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

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

Wildemann, Horst: Die Fabrik als Labor 611

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

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

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

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

Becker, Wolfgang: Funktionsprinzipien des Controlling 295

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

Bohr, Kurt: Revisionsresistente Revisionshypothese – Entgegnung 343

Brockhoff, Klaus: Funktionsbereichsstrategien, Wettbewerbsvorteile und Bewertungskriterien 451

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Rezensionen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

EG-Binnenmarkt 1992 (Kayser) 473, 1239

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

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

Gablers Wirtschaftslexikon (Fichtel) 481

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

Greipel, Peter: Strategie und Kultur (Sydow) 101

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

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

Nachrichten

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

Stichwortregister

- Ablaufsteuerung 1024
 Absatz 1047
 Absatzreaktion 967
 Abschreibungen 499
 Abschreibungspotential 1150
 Abstimmung 542
 Administrative Guidance 374
 Adverse Selektion 574 f.
 Agency-Theorie 581
 Akquisitionserfahrung 1280
 Aktien
 – übertragung 1346
 – ungeteilte 1350
 Allokationsprozeß 894 f.
 Alternativrenditen 44
 AluTeam, Messeplanung 1295 ff., 1299, 1300, 1308
 Amortisationsumfang 25
 Analyse, kybernetische 301
 Andienungsrecht 29
 Anlage, geschützte 1210, 1211
 Anlagebetrag, optimaler 691
 Anlagekosten 815 ff.
 – Definition 817, 818
 – Ermittlung 817 ff.
 Annuität 1065
 Annuitätenkriterium 1082
 Anreizbereitstellung 1184
 Anreize
 – flexibilitätsbezogene 1187, 1194
 – materielle 1187, 1189, 1196
 – sozialstatusbezogene 1187, 1192
 Anreizgewährung 1184
 Anreizhäufigkeit 1195
 Anreiz-Management, betriebliches 1197 f.
 Anreizpool 1188
 Anreizsituation, betriebliche 1189
 Anreizsysteme 581 f., 1183 ff.
 – betriebliche 1197
 – erfolgsorientierte 1341 ff.
 – Wirkungen 1184
 – Wirkungsebenen 1184
 – Ziele 1184
 Anreizvariable 1190, 1191
 Anreizverträglichkeit 33
 Arbeitnehmer, Japan 71 ff.
 Arbeitsteilung, internationale 865
 Asset Swaps 506
 Attraktivität 1171
 Attraktivitätsbeurteilung, Merkmale 1168
 Attraktivitätsrangfolge 1167
 Aufbauorganisation 906 ff.
 Aufwendungen, erfolgsabhängige 262 ff.
 Ausbildung 1324
 Ausbildungssystem 1328
 Ausfallrisiken 1147
 Auslandsforderungen
 – Handelbarkeit 505
 – risikobehaftete 497 ff.
 Auslandsmessen 1300, 1305
 Auslandsniederlassungen 1298
 Ausschüttungen 127
 Ausschüttungs- und Thesaurierungsbeträge, Zielvorgabe 236
 Außenfinanzierung bei jahresüberschuß-abhängiger Dividendensumme 39 ff.
 Außenfinanzierungsentscheidungen, Einfluß der Steuern 41 f.
 Aus- und Weiterbildung der Arbeitnehmer in Japan 79
 Autorität 580 f.
 Axiome 125

Bankprodukte 789 ff
 Bankverbindlichkeiten, langfristige 251 f.
 Barwertmodell 793
 Bedarf, nicht-disponibler 932
 Bedarfsermittlung, Vorgehensweise 934
 Belegschaftsaktien 45 f.
 Belegschaftskapital 247 ff.
 Belohnungsfunktionen, lineare 1342
 Bemessungsgrundlage
 – gewerbeertragsteuerliche 264
 – körperschaftsteuerliche 263
 Benutzer/Organisationseinheit 1022
 Bernoulli-Nutzen 589 ff.
 Beschaffungsbereich 705 ff.
 Beschaffungsplanung 926
 Beschäftigung 125, 1324
 Bestandskosten 413
 Bestellpolitiken, optimale 712
 Besteuerung 1157
 Beteiligung, finanzielle 388
 Beteiligungskapital 41
 Beteiligungskapitalkostensatz 40
 Betriebliche Altersvorsorge 319 ff.
 Betriebsgröße 665 ff., 676 f.
 Betriebskennlinie, simulierte 410
 Betriebsmittel 1049
 – Flexibilität 1046
 – Ressourcen 1018
 Betriebswirtschaftslehre, Universität Rostock 1365 ff.

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

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

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

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

- Marktzinsmethode, Konzeption 790 ff.
 Marktzinsmodell 789 ff.
 – finanzmathematisches 793
 Marktzutrittsbedingungen, strategische
 Gestaltung 171
 Maschinen, mikroelektronisch kontrollierte
 71 ff.
 Maschinenbelegung 53 ff.
 – Reihen- oder Fließfertigung 57 ff.
 – Werkstattfertigung 60 ff.
 Maschinenbelegungsplanung 53
 Maschinenführungsfunktionen 74
 Maschinensysteme 1049
 – Flexibilität 1045
 Massengüter 1144
 Master of Innovation 781
 Materialdisposition, dynamische 705 ff.
 Materialfluß 424
 Materialkosten, Einzelkosten 199
 Materialumwandlung 1017
 Matrizenmodelle 275
 McGee-Telser-Bork 159
 Mechanisierung, Japan 71 ff., 74
 Mediabudget, werbemittelspezifisches 968
 Mediabudgetplanung 963 ff.
 Mediabudgetpolitik, Einschaltzyklus 977
 Mengen 745 ff.
 Mengenmodell 1262, 1269 ff.
 Mengenrabatt 709
 Messeaktivität 1302
 Messearten 1306
 – Adressatenziel 1306
 – Kommunikationsmittel 1306
 – Risikoanalyse 1306
 – Zielbotschaft 1306
 Messebauer 1298
 Messedurchführung 1295 ff.
 Messeformen, Risikoanalyse 1305 ff.
 Messeorganisation, Bestandteile 1298
 Messeplanung 1295 ff.
 – externe 1301
 – interne 1301
 Meta-Informationssystem 1026
 Metamodell 1019
 Mikroelektronisch kontrollierte Maschinen
 71 ff.
 Minderungskosten 1264, 1265
 Mindestgewinn, optimaler 690 f.
 Mittelstandsunternehmen 1319
 Mittelwerte 459, 555
 Moral Hazard 571 f.
 Motivaktivierung 1199

 Nabisco-Fall 649 ff.
 Nachfragemacht 135 ff.

 Nachgeschäftserlöse 1149
 Nachverhandlungsrisiko 30
 – Leasing 23
 Nash-Gleichgewicht 11
 Net-Cash-Flow 1037
 Nettomarge 801
 Netzplan 59
 Netzwerke, Kapazitätsplanung 53 ff.
 Nichteigentümer 1142
 Niederstwertprinzip 497
 Nullkuponanleihe 1217
 – Binomialstruktur 1228
 Null-Profit-Linie 1210, 1211, 1212
 Nutzenfunktion 129
 Nutzungsrecht 1156

 Objektfinanzierung 21 ff.
 Oligopolistische Marktstruktur 7 ff.
 Oligopolmodell, dynamisches 8 ff.
 Optimierungen, globale 895
 Option-Pricing-Theorie 321
 Optionsanleihen 45 f.
 Optionskontrakte 1207
 Optionsrecht 24
 Optionstyp 25
 Organisation, Flexibilität 1047
 Organisationsbewertung 540
 Organisationseinheit 1028
 Organisationsform 915
 Organisationsgröße 666 f.

 Par-Swaps 506
 Partenbildung, lineare 1349
 Pay-off-Forderungen, kurzfristige 1319
 Pensionsrückstellungen 251 f.
 Pensionszusagen, Versicherung 323
 Perestrojka 895
 Perfektion, Management 781 f.
 Perpetual-FRN-Swaps 506
 Personalentwicklungsanreize 1187, 1193
 Personalmarketing 1174
 Personalpolitik, betriebliche 1160
 PIMS-Studien 137
 Plankapazität 413
 Planning-Horizon-Theorem 708
 Planung
 – Flexibilität 1047
 – zentrale 895
 Planungshorizont 718 ff.
 Planungsprobleme, kurz- und längerfristige
 815 ff.
 Planungssystem 1093, 1094
 Poolbildung 1146
 Portefeuille-Problem 1344

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

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

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

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

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



Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling

Thesen zur Konsensbildung

Von Hans-Ulrich Küpper, Jürgen Weber
und André Zünd

Überblick

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

Eingegangen: 23. Oktober 1989

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

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

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

A. Einführung

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

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

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

B. Thesen zum Verständnis des Controlling

These 1: Controlling als Führungshilfe

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

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

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

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

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

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

These 2: Controlling-Funktion

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

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

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

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

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

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

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

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

These 3: Operatives und strategisches Controlling

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

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

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

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

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

These 4: Controlling-Institution

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

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

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

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

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

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

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

These 5: Kontextabhängigkeit des Controlling

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

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

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

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

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

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

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

These 6: Dezentrales Controlling

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

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

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

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

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

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

These 7: Controlling-Instrumentarium

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

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

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

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

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

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

These 8: Controlling-Verhalten

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

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

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

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

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

These 9: Controlling-Praxis

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

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

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

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

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

These 10: Controlling-Forschung

Das Controlling sollte verstärkt der wissenschaftlichen Forschung zugänglich gemacht werden.

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

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

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

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

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

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

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

These 11: Controlling-Lehre

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

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

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

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

These 12: Controlling als betriebswirtschaftliche Teildisziplin

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

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

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

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

Literatur

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

Zusammenfassung

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

Summary

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