

40 781-82 (50)

UKB

DBW

DIE BETRIEBSWIRTSCHAFT

Fachzeitschrift herausgegeben von
Klaus Chmielewicz, Bochum, Adolf G. Coenenberg, Augsburg
Alfred Kieser, Mannheim, Richard Köhler, Köln
Heribert Meffert, Münster, Gerhard Reber, Linz
und Norbert Szyperski, Köln

990

LXII 31624 (50)

Jahresregister

50. Jahrgang 1990

VERLAG
C. E. POESCHEL

Der Poeschel Verlag setzt mit dem Wiedererscheinen der Zeitschrift DIE BETRIEBSWIRTSCHAFT (DBW) die Tradition seiner Zeitschrift fort, die Anfang dieses Jahrhunderts von Heinrich Nicklisch begründet wurde. Im April 1908 erschien das 1. Heft der »Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis«, deren Titel im 23. Jahrgang in DIE BETRIEBSWIRTSCHAFT geändert wurde. Infolge der Kriegseinflüsse wurde sie 1943 im 36. Jahrgang eingestellt und 1977 mit dem 37. Jahrgang fortgeführt.

Der Jahrgang umfaßt sechs Hefte (jeweils ca. 112 Seiten), die in zweimonatigem Abstand erscheinen. Der Bezugspreis beträgt für das Einzelheft DM 27,- (das Einzelheft der Jahrgänge 37–44 kostet DM 35,-), jährlich DM 126,- und das Jahresabonnement für Studenten und Assistenten gegen Studienbescheinigung DM 96,- (jeweils zuzüglich Versandkosten). Die Bezugspreise enthalten die Mehrwertsteuer.

Bestellungen nehmen alle Buchhandlungen oder der Verlag entgegen. Abbestellungen sind spätestens zum 30. September eines Jahres für den folgenden Jahrgang vorzunehmen.

Die Arbeitspapiere des DBW-Depots bitten wir (mit einem dem Heft beigefügten Bestellschein) unter Angabe der Bestellnummer direkt beim Verlag zu bestellen.

Anschrift des Geschäftsführenden Herausgebers: Prof. Dr. Gerhard Reber MBA, Universität Linz, Institut für Wirtschaftsinformatik und Organisations-Forschung, A-4040 Linz/ Auhof, Tel. 0043/732/2468–469 oder 0043/732/2455 15.

Alle Manuskripte bitten wir an den Verlag zu senden: C. E. Poeschel Verlag, z.Hd. Dr. Manfred Antoni oder Frau Ass- jur. Marita Rollnik-Mollenhauer, Postfach 103241, 7000 Stuttgart 10. Von der Zusendung unverlangter Rezensionsexemplare bitten wir abzusehen. Eine Verpflichtung zur Publikation, Be-

sprechung oder Rücksendung unverlangt eingesandter Manuskripte bzw. Rezensionsexemplare kann nicht übernommen werden.

Anzeigenaufträge werden an den C. E. Poeschel Verlag, Werbe- und Vertriebsabteilung, Postfach 103241, 7000 Stuttgart 10, Tel. 07 11/229 02 73, Telefax 07 11/229 02 90, erbeten.

Die in der Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt; alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsanlagen, verwendbare Sprache übertragen werden. Auch die Rechte der Wiedergabe durch Vortrag, Funk- und Fernsehsendung, im Magnettonverfahren oder ähnlichem Wege bleiben vorbehalten.

Fotokopien für den persönlichen und sonstigen eigenen Gebrauch dürfen nur von einzelnen Beiträgen oder Teilen daraus als Einzelkopien hergestellt werden.

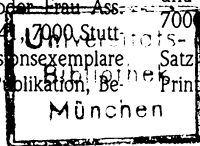
Merkblätter zur Erstellung von druckreifen Manuskripten stellt der Verlag auf Anfrage unentgeltlich zur Verfügung.

Zitierweise: »DBW, Jahrgang-Nr. (Jahreszahl), Seite«

ISSN 0342-7064

© J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung und Carl Ernst Poeschel Verlag GmbH, 7000 Stuttgart 10, Postfach 103241

Satz- und Druck: Gulde-Druck GmbH, Tübingen
Printed in Germany



Herausgeber

Prof. Dr. Klaus Chmielewicz, Seminar für Theoretische Wirtschaftslehre, Ruhr-Universität Bochum – Prof. Dr. Adolf Gerhard Coenenberg, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Universität Augsburg – Prof. Dr. Alfred Kieser, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation, Universität Mannheim – Prof. Dr. Richard Köhler, Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Marktforschung und Marketing, Universität zu Köln – Prof. Dr. Heribert Meffert, Institut für Marketing, Westfälische Wilhelms-Universität Münster – Prof. Dr. Gerhard Reber MBA (Geschäftsführender Herausgeber), Institut für Wirtschaftsinformatik und Organisationsforschung, Johannes Kepler Universität Linz – Prof. Dr. Norbert Szyperski, Honorarprofessor an der Universität zu Köln

Herausgeberbeirat

Konsul Dr. Klaus Czempirek, Internationaler Wirtschaftsberater, Linz/Lehrbeauftragter an der Montanuniversität Leoben – Prof. Dr.-Ing. Walter Eversheim, Lehrstuhl für Produktionssystematik, Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen – Dr. Wolfgang Goedecke, Senator E.h. Mannheim – Dr. Günter Jaensch, Direktor der Siemens AG, München – Dr. Friederike Kästing, Geschäftsführerin der Meyer-Maack-Vermögensverwaltung GmbH/v.d. Linnepe Verlagsgesellschaft mbH & Co, Hagen – Dr. Jochen Krautter, Leiter des Ressorts »Logistik« und Mitglied des Direktoriums der Henkel KG a.A., Düsseldorf – Dr. Jürgen Krumnow, Mitglied des Vorstandes der Deutsche Bank AG, Frankfurt a.M. – Prof. Dr. Eberhard Laux, Vorstandsmitglied der WIBERA Wirtschaftsberatung AG, Düsseldorf – Dr. Jörg MittelstenScheid, Persönlich haftender Gesellschafter der Firma Vorwerk & Co, Wuppertal – Prof. Dr. Erwin Pougin, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Köln – Rolf Schmidt-Diemitz, Rechtsanwalt, Stuttgart – Dr. Paul-Robert Wagner, Mitglied des Vorstandes der Gerling-Konzern Versicherungs-Beteiligungs-Aktiengesellschaft, Köln – Prof. Dr. André Zünd, Professor an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, St. Gallen

Beiträge

- Bertschinger, Peter*: Praxis der Schweizer Konzernrechnungslegung 199
- Beuermann, Günter*: Operations Research 111
- Bock, Jürgen*: siehe Staudt, Erich
- Böcker, Franz*: Strategische Konsequenzen des Europäischen Binnenmarktes für das Konsumgütermarketing 665
- Borgwardt, Jürgen*: siehe Wiegräbe, Winfried
- Chakrabarti, Alok K.*: siehe Weisenfeld, Ursula
- Chmielewicz, Klaus*: Gesamt- und Umsatzkostenverfahren der Gewinn- und Verlustrechnung im Vergleich 27
- Chmielewicz, Klaus*: Gesetzliche Änderungen der Mitbestimmung 643
- Coenenberg, Adolf G./Günther, Thomas*: Der Stand des strategischen Controlling in der Bundesrepublik Deutschland 459
- Drukarczyk, Jochen*: Was kosten betriebliche Altersversorgungszusagen? 333
- Fieten, Robert*: Beschaffung – Wege aus der operativen Problemverengung? 375
- Fritz, Wolfgang*: Ansätze der Wettbewerbstheorie aus der Sicht der Marketingwissenschaft. 491
- Gaugler, Eduard/Koppert, Wolfgang*: Die Entwicklung der Hochschullehrerstellen und des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Betriebswirtschaftslehre an den wissenschaftlichen Hochschulen im deutschsprachigen Raum 471
- Gerpott, Torsten J.*: Perspektiven des Personalmanagements in der deutschen Automobilindustrie 611
- Giersch, Herbert*: Mehr Wettbewerb im freieren EG-Binnenmarkt 297
- Günther, Thomas*: siehe Coenenberg, Adolf G.
- Gusseck, Frank*: siehe Haedrich, Günther
- Haedrich, Günther/Gusseck, Frank/Tomczak, Torsten*: Instrumentelle Strategiemodelle als Komponenten im Marketingplanungsprozeß 205
- Haegert, Lutz/Schwab, Hartmut*: Die Subventionierung direkter Pensionszusagen nach geltendem Recht im Vergleich zu einer neutralen Besteuerung. 85
- Händel, Wolfgang/Patterson, Axel*: Strukturwandel im Markt für Finanzdienstleistungen. 157
- Hauschildt, Jürgen*: Methodische Anforderungen an die Ermittlung der Wissensbasis von Expertensystemen 525
- Heinzel, Armin*: Wirtschaftsinformatik 249
- Herzig, Norbert/Hötzel, Oliver*: Steuerorientierte Gestaltungsinstrumente beim Unternehmenskauf. 513
- Hill, Wilhelm*: Der Stellenwert der Unternehmensberatung für die Unternehmensführung 171
- Hötzel, Oliver*: siehe Herzig, Norbert
- Kaas, Klaus Peter*: Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt 539
- Kompa, Ain*: Demontage des Assessment Centers: Kritik an einem modernen personalwirtschaftlichen Verfahren. 587
- Koppert, Wolfgang*: siehe Gaugler, Eduard
- Küpper, Hans Ulrich/Winckler, Barbara/Zhang, Suixin*: Planungsverfahren und Planungsinformationen als Instrumente des Controlling. 435
- Kummer, Sebastian*: siehe Weber, Jürgen
- Leber, Hendrik*: siehe Nolte, Cornelius
- Loistl, Otto*: Zur neueren Entwicklung der Finanzierungstheorie 47

<i>Luttmer, Gerhard/Winkler, Klaus B.:</i> Die Bestimmungen über die Versicherungsnahme nach den neuen International Commercial Terms (»Incoterms 1990«)	721	<i>Winkler, Klaus B.:</i> siehe Luttmer, Gerhard	
<i>Maringer, Albert:</i> Ist Forschung und Entwicklung in Japan billiger?	789	<i>Wildemann, Horst:</i> Kundennahe Produktion und Zulieferung: Eine empirische Bestandsaufnahme	309
<i>Meffert, Heribert:</i> Unternehmensberatung und Unternehmensführung. Eine empirische Bestandsaufnahme.	181	<i>Winckler, Barbara:</i> siehe Küpper, Hans Ulrich	
<i>Mühlemeyer, Peter:</i> siehe Staudt, Erich		<i>Wöhe, Günter:</i> Entwicklungstendenzen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre im letzten Drittel unseres Jahrhunderts – Rückblick und Ausblick	223
<i>Mühlhaupt, Ludwig:</i> Probleme der staatlichen und kommunalen Rechnungslegung und ihre Lösung.	731	<i>Zhai, Lilin:</i> Vom Volkseigentum zur Aktiengesellschaft? – Perspektiven der chinesischen Unternehmensreform	103
<i>Murata, Kazuhiko:</i> Mechatronisierung der Produktion und Polarisierung der Arbeit in japanischen Unternehmen	801	<i>Zhang, Suixin:</i> siehe Küpper, Hans Ulrich	
<i>Nolte, Cornelius/Leber, Hendrik:</i> Feindliche Unternehmensübernahmen – eine Gefahr für deutsche Unternehmen?	573	<hr/>	
<i>Patterson, Axel:</i> siehe Händel, Wolfgang		Rezensierte Schriften	
<i>Rehkugler, Heinz/Voigt, Martina:</i> Unternehmerinnen. Zehn Thesen zu einer von der Wissenschaft vernachlässigten Personengruppe	355	<i>Arnolds, Hans/Heege, Franz/Tussing, Werner:</i> Materialwirtschaft und Einkauf. Praktische Einführung und Entscheidungshilfe. ^o 1988.	375
<i>Shimizu, Ryûei:</i> Top Management in japanischen Unternehmen	625	<i>Bloech, Jürgen/Rottenbacher, Stefan</i> (Hrsg.) im Auftrag der Schmalenbach-Gesellschaft – Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.: Materialwirtschaft. Kostenanalyse, Ergebnisdarstellung und Planungsansätze – Eine komplexe Aufgabenstellung, 1986	375
<i>Schirmer, Frank/Staehle, Wolfgang H.:</i> Untere und mittlere Manager als Adressaten und Akteure des Human Resource Managements (HRM)	707	<i>Burt, David N.:</i> siehe Dobler, Donald W.	
<i>Schlegelmilch, Bodo B.:</i> Die Kodifizierung ethischer Grundsätze in europäischen Unternehmen: eine empirische Untersuchung	365	<i>Cavinato, Joseph L.:</i> Purchasing and Materials Management. Integrative Strategies, 1984.	375
<i>Schwab, Hartmut:</i> siehe Haegert, Lutz		<i>Dobler, Donald W./Lamar, Lee, Jr./Burt, David N.:</i> Purchasing and Materials Management. Text and Cases, ⁴ 1984	375
<i>Staehle, Wolfgang H.:</i> siehe Schirmer, Frank		<i>Dürr, Walter/Kleibohm, Klaus:</i> Operations Research. Lineare Modelle und ihre Anwendungen, 1983	111
<i>Staudt, Erich/Bock, Jürgen/Mühlemeyer, Peter:</i> Information und Kommunikation als Erfolgsfaktoren für die betriebliche Forschung und Entwicklung	759	<i>Ellinger, Theodor:</i> Operations Research. Eine Einführung, ² 1985	111
<i>Tomczak, Torsten:</i> siehe Haedrich, Günther		<i>England, William B.:</i> siehe Leenders, Michael R.	
<i>Voigt, Martina:</i> siehe Rehkugler, Heinz		<i>Fahrion, Roland:</i> Wirtschaftsinformatik, Grundlagen und Anwendungen, 1989	249
<i>Walter-Busch, Emil:</i> Integrationskonzepte der Betriebswirtschaftslehre: das Beispiel der Harvard Business School	237	<i>Farrell, Paul V.:</i> siehe Heinritz, Stuart F.	
<i>Weber, Jürgen/Kummer, Sebastian:</i> Aspekte des betriebswirtschaftlichen Managements der Logistik	775	<i>Fearon, Harold E.:</i> siehe Leenders, Michael R.	
<i>Weisenfeld, Ursula/Chakrabarti, Alok K.:</i> Technologie- und Marketingstrategien in der Biotechnologie: Ergebnisse einer deutschen und amerikanischen Studie.	747	<i>Franken, Rolf:</i> Materialwirtschaft. Planung und Steuerung des betrieblichen Materialflusses, 1984	375
<i>Wieggräbe, Winfried/Borgwardt, Jürgen:</i> Sprecherausschüsse der Leitenden Angestellten.	5	<i>Gal, Tomas</i> (Hrsg.): Grundlagen des Operations Research	
		Band 1: Einführung. Lineare Optimierung. Nichtlineare Optimierung. Optimierung bei mehrfacher Zielsetzung, 1987	111

Band 2: Graphen und Netzwerke. Netzplantechnik. Transportprobleme. Ganzzahlige Optimierung, 1987	111	Ingenieure und Wirtschaftswissenschaftler, ³ 1985	112
Band 3: Spieltheorie. Dynamische Optimierung. Lagerhaltung. Warteschlangentheorie. Simulation. Unschärfe Entscheidungen, 1987.	111	<i>McKenna, Christopher K.</i> : Quantitative Methods For Public Decision Making, 1980	112
<i>Gnedenko, Boris W./König, Dieter</i> (Hrsg.): Handbuch der Bedienungstheorie I: Grundlagen und Methoden. Handbuch der Bedienungstheorie II: Formeln und andere Ergebnisse, 1983, 1984 . . .	111	<i>Roithmayr, Friedrich</i> : siehe Heinrich, Lutz J.	
<i>Griese, Joachim</i> : siehe Mertens, Peter		<i>Rottenbacher, Stefan</i> : siehe Bloech, Jürgen	
<i>Hammann, Peter/Lohrberg, Werner</i> : Beschaffungsmarketing. Eine Einführung, 1986	375	<i>Smith, Clifton L.</i> : siehe Heinritz, Stuart F.	
<i>Hansen, Hans Robert</i> : Wirtschaftsinformatik, Band 1, Einführung in die betriebliche Datenverarbeitung, ⁵ 1987	249	<i>Scheer, August-Wilhelm</i> : EDV-orientierte Betriebswirtschaftslehre, ³ 1987.	249
<i>Hansen, Klaus</i> : siehe Meyer, Manfred		<i>Scheer, August-Wilhelm</i> : Wirtschaftsinformatik, Informationssysteme im Industriebetrieb, ² 1988.	249
<i>Hanssmann, Friedrich</i> : Quantitative Betriebswirtschaftslehre. Lehrbuch der modellgestützten Unternehmensplanung, ² 1985.	111	<i>Schäfer, Rolf</i> : siehe Theuer, Gottfried	
<i>Heege, Franz</i> : siehe Arnolds, Hans		<i>Schiebel, Walter</i> : siehe Theuer, Gottfried	
<i>Heinrich, Lutz J./Lehner, Franz/Roithmayr, Friedrich</i> : Informations- und Kommunikationstechnik für Betriebswirte und Wirtschaftsinformatiker, 1988	249	<i>Stahlknecht, Peter</i> : Einführung in die Wirtschaftsinformatik, ⁴ 1987	249
<i>Heinritz, Stuart F./Farrell, Paul V./Smith, Clifton L.</i> : Purchasing: Principles and Applications, ⁷ 1986	375	<i>Theuer, Gottfried/Schiebel, Walter/Schäfer, Rolf</i> (Hrsg.): Beschaffung – Ein Schwerpunkt der Unternehmensführung, 1986	376
<i>Hoffmann, Friedrich</i> : Computergestützte Informationssysteme, Einführung für Betriebswirte, 1984	249	<i>Tussing, Werner</i> : siehe Arnolds, Hans	
<i>Kleibohm, Klaus</i> : siehe Dürr, Walter		<i>Zilahi-Szabó, Miklós G.</i> : Informatik, Anwendungsorientierte Einführung in die allgemeine Wirtschaftsinformatik, 1988	250
<i>König, Dieter</i> : siehe Gnedenko, Boris W.		<i>Zimmermann, Werner</i> : Operations Research. Quantitative Methoden zur Entscheidungsvorbereitung, ⁴ 1989	112
<i>Lamar, Lee, Jr.</i> : siehe Dobler, Donald W.			
<i>Leenders, Michael R./Fearon, Harold E./England, William B.</i> : Purchasing and Materials Management, ⁸ 1985.	375		
<i>Lohrberg, Werner</i> : siehe Hammann, Peter			
<i>Lehner, Franz</i> : siehe Heinrich, Lutz J.			
<i>Mertens, Peter</i> : Industrielle Datenverarbeitung: Band 1, Administrations- und Dispositionssysteme, ⁷ 1988	249		
<i>Mertens, Peter/Griese, Joachim</i> : Industrielle Datenverarbeitung, Band 2, Informations-, Planungs- und Kontrollsysteme, ⁵ 1988.	249		
<i>Meyer, Manfred</i> : Operations Research/Systemforschung. Eine Einführung in die praktische Bedeutung, ² 1986	111		
<i>Meyer, Manfred/Hansen, Klaus</i> : Planungsverfahren des Operations Research für Informatiker,			

DBW-Depot

Das DBW-Depot dient zur Bekanntmachung von unveröffentlichten Forschungsergebnissen, die dadurch einem größeren Interessentenkreis zugänglich gemacht werden. Die vollständigen Arbeitspapiere können als *Fotokopie* unter der Bestellnummer, die Sie auf den hier angegebenen Seitenzahlen finden, beim Poeschel Verlag bezogen werden.

<i>Ahsen, Marco von/Strathausen, Marion</i> (Hrsg.: Prof. Dr. Manfred Hüttner): Demographische Dynamik und langfristige Entwicklung der Urlaubsreisenachfrage in der Bundesrepublik Deutschland.	395
<i>Albach, Horst</i> : siehe Bannock, Graham	
<i>Ambichl, Ernst</i> : siehe Heinrich, Lutz J.	
<i>Bannock, Graham/Albach, Horst</i> : Die Erhebungskosten der Umsatzsteuer für kleinere Unternehmen – Ein deutsch/englischer Vergleich.	807

<i>Chmielewicz, Klaus</i> : Der Ausweis von Rückstellungen im deutschen Jahresabschluß	393	<i>Schmidt, Werner/Koch, Heidi</i> : Computergestütztes Gremienmanagement (Beispiel Universität) . .	126
<i>Cramer, Ulrich</i> : siehe Tengler, Hermann		<i>Schröder, Hans-Horst</i> : Entwicklungsstand und -tendenzen bei PPS-Systemen	262
<i>Dahremöller, Axel</i> : siehe Tengler, Hermann		<i>Steinbeißer, Katja/Dräger, Uwe</i> : Ein betriebstypologisches Verfahren zur Segmentierung des Anwendungssoftware-Marktes	125
<i>Dräger, Uwe</i> : siehe Steinbeißer, Katja		<i>Steinmann, Horst</i> : siehe Kumar, Nino B.	
<i>Engelhardt, Werner Hans</i> (Hrsg.): Strategische Probleme im System der Unternehmensleitung . . .	127	<i>Strathausen, Marion</i> : siehe Ahsen, Marco von	
<i>Fiedler, Rudolf/Wenzlaw, Gabi/Ziegler, Gudrun</i> : BETREX – Ein System zur Analyse des Betriebsergebnisses	263	<i>Tengler, Hermann/Dahremöller, Axel/Cramer, Ulrich</i> : Der Dienstleistungssektor in der Bundesrepublik Deutschland und in Nordrhein-Westfalen: Strukturen, Entwicklungen, Unterschiede . .	808
<i>Gebhardt, Wilfried</i> : siehe Wagner, Kristiane		<i>Wagner, Kristiane/Gebhardt, Wilfried</i> : Darstellung grundsätzlicher Alternativen der Organisationskulturforschung und Diskussion ihrer Bedeutung für die Organisationstheorie.	394
<i>Heinrich, Lutz J./Ambichl, Ernst</i> : Nichtvernetzte PCs versus Lokale PC-Netze	549	<i>Wenzlaw, Gabi</i> : siehe Fiedler, Rudolf	
<i>Heinrich, Lutz J./Lehner, Franz</i> : Entwicklung von Informatik-Strategien im Rahmen der Unternehmensplanung	675	<i>Zander, Ernst</i> : siehe Hummel, Thomas R.	
<i>Höber, Martina</i> : Nationale Unterschiede als Problem internationaler Marktforschung.	677	<i>Zelewski, Stephan</i> : Eine Metakritik an der Kritik konventioneller Rationalitätsauffassungen durch kulturwissenschaftlich fundierte Konzepte praktischer und prozeduraler Rationalität	393
<i>Horst, Bruno</i> : siehe Köhler, Richard		<i>Zelewski, Stephan</i> : Petrinetze für die Konstruktion und Konsistenzanalyse von logisch orientierten Problembeschreibungen	550
<i>Hummel, Thomas R./Zander, Ernst</i> : Aus- und Weiterbildung von Führungskräften in der Bundesrepublik Deutschland unter besonderer Berücksichtigung wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge	126	<i>Ziegler, Gudrun</i> : siehe Fiedler, Rudolf	
<i>Huxold, Stephan</i> : siehe Köhler, Richard			
<i>Kieser, Alfred/Rau, Karin</i> : Frühkapitalistische Unternehmer	549		
<i>Klein, Udo</i> : Das Assessment-Center-Konzept – Ein Personalauswahl- und -beförderungsinstrument der 90er Jahre?	675		
<i>Koch, Heidi</i> : siehe Schmidt, W.			
<i>Köhler, Richard/Horst, Bruno/Huxold, Stephan</i> : Aufbau und praktische Nutzung von Früherkennungssystemen für die Produktinnovationsplanung	676		
<i>Kuhlmann, Wolfgang</i> : Ethik der Kommunikation – Lassen sich ethische Normen rational begründen?	807		
<i>Kumar, B. Nino/Steinmann, Horst</i> : Technology Transfer by Small and Medium-Sized Enterprises to Developing Countries	551		
<i>Lehner, Franz</i> : Software für Management- und Organisationsaufgaben	808		
<i>Lehner, Franz</i> : siehe Heinrich, Lutz J.			
<i>Meyer-Riedt, Torsten</i> : Trainee-Programme für Nachwuchskräfte mit Hochschulabschluß und Sonderausbildungsprogramme für Abiturienten . .	262		
<i>Pichler, Stefan</i> : Die direkte Produkt-Rentabilität und ihre Bedeutung für Hersteller und Handel. . .	261		
<i>Rau, Karin</i> : siehe Kieser, Alfred			

DBW-Stichwort

<i>Benkenstein, Martin</i> : High Tech-Marketing	397
<i>Deppe, Joachim</i> : Lernstatt	813
<i>Fischer, Thomas</i> : Strategic Management Accounting.	682
<i>Fröhling, Oliver</i> : Prozeßkostenrechnung – Verfahren zur Gemeinkostenbesteuerung	553
<i>Gerpott, Torsten J.</i> : Simultaneous-Engineering. . . .	399
<i>Gotsch, Wilfried</i> : Interne Beratung	132
<i>Haller, Axel</i> : Financial Accounting Standards Board	265
<i>Hildebrand, Knut</i> : Benutzerpartizipation	811
<i>Kirchgeorg, Manfred</i> : Öko-Marketing	269
<i>Lehner, Johannes M.</i> : Kontingenz	129
<i>Satzger, Gerhard</i> : Mentorenprogramme	555
<i>Schubert, Thomas</i> : siehe von Stein, Joh. Heinrich	
<i>von Stein, Joh. Heinrich/Schubert, Thomas</i> : Cross Border Leasing	679

DBW-Dialog

Im DBW-Dialog werden *Stellungnahmen* zu betriebswirtschaftlichen Problemen und zu DBW-Beiträgen abgedruckt. Der kritisierte Autor hat die Möglichkeit der Gegendarstellung.

<i>Bea, Franz Xaver:</i> Replik zu den Dialogbeiträgen in DBW Heft 1/1990, die sich auf den Aufsatz von Franz Xaver Bea/Oliver Fix/Alfred Kötzle: »Organisation des Rundfunks in DBW 5/1989 beziehen	283	der Wissenschaft vernachlässigten Personen- gruppe«	692
<i>Eichhorn, Peter:</i> Vorstandsverfassung für Rundfunkanstalten	144	<i>Kück, Marlene:</i> Die Unternehmerin als Unbekannte der Wirtschaftswissenschaften.	689
<i>Esser, Klaus:</i> Betriebliche Altersversorgung ist teuer	418	<i>Rehkugler, Heinz/Voigt, Martina:</i> Replik zu den Dialogbeiträgen von Annerose Iber-Schade, Dagmar Klinge-Hagenauer, Marlene Kück und Monique R. Siegel.	695
<i>Fleck, Florian H.:</i> Einige Bemerkungen zum Artikel von F.-X. Bea, O. Fix und A. Kötzle: »Organisation des Rundfunks. Ergebnisse einer empirischen Organisationsanalyse der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in der Bundesrepublik Deutschland«	138	<i>Sieben, Günter/Wachter, Annette:</i> Öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten als Konzern?	135
<i>Franke, Günter/Hax, Herbert:</i> Steuerbegünstigung direkter Pensionszusagen?	414	<i>Sieben, Günter/Thelen, Karl-Peter:</i> Stellungnahme zum Beitrag von Haegert und Schwab: »Die Subventionierung direkter Pensionszusagen nach geltendem Recht im Vergleich zu einer neutralen Besteuerung«	402
<i>Fünfgeld, Hermann:</i> Anmerkungen zu einem Beitrag von Bea, Fix und Kötzle: »Organisation des Rundfunks. Ergebnisse einer empirischen Organisationsanalyse der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in der Bundesrepublik Deutschland«	136	<i>Siegel, Monique R.:</i> »... Unternehmerin sein dagegen sehr!«	687
<i>Hax, Herbert:</i> siehe Franke, Günter		<i>Schanz, Günther:</i> Revitalisierung der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Ein Dialogbeitrag zum Münsteraner Thesenpapier	271
<i>Heubeck, Klaus:</i> Zur Bewertung finanzwirtschaftlicher Wirkungen der betrieblichen Altersversorgung	411	<i>Schneider, Dieter:</i> Verfehlte Erwartungen an eine Allgemeine Betriebswirtschaftslehre in Lehre und Forschung	272
<i>Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre und Mitarbeiter der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Westfälischen Wilhelms Universität Münster:</i> Replik auf die Stellungnahmen zum Thesenpapier »Erwartungen an eine Allgemeine Betriebswirtschaftslehre aus der Sicht von Lehre und Forschung« von Horst Steinmann, Günther Schanz, Dieter Schneider	401	<i>Schneider, Dieter:</i> Subventionierung bei Pensionsrückstellungen? Dieser Beitrag weist die Behauptungen von Haegert/Schwab über eine Subventionierung direkter Pensionszusagen in Heft 1/90 der DBW zurück	406
<i>Iber-Schade, Annerose:</i> Stellungnahme zum Beitrag von Heinz Rehkugler/Martina Voigt »Unternehmerinnen. Zehn Thesen zu einer von der Wissenschaft vernachlässigten Personengruppe« .	693	<i>Steinmann, Horst:</i> Zur Konzeption einer Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre	281
<i>Klinge-Hagenauer, Dagmar:</i> Stellungnahme zum Beitrag von Heinz Rehkugler/Martina Voigt: »Unternehmerinnen. Zehn Thesen zu einer von		<i>Thelen, Karl-Peter:</i> siehe Sieben, Günter	
		<i>Voigt, Martina:</i> siehe Rehkugler, Heinz	
		<i>Wachter, Annette:</i> siehe Sieben, Günter	
		<i>Zimmerer, Carl:</i> Finanzierungsregeln und Unternehmenswert	557
		<i>Zimmerer, Carl:</i> Die Konsequenzen aus der Unternehmensbewertung für die Finanzierung durch die Banken	685

Informationen aus Wissenschaft und Praxis

5. Deutscher Controlling Congress (DCC) am 29. und 30. März 1990 in Düsseldorf (<i>O. Fröhling</i>) . .	700
8. Deutscher Quality Circle und Quality Management Kongreß (<i>J. Deppe</i>)	426
Vierte Duisburger Strategietage (<i>W. Schmeisser</i>) . .	698
1. Erfahrungsberichte in der BWL am 1. März 1990 in Dortmund (<i>J. Bröckelmann</i>)	818

»Ganzheitliche Mitarbeiterbeteiligung« Gesprächsforum AGP – Wissenschaft. Veranstaltung der European Business-School am 5. September 1989 in Oestrich-Winkel (<i>P. Merchel</i>)	424	– Arbeitskreise der Schmalenbach-Gesellschaft – Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. berichten über neue Ergebnisse (<i>D. Bohm</i>).	289
Gesellschaft für Rechnungswesen und Controlling gegründet (<i>Erich Keil</i>)	700	– 43. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag am 16./17. Oktober 1989 in Berlin (<i>D. Bohm</i>).	287
Handbook of German Business Management (GBM) (<i>E. Gaugler</i>).	562	Stuttgarter Strategieforum 1990. Europa nach 1992 – Wettbewerbsstrategien auf dem Prüfstand (<i>E. Zahn</i>).	815
Informationsmanagement in Wissenschaft und Forschung – Deutsch-britische Konferenz (<i>S. Klein</i>).	149	Tagung »Operations Research im Gesundheitswesen« am 9. März 1990 in Marburg (<i>K. Heidenberger</i>).	819
Internationale Arbeitstagung »Integrierter Umweltschutz als Aufgabe des Innovationsmanagements« (<i>H. Kreikebaum</i>)	423	Überwindung der Arbeitslosigkeit. 8. Kolloquium an der Universität Mannheim (<i>P. Kadel</i>)	150
»Is the Random Walk Dead?«. Bericht über den Workshop des EIASM in Brüssel (<i>D. Hess</i>)	567	Unternehmensstrategien im sozio-ökonomischen Wandel – Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik (GWS) in Zusammenarbeit mit der Industrie- und Handelskammer Trier und dem Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (RKW), Landesgruppe Rheinland-Pfalz (<i>H. Czap</i>).	563
Sixth International Working Seminar on Production Economics – 19.–23. 2. 1990 in Igls (Innsbruck) (<i>H. H. Hinterhuber</i>)	697	Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V.:	
13. Jahrestagung der European Accounting Association (EAA) vom 18. 4.–20. 4. 1990 in Budapest (<i>P. Uecker</i>).	821	52. Jahrestagung der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft – Vorankündigung (<i>E. Büsselmann</i>)	285
Kolloquium des Wissenschaftlichen Beirats der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft (<i>G. Ambrosius</i>)	152	Wissenschaftlicher Kongreß »Ökonomie und ökologische Umwelt« (<i>G. R. Wagner</i>)	147
»Ökologische Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre«. Symposium an der Universität Kassel am 29./30. 3. 1990 (<i>J. Freimann</i>)	817	Zur 2. Jahrestagung des »European Business Ethics Network« vom 27.–29. 2. 1989 in Barcelona (<i>A. Löhr</i>)	291
10. Saarbrücker Arbeitstagung »Rechnungswesen und EDV« (<i>W. Kramer/W. Jost</i>)	427	Wissenschaftliche Kommissionen im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V.:	
Sonderforschungsbereich 187 »Neue Informationstechnologien und flexible Arbeitssysteme – Entwicklung und Bewertung von CIM-Strukturen auf der Basis teilautonomer flexibler Fertigungsstrukturen« (<i>M. Biller/M. Kleinaltenkamp/K. Schubert/U. Werntges</i>)	565	– Tagungsbericht der Kommission Bankbetriebslehre/Finanzierung am 16. und 17. März 1990 in Oberursel/Taunus (<i>E. Büsselmann</i>).	561
Symposium »National Interests in an Age of Global Technology« der National Academy of Engineering (<i>G. Jaensch</i>).	565	– Wissenschaftliche Kommission – Herbsttagung der Kommission »Rechnungswesen« am 29./30. 9. 1989 in Wien (<i>D. Rückle</i>).	286
Symposium »Organizational Politics: Research and Concepts« (<i>W. Dorow/A. Ölscher</i>)	425	– Kommission Wirtschaftsinformatik »Meistersingen in der Wirtschaftsinformatik« – Vortragswettbewerb am 1. und 2. März 1990 in Erlangen-Nürnberg (<i>P. Mertens</i>)	697
Schmalenbach-Gesellschaft – Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.:			

Stichwortverzeichnis für Beiträge, Depot, Stichwort, Dialog und IWP

In das Stichwortverzeichnis wurden die Begriffe aufgenommen, die den einzelnen Beiträgen, Depot-Abstracts, Dialogbeiträgen und den Informationen aus Wissenschaft und Praxis (IWP) zur Charakterisierung des Inhaltes vorangestellt sind. Die Seitenzahl bezieht sich jeweils auf den Anfang des Beitrages, des Depot-Abstracts sowie des Stichwort- und des Dialogbeitrages; zusätzliche Fundstellen sind nicht angegeben. Die Anfangseite der *Beiträge* ist *kursiv* gesetzt.

- Ablauf- und Prozeßgestaltung 808 f.
 Abweichungsanalyse 263
 Agency Theorie 561 ff.
 Akquisition 513 ff.
 Aktiengesellschaft, sozialistische 103 ff.
 Allgemeine Betriebswirtschaftslehre 237 ff., 271 ff., 401 f.
 Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Entwicklung seit 1950 223 ff.
 Allmähliche Liquidation 689 ff.
 Alternativen der Organisationskulturfor-
 schung 394 f.
 Analytic Hierarchy Process (AHP) 205 ff.
 Angewandte Informatik in der Betriebs-
 wirtschaft 249 ff.
 Arbeitsorganisation 801 ff.
 Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre
 223 ff.
 Arbeitsrecht 150 ff.
 Arbeitsteilung 801 ff.
 Arbeitszeitflexibilisierung 127
 ARCH-Modelle 567 f.
 Argumentationskriterien 393 f.
 Asset Deal 513 ff.
 Aufgaben 700
 Aufsichtsrat 643 ff.
 Auftragsplanung und -überwachung
 262 f.
 Aufwandsrückstellung für Großreparatu-
 ren 393
 Ausbildung 262
 Automobilindustrie 611 ff.

 Barwertmethode 789 ff.
 Bedienungstheorie 111 ff.
 Benutzerpartizipation 811 ff.
 Beraterrollen 181 ff.
 Beratungserfolg 171 ff.
 Beratungsphilosophie 171 ff.
 Berufsausbildung 611 ff.
 Beschaffungsmarketing 375 ff.
 Beschaffungspolitik 375 ff.
 Beschäftigung und Fluktuation 808
 Besteuerungsverfahren 807 f.
 Betriebliche Altersversorgung 85 ff.,
 333 ff., 402 ff., 411 ff., 418 ff.
 Betriebliche Versorgungsrenten 406 ff.
 Betrieblicher Umweltschutz 423 f.
 Betriebsergebnisrechnung 263

 Betriebsinformatik 249 ff.
 Betriebsrat 643 ff.
 Betriebstypologie 125
 Betriebsverfassung 5 ff.
 Betriebswirtschaftslehre, Bewerbungs-
 situation in der 471 ff.
 Betriebswirtschaftslehre, normative
 Grundlagen der 807
 Betriebswirtschaftslehre, Stellenentwick-
 lung in der 471 ff.
 Bilanzanalyse 286 f., 525 ff.
 Bilanzausweis von Rückstellungen 393
 Bilanzielle Herstellungskosten 286 f.
 Bilanzrichtlinien-Gesetz (BiRiLiG) 27 ff.,
 199 ff.
 Binnenmarkt 297 ff.
 Biotechnologie 747 ff.
 Bonitätsprüfung 818 f.
 Branchenbezogene Finanzierungsnach-
 teile 689 ff.
 Büroautomation 808 f.
 Business Ethics 291 f.
 BWL-Ausbildung 401 f.
 BWL-Forschung 271 ff., 401 f.
 BWL-Lehre 271 ff.

 Cash-flow-Besteuerung 85 ff.
 Chicago School of Antitrust Analysis
 491 ff.
 CIF-Klausel 721 ff.
 CIP-Klausel 721 ff.
 Computer Integrated Manufacturing
 (CIM) 565
 Computergestützte Fertigungsstrukturen
 127
 Computergestützte Informationssysteme
 249 ff.
 Contested tender offer 573 ff.
 Controlling 263, 427 ff., 435 ff., 459 ff.,
 700 ff.
 Countervailing Power-Konzept 491 ff.
 Cross Boarder Leasing 679 ff.

 3-dimensionaler Wettbewerb auf den
 Rundfunkmärkten 138 ff.
 Datenäquivalenz 677
 Deckungsbeitragsrechnung 263
 Deckungsbilanz 731 ff.
 Deckungserfolgsrechnung 731 ff.

 Definition und Merkmale 675 f.
 Demographische Dynamik 395
 Deutscher Betriebswirtschafter-Tag
 287 f., 289 ff.
 Deutschland 365 ff.
 Differenzierung des Beratungsangebots
 171 ff.
 Distributionslogistik 261
 Dokumentverarbeitungssysteme 808 f.
 Doppelbelastung von Unternehmerinnen
 355 ff.
 DV-gestützte Informationssysteme 700 ff.

 Editorial 1, 155, 293, 431, 569, 703
 EG-Entwicklung 297 ff.
 EG-Richtlinie(n) 27 ff., 199 ff.
 Eigenkapital 557 ff.
 Eignungsdiagnostik 587 ff.
 Einkauf 375 ff.
 Einsatzmöglichkeiten 675 f.
 Einschaltquoten als strategische Variable
 138 ff.
 Emeritierungszeitpunkte (BWL) 471 ff.
 Entscheidungsfindung 625 ff.
 Entscheidungsorientierte Betriebswirt-
 schaftslehre 223 ff.
 Entwicklung der Urlaubsreisenachfrage
 395
 Enzyklopädie der BWL 562 f.
 Erfolgsfaktor 675
 Erkenntnisobjekt der BWL 283 f.
 Erstausbildung 127
 Europa '92 297 ff.
 Europäischer Binnenmarkt 665 ff., 815 ff.
 European Business Ethics Network
 (EBEN) 291 f.
 Existenzgründerinnenseminare 692 f.
 Existenzgründung 355 ff., 695 f.
 Expertensysteme 262 f., 525 ff., 550 f.,
 808 f., 818 f.
 Expertise 263

 F&E-Management 287 f., 747 ff.
 (s. a. Forschung und Entwicklung)
 Fähigkeiten 625 ff.
 Fallstudie 551
 FER 199 ff.
 Financial Accounting Standards Board
 265

- Financial Services 157ff.
 Finanzierung 411 ff., 557 ff., 561 ff.
 Finanzierungstheorie, einzelbetriebliche 47ff.
 Finanzierungstheorie, kapitalmarktorientierte 47ff.
 Finanzinnovationen 286f.
 Finanzwirtschaftliche Wirkung von Pensionsrückstellungen 418 ff.
 Firmengründung 687f.
 Flexible Automatisierung 697f.
 Forschung und Entwicklung 759ff., 789ff.
 Fort- und Weiterbildung 611ff.
 Frankreich 365ff.
 Frauen 687f.
 Fremdfinanzierung 685 ff.
 Früherkennung 676
 Funktionsdefizite öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten 136 ff.
 Funktionswandel des Managements 707ff.

 Gehaltssysteme 789ff.
 Geldverhalten von Frauen 692f.
 Gesamtkostenverfahren 27ff.
 Geschichtliche Entwicklung 675 f.
 Geschlechtsspezifisches Finanzierungsverhalten 355ff.
 Gesundheitswirtschaft, Management in der 819f.
 Gewinn- und Verlustrechnung 27ff.
 Gremienmanagement-System 126
 Großbritannien 365ff.
 Gründungen und Schließungen 808
 Gründungsmotive 355ff., 695f.
 GuV-Ausweis von Rückstellungen 393

 Habilitanden (BWL), Arbeitsschwerpunkte der 471ff.
 Handbook of German Business Management 562f.
 Harmonisierung 820
 Harvard Business School 237ff.
 High Tech-Marketing 397 ff.
 Hochschule 127
 Human Relations 237ff.
 Human Resource Management 707ff.

 Incoterms '90 721ff.
 Industrie 435ff.
 Industrieökonomik 491ff.
 Industriepolitik 565 ff.
 Informatik-Strategie 675
 Information und Kommunikation 759ff.
 Informationen über Ziele 700
 Informations- und Kommunikationssysteme 149f.
 Informationsbedarfsanalyse 525ff.
 Informationsbeschaffung 539ff.
 Informationsmanagement 149f., 287f.
 Informationssysteme 262f.
 Informationstechnologie 427 ff.
 Informationsübertragung 539ff.
 Informationsverteilung 539ff.
 Informationswissenschaft 149f.
 Innovationen 423f., 759ff.
 Innovationsbedarf 676
 Innovationserfolg 676
 Innovationsmanagement 147f.
 Innovationspotentiale 759ff.
 Innovationsstrategien 676
 Instrumentalfunktion 152f.
 Instrumente, strategische 459ff.
 Instrumentelle Strategiemodelle 205ff.
 Integrierte Vorgangsbearbeitung 126
 Intendant 144 ff.
 Interaktionsprozeß 181ff.
 Internationale Marktforschung 677
 Internationaler Technologietransfer 551
 Internationaler Vergleich 747ff.
 Internationalisierung der BWL 562f.
 Interne Beratung 132f.
 Interpretatives Paradigma 393f.
 Investive Dienstleistungen 127

 Jahresabschluß 27ff., 393
 Jahresabschlußgestaltung 550f.
 Japan 625ff., 789ff.
 Japanische Unternehmen 801ff.
 Jung-Unternehmerinnen 687f.
 Just-In-Time-Produktion 309ff.

 Kalkulationsannahmen von Pensionsrückstellungen 418 ff.
 Kameralistik 731ff.
 Kapazitätsbelegungsplanung 262f.
 Kapitalismus, Entstehung des 549f.
 Kapitalmarkt 561 ff.
 Kapitalmärkte, unvollkommene 47ff.
 Kapitalmarktstruktur 47ff.
 Kennzahlen 700ff.
 Kleingruppenarbeit 426f.
 Klientunternehmung 181ff.
 Kohortenanalyse 395
 Kombinationsmodell 513ff.
 Kommunikation, Ethik der 807f.
 Konfliktpotential 261
 Konsistenz-Überwachung 550f.
 Konsolidierung 199ff.
 Konsumentenforschung 677
 Konsumgüter 665ff.
 Kontingenz 129ff.
 Konzern 135f.
 Konzernpersonalmanagement 611ff.
 Konzernrechnung 199ff.
 Kooperation Hochschule-Wirtschaft 127
 Koordination 775ff.
 Kosten- und Leistungsrechnung 435ff.
 Krankenhausmanagement 819f.
 Kreditverhandlungen 692f.
 Kritischer Rationalismus 807

 Kundennahe Produktion 309ff.
 Kunstmöbel 549f.
 Kybernetik 563f.

 Laborexperiment 549f.
 Law of Prime Time 138ff.
 Lehrbücher 249ff.
 Leitende Angestellte 5ff., 643ff.
 Leitungsorgan 144 ff.
 Lernstatt 813f.
 Lineare Optimierung 111ff.
 Literaturangaben 675 f.
 Log-Lineare Analyse 395
 Logistik 309ff., 375ff., 775ff.
 Logistik-Controlling 775ff.
 Lokale Netze 549f.

 Management Accounting 820
 Manufaktur 549f.
 Marketing-Mix 205ff.
 Marketing-Strategie 205ff., 747ff.
 Marketingplanungsprozeß 205ff.
 Marketingtheorie 539ff.
 Marketingwissenschaft 491ff.
 Markterfolg 205ff.
 Marktsegmentierung 125
 Materialwirtschaft 262f., 375ff.
 Mechatronisierung 801ff.
 Mentorenprogramme 555f.
 Mergers- und Acquisitionsaktivitäten 698 ff.
 Metaanalyse 587ff.
 Methoden empirischer Forschung 525ff.
 Mitarbeiterbeteiligung 424f.
 Mitbestimmungsergänzungsgesetz 643ff.
 Mitgliedschaft und Organe der Gesellschaft für Rechnungswesen und Controlling 700
 Mitgliedschafts- und Sitzungsbearbeitung 126
 Montan-Mitbestimmung 643ff.
 Multispezialisten 181ff.

 Nachteile 675f.
 National Academy of Engineering 565 ff.
 NC-Maschinen 801ff.
 Neo-Österreichische Schule 491ff.
 Netzplantechnik 111ff.
 Nicht vernetzte PCs 549f.
 Normative Ethik 807
 Normen 297ff.

 Öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten 135f.
 Öffentliche Betriebe 283f.
 Öffentliche Unternehmen 152f.
 Öko-Marketing 269f.
 Ökologie und Betriebswirtschaftslehre 817f.
 Ökologieorientierte Unternehmenskultur 817f.

- Ökologische Unternehmerpolitik 817 f.
 Ökonomische Theorie 285 f.
 Operations Research 550 f., 819 f.
 Organisation, Implementation und Erfolgsfaktoren des Technologietransfers 551
 Organisationales Beschaffungsverhalten 565
 Organisations-Informationssystem 808 f.
 Organisationsanalyse 135 ff., 144 ff., 283 f.
 Organisationsform für die ARD 138 ff.
 Organisationsgestaltung 157 ff.
 Organisationskulturbegriff und -historie 394 f.
 Organisationstheorie 587 ff.
 Organizational Politics 425 f.
 Ost-West Kooperation im Rechnungswesen 820

 Paradigmawechsel 138 ff.
 PC-Software für Organisationsaufgaben 808 f.
 Pensionsrückstellungen 85 ff., 333 ff., 393, 402 ff., 406 ff., 411 ff., 414 ff.
 Pensionszusage 414 ff.
 Periodenechte Aufwandsverrechnung von Altersversorgungslasten 418 ff.
 Personalauswahl 587 ff.
 Personalentwicklung 127, 262, 424 f., 587 ff.
 Personalpolitik für Führungskräfte 707 ff.
 Personalwesen 611 ff.
 Petrinetze 550 f.
 Phasenschema der AC-Arbeit 675 f.
 Planung 435 ff.
 Planung, strategische 459 ff.
 Planungsinformationen 435 ff.
 Planungsinstrumente 435 ff.
 Planungssystem 459 ff.
 Polarisierung der Arbeit 801 ff.
 Politik und Organisation 425 f.
 Pragmatismus 393 f.
 Praktische Rationalität 393 f.
 Praxisbezug 127
 Praxisorientierung und Integrationsprobleme der Betriebswirtschaftslehre 237 ff.
 Preisbildung, dynamische 47 ff.
 Private und betriebliche Altersversorgung 157 ff.
 Privatisierung 152 f.
 Problemmodellierung 550 f.
 Produkt- und Bedarfsmärkte 157 ff.
 Produktentwicklung 261
 Produktinnovationsplanung 676
 Produktionsplanung und -steuerung (PPS) 262 f., 697 f.
 Produktionssynchrone Beschaffung 309 ff.
 Produktionswirtschaft 697 f.

 Produktivität, strategische 549 f.
 Produktivitätsorientierte Betriebswirtschaftslehre 223 ff.
 Produktnormen 665 ff.
 Professuren (BWL), Lehrgebiete zu den 471 ff.
 Programmauftrag 144 ff.
 Programmdirektor 144 ff.
 Projektmanagement 818 f.
 Projektmanagement-Software 808 f.
 Prozedurale Rationalität 393 f.
 Prozeßkostenrechnung 700 ff.
 Prozeßkostenrechnung-Verfahren zur Gemeinkostenbesteuerung 553 ff.
 Prozeßmanagement 775 ff.
 Public Decision Making 111 ff.

 Qualifikation 789 ff.
 Qualifikation und Betriebsgröße 808
 Qualifikationsbedarfe im Management 707 ff.
 Qualifikatorische Defizite 689 ff.
 Qualitätsmanagement 426 f.
 Qualitätszirkel (Quality Circle) 426 f.
 Quantitative Betriebswirtschaftslehre 111 ff.

 Radikaler Konstruktivismus 393 f.
 Random Walk 567 f.
 Rationalisierung 171 ff.
 Rechnungslegung 199 ff.
 Rechnungswesen, Weiterentwicklung des 427 ff.
 Rechnungsziele und -zwecke 731 ff.
 Reformperspektive, chinesische 103 ff.
 Reorganisation 283 f.
 Richtlinienkompetenz 144 ff.
 Rückstellungen 393
 Rundfunk 283 f. (s.a. Öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten)
 Rundfunkrat 144 ff.

 Schmalenbach-Gesellschaft – Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. 289 ff.
 Share Deal 513 ff.
 Sicherheitsorientierungen von Unternehmerinnen 689 ff.
 Simulation 549 f.
 Simultaneous-Engineering 399 f.
 Softwareentwicklung 125
 Sonderausbildungsprogramm für Mitarbeiter 262
 Sortimentssteuerung 261
 Sozioökonomischer Wandel 563 f.
 Sprecherausschüsse der Leitenden Angestellten 5 ff.
 Sprecherausschuß 643 ff.
 Sprecherausschußgesetz (SprAuG) 5 ff.
 Steuerarbitrage 414 ff.
 Steuerbegünstigung 414 ff.

 Steuerersparnis 411 ff.
 Steuerliche Behandlung von Direktzusagen 418 ff.
 Steuerliche und Cash-flow-Wirkungen 333 ff.
 Steuern 513 ff.
 Steuerneutralität 85 ff., 406 ff.
 Steuerpflichtigkeit von Gütern und Dienstleistungen 807 f.
 Steuervergünstigung 85 ff., 402 ff.
 »Steuervergünstigung« durch Pensionszusagen 418 ff.
 Steuerwirkungsanalyse, betriebsrentenbezogene 402 ff.
 Stichprobeninventur 286 f.
 Strategic Management Accounting 682 f.
 Strategie 675
 Strategieberatung 171 ff.
 Strategiegenerator 675
 Strategieinhalte 675
 Strategien 665 ff.
 Strategische Planung 127, 423 f., 427 ff., 700 ff.
 Strategische Ziele 675
 Strategisches Management 698 ff., 775 ff., 815 ff.
 Struktur und Entwicklung des Dienstleistungssektors 808
 Studienreform 127
 Systemforschung 111 ff.
 Systemorientierte Betriebswirtschaftslehre 223 ff.
 Systemtheorie 563 f.

 Tarifparteien 150 ff.
 Technologie-Strategie 747 ff.
 Technologieeinsatz-Entscheidung 549 f.
 Technologieförderung 565 ff.
 Technologiemanagement 697 f.
 Technologietransfer 127
 Teilfunktionen, betriebliche 375 ff.
 Terminplanung 262 f.
 Textilindustrie 125
 Theoretische Ansätze der Betriebswirtschaftslehre 223 ff.
 Top Management 625 ff.
 Total Quality Management (TQM) 426 f.
 Trainee-Programme für Hochschulabsolventen 262
 Transzendentalpragmatik 807

 Übernahmegefährdung 573 ff.
 Übernahmehindernis 573 ff.
 ULA (Union der Leitenden Angestellten) 5 ff.
 Umsatzkostenverfahren 27 ff.
 Umsatzsteuer, Unterschiede in der Höhe der 807 f.
 Umweltschutz, unternehmerischer 147 f.
 Ungünstige vertikale Kapitalstruktur 689 ff.

- Universal- und Spezialberatung *181 ff.*
 Unsicherheit *539 ff.*
 Unteres und mittleres Management *707 ff.*
 Unternehmensbesteuerung 411 f., 414 f.
 Unternehmensbewertung 685 ff.
 Unternehmensethik *365 ff.*
 Unternehmensführung 693 ff., *759 ff.*
 Unternehmensführung und Ökologie 147 f.
 Unternehmensgeschichte 549 f.
 Unternehmensgründung 693 ff.
 Unternehmenskauf *513 ff.*
 Unternehmenskodizes *365 ff.*
 Unternehmenskonzentration *297 ff.*
 Unternehmenskultur 425 f.
 Unternehmenskultur, partnerschaftliche 424 f.
 Unternehmensleitbild 698 ff.
 Unternehmensreform, chinesische *103 ff.*
 Unternehmensstandort Bundesrepublik Deutschland 287 f.
 Unternehmenstheorie *47 ff.*
 Unternehmensübernahme *573 ff.*
 Unternehmensverkauf 685 ff.
 Unternehmenswert 557 ff.
 Unternehmerinnen *355 ff.*, 687 f., 693 ff.
 Unternehmertum *539 ff.*
 Unternehmungsberatung *171 ff.*
 Unternehmungsführung in der Bundesrepublik Deutschland und Polen 127
 Untersuchung, empirische *459 ff.*
 Ursachen der Arbeitslosigkeit 150 ff.
 USA *365 ff.*
 Validität *587 ff.*, 675 f.
 Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. 285 f.
 Vergleich *789 ff.*
 Vergleich zu Incoterms '80 *721 ff.*
 Vergleichbarkeit 677
 Verhaltenswissenschaftlich orientierte Betriebswirtschaftslehre *223 ff.*
 Verkehrswesen *665 ff.*
 Vermögenshaushalt *731 ff.*
 Vermögensrechnung *731 ff.*
 Versicherungsbestimmungen *721 ff.*
 Versorgungsleistungen und »wirtschaftliche Notlage« *333 ff.*
 Vertikales Marketing 261
 Verwaltungshaushalt *731 ff.*
 Verwaltungsrat 144 ff.
 Visionen 698 ff.
 Vorgehensmodell 675
 Vorteilhaftigkeitsrechnungen 402 ff.
 Vortragswettbewerb 697
 Wechselkurstheorie 567 f.
 Weiblicher Führungsstil *355 ff.*
 Weiterbildung 127, 262
 Wertewandel 807
 Wertschöpfungskette 261
 Wettbewerb im dualen Rundfunk 136 ff.
 Wettbewerb, evolutorischer *297 ff.*
 Wettbewerb, internationaler 287 f.
 Wettbewerbsfaktor 675
 Wettbewerbsstrategie(n) *157 ff.*, 815 ff.
 Wettbewerbsstrategien und Personalmanagement-Praktiken *611 ff.*
 Wirtschafts- und Unternehmensethik 291 f.
 Wirtschaftsinformatik *249 ff.*, 697
 Wirtschaftspolitik 150 ff.
 Wissensbasierte Systeme 818 f.
 Wissensbasis *525 ff.*
 Wissenschaftliche Kommission Wirtschaftsinformatik 697
 Wissenschaftlicher Nachwuchs (BWL) *471 ff.*
 Wissenschaftstheorie 393 f.
 Wissenschaftsverständnis 394 f.
 Workable Competition-Konzept *491 ff.*
 Zeitmanagement neben Geldmanagement 138 ff.
 Zeitreihenanalyse 567 f.
 Zielsystem von Frauenbetrieben 689 ff.
 Zinsloser Steuerekredit *85 ff.*

Planungsverfahren und Planungsinformationen als Instrumente des Controlling

Ergebnisse einer empirischen Erhebung über ihre Nutzung in der Industrie **

Controlling; Industrie; Kosten- und Leistungsrechnung; Planung; Planungsinformationen; Planungsinstrumente



H.-U. Küpper

Für die Planung der Gesamtunternehmung und ihrer Funktionsbereiche ist in Betriebswirtschaftslehre und Operations Research eine Vielzahl von Verfahren entwickelt worden. Ihr Einsatz erfordert die Bereitstellung von Planinformationen insbesondere durch die Kosten- und Leistungsrechnung sowie die Investitionsrechnung als

Teilen der betrieblichen Planungsrechnung. Der Beitrag gibt die wichtigsten Ergebnisse einer empirischen Befragung von Industrieunternehmungen wieder. Sie lassen erkennen, daß der Schwerpunkt der Planung im kurzfristigen Bereich liegt und quantitative Planungsverfahren

eher zurückhaltend eingesetzt werden. Bei der Informationsgewinnung besitzen einfache kostenrechnerische Verfahren ein relativ hohes Gewicht. Jedoch läßt sich eine zunehmende Tendenz zum Einsatz moderner Instrumente und Rechnungssysteme der Planung erkennen, die vor allem von der Unternehmensgröße beeinflusst wird.

1. Grundlagen der Untersuchung

1.1. Kennzeichnung der Erhebung

Durch die Möglichkeiten der EDV-gestützten Datenverarbeitung läßt sich das betriebliche *Informationssystem* zu einem leistungsfähigen Instrument der Planung und Kontrolle ausbauen. Um dieses Ziel zu erreichen, sind insbesondere drei Komponenten zu untersuchen: die konzeptionelle und theoretische Struktur der Planungs- und Kontrollrechnung, die Gestaltung der Soft- und Hardware der EDV sowie die Informationsaufgaben und der Informationsbedarf der Entscheidungsträger in der Praxis. Im Rahmen eines umfassenderen Forschungsprojektes, das von der Deutschen Forschungsgemeinschaft unterstützt worden ist, zielte eine *empirische Erhebung* auf den dritten Problemkreis ab. Sie liefert einen Einblick in den Bedarf und die Versorgung an Kosten- und Leistungsinformationen in Industrieunternehmungen. Den Aus-

* Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper; Dipl.-Wirtsch.-Ing. Barbara Winckler, beide Fachbereich 2 der Universität Frankfurt, Meritonstraße 17, 6000 Frankfurt a. M.; Dr. Suixin Zhang, Lehrstuhl für VWL IV der Justus-Liebig-Universität Gießen, Licher Straße 66, 6300 Gießen.

An der Datenauswertung haben mitgewirkt: cand. rer. pol. Nese Aygören, Hans-Achim Daschmann, Helmut Heinlein, Claudia Müller und Susanne Spruck-Spangenberg.

** Die Erhebung wurde im Rahmen eines von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Forschungsprojektes durchgeführt.

gangspunkt für die Gestaltung dieser Erhebung bildeten die Ergebnisse bisheriger Untersuchungen[1]. Eine umfassende schriftliche Befragung sollte offene Lücken schließen und neue Entwicklungen aufzeigen. Der Vorbereitung diente eine Vorerhebung bei systematisch ausgewählten Firmen mit einer Antwortquote von 51,4% und anschließende Einzelgespräche.

Mit der Haupterhebung wurden 2008 Industrieunternehmen erreicht. Ihre Adressen wurden per Zufallsauswahl aus wenigen, direkt zugänglichen Quellen[2] gewonnen. Dies erschien im Hinblick auf die Untersuchungsziele vertretbar.

Die Fragebögen wurden Anfang 1988 verschickt. Der bis Ende März 88 abgeschlossene Rücklauf umfaßte 391 Antworten (19,5%). Der auswertbare *Rücklauf* belief sich auf 300 Fragebögen, d.h. ca. 15%. Als Gründe für eine *Nichtbeantwortung* wurden vor allem Zeit- und Personalmangel sowie die Zugehörigkeit zu einem untypischen Produktionszweig genannt.

Insgesamt wurden 89 Fragen mit weitgehend vorgegebenen Antwortmöglichkeiten gestellt. Hierbei handelte es sich meist um ja-nein-Fragen. Für die *Auswertung* waren also nominal skalierte Daten verfügbar, was nur eine Analyse mit Hilfe nicht-parametrischer Methoden erlaubte. Die Auswertung wurde mit dem Statistikprogramm SPSS/PC., ergänzt durch dBASE III, vorgenommen. Wegen der weitgehend nominalen Skalierung konzentrierte sich die Auswertung auf Häufigkeitsanalysen, zweidimensionale Häufigkeitsverteilungen und Zusammenhangsanalysen, die mit Chiquadrat-Tests statistisch begründet wurden. Technische Probleme traten vor allem wegen der Handhabung mehrfacher Angaben auf.

Die Erhebung gliederte sich in Fragen zu Unternehmensmerkmalen, dem Planungs- und Kostenrechnungssystem und zu den einzelnen Funktionsbereichen. Relativ hohe *Beantwortungsausfälle* wiesen die Bereiche Beschaffung (durchschnittlich 25,3%), Forschung und Entwicklung (23,1%) und Produktion (20,9%) auf. In hohem Umfang wurden dagegen die Fragen zu den Unterneh-

Bergbau/Grundstoffe	13	4,4%
Energie/Wasser	21	7,0%
Metallerzeugung	26	8,7%
Maschinen/Anlagenbau	62	20,8%
Elektroindustrie	33	11,1%
Feinmechanik/Optik	8	2,7%
Chemische Industrie	54	18,1%
Bauindustrie	23	7,7%
Nahrung/Genußmittel	25	8,4%
Holz/Papier/Textil	43	14,4%
Sonstige Branchen	15	5,0%
Summe Unternehmen	300	100,0%

Tab. 2: Verteilung der Unternehmen auf Branchen

mensmerkmalen, zum Planungs- und Kostenrechnungssystem sowie zu Investition und Finanzierung beantwortet.

1.2. Merkmale der antwortenden Unternehmungen

Die Analyse der *Unternehmensgrößen* zeigt, daß die Stichprobe nicht repräsentativ für die Verteilung von Industrieunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland ist. Dieser Tatbestand ist auf die beschränkten Möglichkeiten zur Ermittlung von Adressen kleinerer Unternehmen zurückzuführen. Die Gegenüberstellung in Tab. 1 macht deutlich, daß in der Stichprobe kleine Unternehmen unter 200 Mitarbeitern deutlich unter- und größere über 1000 Mitarbeiter überrepräsentiert sind. Die *Branchenzugehörigkeit* ist durch Tab. 2 erkennbar. Stark vertreten sind der Maschinen- und Anlagenbau, die chemische Industrie sowie die Holz-, Papier- und Textilindustrie, relativ schwach hingegen die feinmechanische und optische Industrie sowie der Bergbau und die grundstoffgewinnende Industrie. Die Unternehmen gliedern sich in 60% selbständige, 10% Konzern- und 30% Tochterunternehmen von Konzernen.

Zu den für das Informationssystem maßgeblichen Merkmalen gehört die *Organisationsform* einer Unter-

Beschäftigtenzahl	Grundgesamtheit	Untersuchungsgesamtheit
Bis 199	37.632 (85,5%)	99 (33,0%)
200 - 499	4.185 (9,3%)	88 (29,3%)
500 - 999	1.356 (3,0%)	35 (11,7%)
über 1000	1.017 (2,2%)	78 (26,0%)

Tab. 1: Vergleich der Betriebsgrößenklassen der Untersuchungsgesamtheit mit der Grundgesamtheit (Quelle: Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland, Institut der Deutschen Wirtschaft, Ausgabe 1988, S. 70)

Beschäftigtenzahl	Zahl der Unternehmen	Vorwiegende Organisationsform (Anteil je Größenklasse)			
		Funktionen	Sparten	Regionen	Matrix
Bis 199	98	81,6%	9,2%	2,0%	4,1%
200 - 499	86	81,4%	12,8%	5,8%	1,2%
500 - 999	35	82,9%	20,0%	8,6%	0,0%
1000 - 4999	43	72,1%	20,9%	4,7%	4,7%
über 5000	35	37,1%	40,0%	8,6%	14,3%
Alle Klassen	297	75,1%	16,8%	5,1%	12

Tab. 3: Unternehmensgröße und vorwiegende Organisationsform

nehmung. Aus Tab. 3 wird das Überwiegen der funktionalen Organisation insbesondere bei kleineren Unternehmen erkennbar. Bei größeren Unternehmen besteht eine Verlagerung auf Sparten- und Matrixorganisation. Ungefähr 17% aller Unternehmen sind zumindest teilweise nach Sparten gegliedert.

2. Die Gestaltung des Führungssystems

Das Informationssystem ist ein wichtiger Bestandteil des Führungssystems[3] einer Unternehmung[4]. Der von ihm zu deckende Informationsbedarf wird nicht nur von den Aufgaben der Funktionsbereiche, sondern auch von der Gestaltung des Führungssystems bestimmt. Deshalb werden die Struktur des Planungssystems, des Controlling sowie der Kosten- und Leistungsrechnung näher untersucht.

2.1. Struktur des Planungssystems

Das Planungssystem wird durch *formale, inhaltliche, organisatorische* und *methodische Eigenschaften* charak-

terisiert[5]. Seine *Formalisierung* und *Dokumentation* schlagen sich vor allem in schriftlich fixierten Unternehmenszielen, Planungshandbüchern sowie der Verwendung von Planungsformularen nieder. Die nach Unternehmensgrößen differenzierten Antworten in Tab. 4 zeigen einerseits eine durchgehende Verbreitung schriftlich fixierter Unternehmensziele bei allen Unternehmensgrößen, andererseits die zunehmende Verwendung von Planungshandbüchern und Planungsformularen bei größeren Unternehmen.

Der *Planungsumfang* und die *Planungsintensität* als wichtige *inhaltliche* Eigenschaften lassen sich nach der Übersicht von Tab. 5 einschätzen[6]. Die Funktionsbereiche werden unterschiedlich intensiv geplant. Während Investition/Finanzierung von 84% der 300 Stichprobenunternehmen regelmäßig geplant wird, liegt der Anteil für den Personal- und den Beschaffungsbereich unter 60% und für den Forschungs- und Entwicklungsbereich unter 50%. Die nähere Untersuchung nach der Unternehmensgröße läßt erkennen, daß vor allem kleinere Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern auf eine regelmäßige Planung verzichten. Auf der anderen Seite gibt es nur sehr wenige Unternehmen über 500 Mitarbeiter, die zumindest ihre wichtigsten Bereiche nicht (regelmäßig) planen.

Die *zeitliche Stufung* des Planungssystems als zentrales Merkmal seiner Differenzierung ist in Tab. 5 für die Funktionsbereiche und in Tab. 6 für die Unternehmens-

Beschäftigtenzahl	Zahl der Unternehmen	Dokumentation der Planung (Anteil je Klasse)				
		1. der Unternehmensziele	2. mit Planungshandbuch	3. mit Planungsformularen	2. und 3.	1., 2. und 3.
Bis 199	99	40,5%	15,1%	29,4%	6,3%	6,3%
200 - 999	123	38,9%	11,3%	32,5%	8,9%	8,4%
über 999	78	25,2%	18,3%	29,4%	15,1%	11,9%
Alle Kl.	300	33,8%	15,0%	30,5%	11,3%	9,3%

Tab. 4: Dokumentation der Planung

Planungsbereich	keine	fallweise	regelmäßige Planung für:		
			bis 1J.	1 - 5J.	über 5J.
Gesamtunternehmung	19,3%	9,0%	49,7%	54,0%	8,3%
Beschaffung	28,8%	15,0%	51,0%	24,0%	2,0%
Produktion	19,3%	10,3%	63,0%	31,0%	2,7%
Absatz/Marketing	12,3%	10,0%	61,0%	48,0%	5,0%
Investition/Finanz.	6,3%	9,7%	63,3%	55,7%	5,7%
Personalwesen	22,3%	14,0%	53,0%	35,0%	3,0%
Forschung/Entwickl.	40,7%	11,7%	33,3%	32,7%	4,7%

Tab. 5: Gesamtunternehmens- und Teilbereichsplanung (Prozentanteil aller 300 Unternehmen)

größen wiedergegeben. In der Regel besteht ein Fristigkeitsgefälle von der kurzfristigen Planung über die mittelfristige bis zur langfristigen Planung. Lediglich die Gesamtplanung ist eher mittel- als kurzfristig orientiert (Tab. 5). Während im Beschaffungs-, Produktions- und Personalbereich die kurzfristige Planung deutlich überwiegt, besitzt die mittelfristige Planung in den Bereichen Absatz/Marketing, Investition/Finanzierung und vor allem in Forschung und Entwicklung (F&E) ein ebenfalls relativ hohes Gewicht.

Die *Fristigkeit der Planung* hängt durchweg von der *Unternehmensgröße* ab. Sowohl die Analyse der Antworten nach diesem Merkmal als auch der Vergleich mit der Vorerhebung, in welcher Großunternehmen stärker repräsentiert waren, haben dies bestätigt. Tab. 6 läßt erkennen, daß die Prozentanteile im kurzfristigen Bereich in allen Größenklassen recht nahe beieinander liegen. Dagegen steigen sie im mittel- und langfristigen Bereich deutlich mit der Unternehmensgröße an. Jedoch ist auch in größeren Unternehmen die langfristige Planung noch wenig ausgebaut. Diese Tendenz gilt für alle Funktionsbereiche. Die Bedeutung von Ansätzen zur strategischen Planung scheint bislang nur in begrenztem Umfang Eingang in die regelmäßig dokumentierte Planung gefunden zu haben. Eine vermehrte Tendenz zu mittel- und auch

langfristiger Planung ist in Konzernunternehmen zu beobachten.

Die *Branchenzugehörigkeit* bildet eine weitere Bestimmungsgröße der Planungsfristigkeit. Dies ist in unterschiedlichen Produkt- und Marktgegebenheiten begründet. Größeres Gewicht besitzt die langfristige Planung vor allem in der Energiewirtschaft und der Wasserversorgung, die mittelfristige in der chemischen Industrie, im Bergbau und der Grundstoffindustrie sowie der Elektroindustrie. Ein deutliches Übergewicht der kurzfristigen Planung ist in der metallherstellenden Industrie sowie der Holz-, Papier- und Textilindustrie erkennbar.

Mehr als 60% der Unternehmen planen nur für *einen* Fristigkeitsgrad. Lediglich 3% besitzen ein sich über *drei* zeitliche Stufen erstreckendes Planungssystem. Dies bestätigt die Notwendigkeit zum Ausbau der mittel- und langfristigen Planung. Zeitlich einstufige Planungssysteme dominieren bei kleinen Unternehmen bis 199 Mitarbeitern, während größere Unternehmen die Planung der Gesamtunternehmung und aller Funktionsbereiche häufiger in *zwei* zeitliche Stufen gliedern.

Bei der *organisatorischen* Gestaltung des Planungssystems konzentriert sich die Befragung auf die *Verteilung der Planungsaufgaben* und den Ablauf der Planungsprozesse. An der Planung wirken in erster Linie die Unter-

Beschäftigtenzahl	Zahl der Unternehmen	Planungsfrist (Anteil je Größenklasse)		
		bis 1 Jahr	1 - 5 Jahre	über 5 Jahre
bis 199	99	79,8%	51,5%	6,1%
200 - 499	88	88,6%	62,5%	9,1%
500 - 999	35	80,0%	60,0%	11,4%
1000 - 4999	43	90,7%	81,4%	9,3%
5000 - 9999	12	83,3%	75,0%	16,7%
10000 - 50000	17	76,5%	88,2%	11,6%
über 50000	6	83,3%	100,0%	16,7%
Alle Klassen	300	84,0%	64,0%	5,0%

Tab. 6: Zeitliche Stufung der Planung nach Unternehmensgrößen

Beschäftigtenzahl	Zahl der Unternehmen	Planungsträger (Anteil je Größenklassen)				
		Unternehmensleitung	Zentrale Planungsstelle	Controller	Planungsausschüsse	Funktionsbereiche
Bis 199	99	93,9%	5,1%	28,3%	8,1%	61,6%
200 - 499	88	93,2%	22,7%	39,8%	12,5%	81,8%
500 - 999	35	91,4%	51,4%	74,3%	14,3%	88,6%
1000 - 4999	43	95,3%	37,2%	62,8%	23,3%	90,7%
5000 - 9999	12	75,0%	66,7%	66,7%	25,0%	91,7%
10000 - 50000	17	76,5%	70,6%	70,6%	52,9%	94,1%
über 50000	6	66,7%	83,3%	83,3%	66,7%	100,0%
Alle Klassen	300	91,3%	28,0%	47,0%	16,7%	78,7%

Tab. 7: Mitwirkung am Planungsprozeß

nehmensleitung und die zuständigen Funktionsbereiche mit. Wie Tab. 7 veranschaulicht, werden Controller, zentrale Planungsstellen, Planungsausschüsse und sonstige Stellen mit abnehmender Häufigkeit eingebunden. In ca. 40% (30%) aller Unternehmungen sind am Planungsprozeß drei (zwei) *Planungsträger* beteiligt, während vier oder mehr Planungsträger seltener (unter 17%) zu finden sind. Tendenziell steigt die Zahl der Planungsträger mit der *Unternehmensgröße* an. Die Kombination von Unternehmensleitung, Funktionsbereich und Controller herrscht mit ca. 40% deutlich vor. Mit ansteigender Unternehmensgröße beteiligt sich die Unternehmensleitung weniger an der Planung. Dafür nimmt die Bedeutung von zentralen Planungsstellen und Planungsausschüssen zu. Schon ab 500 Mitarbeitern ist das Gewicht von *Controllern* relativ groß, während der Einfluß der Funktionsbereiche leicht zurückgeht. Die Bedeutung von Controllern ist bei Sparten- und Matrixorganisation wesentlich größer als bei funktionaler Organisation.

In der *Ablauforganisation* dominiert das *Gegenstromverfahren* mit einem Anteil von 64,3% aller 300 Unternehmungen klar gegenüber dem Top-to-Down-Prinzip mit 22% und dem Bottom-up-Prinzip mit 14,3% bei allen Unternehmensgrößen und Organisationsformen. Das Übergewicht des Gegenstromverfahrens wird um so stärker, je mehr Planungsträger am Planungsprozeß mitwirken. Nicht so einheitlich sind die Antworten zur *zeitli-*

chen Abstimmung. Hier überwiegt die rollierende Planabstimmung mit 44%, gefolgt von der isolierten Planung je Periode mit 31,3% und der gleichzeitigen Planung mehrerer Perioden mit 23,3%. Ein Zusammenhang zwischen den Abstimmungsverfahren und der Unternehmensgröße läßt sich nicht feststellen. Aus dem hohen Anteil des Gegenstromverfahrens und der rollierenden Planung folgt, daß ihre Kombination am häufigsten zur Ablauforganisation der Planung herangezogen wird.

2.2. Ausbau des Controlling

Controlling ist eine Führungsfunktion, deren spezifische Ausprägung sich in Praxis und Wissenschaft noch in der Entwicklung befindet [7]. Es muß sich erweisen, inwieweit ihre Aufgaben über die planungsorientierte Unternehmensrechnung hinausgehen und mit der Koordination im Führungssystem eine eigenständige Bedeutung neben Planung, Kontrolle und Unternehmensrechnung erlangen. Die Existenz von *Controlling-Stellen* in 72,3% der Unternehmungen zeigt die zunehmende Verbreitung des Controlling im Vergleich zu früheren Untersuchungen [8]. Ihre Häufigkeit nimmt entsprechend Tab. 8 mit der *Unternehmensgröße* fast kontinuierlich zu. Eine signifikante Abhängigkeit von der Branche konnte nicht

Beschäftigtenzahl	Zahl der Unternehmen	Unternehmen mit Controlling-Stellen
Bis 199	99	53 (53,5%)
200 - 499	88	64 (72,7%)
500 - 999	35	31 (88,6%)
1000 - 4999	43	36 (83,7%)
5000 - 10000	12	11 (91,7%)
10000 - 50000	17	16 (94,1%)
über 50000	6	6 (100,0%)
Alle Klassen	300	217 (72,3%)

Tab. 8: Einrichtung von Controlling-Stellen

Organisatorische Eingliederung der Controlling-Stellen	Zahl der Unternehmen
Zentrale Controllingabteilung	176 (80,2%)
Controlling-Gruppen in den Funktionsbereichen	55 (25,3%)
Controlling-Gruppen in den Geschäftsbereichen	40 (18,4%)
Sonstige	16 (7,4%)
Summe	217 (100,0%)

Tab. 9: Verteilung der Unternehmen nach organisatorischer Eingliederung der Controlling-Stellen

nachgewiesen werden. Besonders häufig waren Controlling-Stellen in Konzernen sowie bei Matrix- und Spartenorganisationen vorzufinden. Dies spricht dafür, daß man sie vor allem bei zunehmender Koordinationsnotwendigkeit einrichtet.

Bislang werden sie vorwiegend in Form zentraler Controllingabteilungen in die Organisation eingegliedert (Tab. 9). Die intensiv diskutierte Einrichtung eines dezentralen Bereichscontrolling [9] hat sich noch nicht durchgesetzt. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt der Anteil dezentraler Controlling-Stellen vor allem in den Geschäftsbereichen. Die Wahrnehmung der Koordinationsaufgabe des Controlling erfordert eine Beteiligung an der Planung. Wie Tab. 7 gezeigt hat, wird dies bisher nur von der Hälfte, vor allem großen Unternehmungen so gesehen.

Als übergreifende *Koordinationsinstrumente des Controlling* lassen sich Ziel-, Kennzahlen- und Budgetsysteme verwenden. Wie man aus Tab. 10 erkennt, wird diese Einschätzung in bezug auf Ziel- und Budgetsysteme durch die Erhebung bestätigt. Kennzahlensysteme werden in geringerem Umfang zur Koordination herangezogen [10]. Bei der Vorgabe von Budgets dominieren Kosten- vor Leistungs- und Ausgabenbudgets. Simultanmodelle sowie Koordinationsausschüsse und Projektteams sind eher in größeren Unternehmungen sowie im Bergbau und der Grundstoffindustrie, der Produktions- und der Investitionsgüterindustrie [11] zu finden.

Koordinationsinstrumente	absolut	Anteil von 300
Zielvorgaben	234	78,0%
Kennzahlensysteme	90	30,0%
Budgetierung	217	72,3%
Simultanmodelle	12	4,0%
Selbstabstimmung	28	9,3%
Koordinationsausschüsse	23	7,7%
Projektteams	47	15,7%
Sonstige	8	2,7%

Tab. 10: Anwendung von Koordinationsinstrumenten

2.3. Struktur der Kosten- und Leistungsrechnung

Die Kosten- und Leistungsrechnung bildet den Kern des innerbetrieblichen Informationssystems. Bei 93% der Unternehmungen dieser Stichprobe dient sie der Bereitstellung von *Informationen zur Planung und Kontrolle*. Dabei stehen die Bereiche Produktion mit 78,7% und Absatz/Marketing mit 76,3% im Vordergrund vor Investition/Finanzierung mit 67,3%, Beschaffung mit 61,7% und Personalwesen mit 56%. Für die Planung und Kontrolle des F&E-Bereichs wird sie lediglich von 35,6% der Unternehmungen eingesetzt.

Um dieses Rechnungsziel zu erfüllen, müssen die Kosten aufgespalten werden. Die Gliederungen in *variable* und *fixe* Bestandteile mit 71,3% sowie *Einzel-* und *Gemeinkosten* mit 66,7% sind annähernd gleich häufig. Wegen des hohen Anteils der Fix- bzw. Gemeinkosten wird in modernen Kostenrechnungssystemen [12] deren weitere Gliederung nach geeigneten Bezugsobjekten empfohlen. So werden die Fixkosten von einem wesentlichen Anteil der Unternehmungen nach Abteilungen und Stellen (51%), Fertigungsbereichen (46,7%), Produkten (37,7%) und Gesamtunternehmung (42,3%) aufgespalten. Die Hälfte aller Unternehmungen führt eine Zerlegung nach mindestens zwei dieser Bezugsgrößen durch, wobei die Zerlegung nach vier Bezugsgrößen mit 23,3% am häufigsten vorkommt. Dies bestätigt frühere Untersuchungsergebnisse [13], daß die Ansätze *mehrstufiger Deckungsbeitragsrechnungen* einen relativ guten Eingang in die Praxis gefunden haben. Die Tendenz zur *Fixkostenzerlegung* nimmt mit der Unternehmensgröße kontinuierlich zu und ist vor allem bei Sorten- und Massenfertigung zu beobachten. Die Branchenzugehörigkeit erweist sich dagegen nicht als signifikante Bestimmungsgröße.

Die Zurechnung aller Kosten als *Einzelkosten* zu verschiedenen Bezugsgrößen ist das grundlegende Merkmal des von P. Riebel [14] entwickelten Systems. Eine eindeutige Zuordnung auf Produkte, Stellen, Bereiche, Zeiträu-

Beschäftigtenzahl	Zahl der Unternehmen	Aufstellung von Kostenbudgets (Prozentanteil der jeweiligen Größenklasse)				
		überhaupt	auf Basis von :			
			Durchschnittskosten der Vergangenheit	Günstigsten Kosten	Prognostizierten Kosten bei	
					Normalbeschäftigung	Erwarteter Beschäftigung
Bis 199	99	56,5%	33,3%	7,1%	16,2%	20,2%
200 - 999	123	74,0%	36,6%	7,3%	20,3%	44,7%
über 999	78	88,5%	32,1%	10,3%	18,0%	75,6%
Alle Kl.	300	72,0%	34,3%	8,0%	18,3%	44,7%

Tab. 11: Aufstellung von Kostenbudgets

me usw. wird von 42,7% aller Unternehmungen vorgenommen. Die nähere Analyse der Antworten macht sichtbar, daß ein wesentlicher Anteil dieser Unternehmungen zugleich nach variablen und fixen Kosten differenziert. Daraus kann man schließen, daß sie das Konzept der relativen Einzelkostenrechnung mit Ansätzen der Grenzplankostenrechnung verbinden.

Eine wichtige Komponente ausgebauter Kostenrechnungen ist die Bestimmung von *Plankosten* der Stellen, wie sie von 72% der Unternehmungen vorgenommen wird. Drei Viertel von diesen behandeln sie zugleich als Koordinationsinstrumente in Form von Kostenbudgets. Die Mehrheit (56,7%) der 300 Unternehmungen geht dabei von den *prognostizierten* Kosten aus. Diese werden überwiegend (von 78,8% dieser Unternehmungen) für die *erwartete Beschäftigung* ermittelt, ein geringerer Teil berücksichtigt statt dessen (21,2%) oder ergänzend (11,2%) die Normalbeschäftigung. An den Durchschnittskosten der Vergangenheit, also den Normalkosten, orientiert sich ca. ein Drittel (34,3%) aller 300 Unternehmungen und lediglich 8% an den vorgegebenen günstigsten Kosten, also den Standardkosten.

Mit zunehmender Unternehmensgröße werden häufiger *stellenweise Kostenbudgets* geplant (vgl. Tab. 11). Dabei rückt der Prognosecharakter immer mehr in den Vordergrund. Unternehmungen ohne Kostenplanung sind vorwiegend bei weniger als 200 Mitarbeitern, nur selten innerhalb von Konzernn und überhaupt nicht bei mehr als 5000 Mitarbeitern anzutreffen. Ferner findet man sie eher im Bergbau und in der Grundstoffindustrie.

Die *zeitliche Reichweite der Kostenplanung* beträgt bei 48,3% aller Unternehmungen sechs bis zwölf Monate und bei 33,7% einen Monat. Nur 12% der Unternehmungen praktizieren eine parallele Aufstellung von Kostenplänen für verschiedene zeitliche Reichweiten. Bei kleinen Unternehmungen ist die vierteljährliche Planung deutlich häufiger anzutreffen. Dagegen ist die Monatsplanung ten-

denziell bei Unternehmungen über 1000 Mitarbeitern üblich.

Für die *Kostenkontrolle* wird die Kostenrechnung in 94% aller 300 Unternehmungen und damit noch häufiger als die Kostenplanung (72%) genutzt. Auf sie wird praktisch nur in Unternehmungen unter 200 Mitarbeitern verzichtet. Sie wird in 88,7% regelmäßig durchgeführt. Am weitesten verbreitet ist mit 66% der *monatliche* Kontrollrhythmus, vierteljährliche und jährliche Kontrollen sind bei jeweils ca. 15% üblich, halbjährliche Kontrollen relativ selten. Als *Vergleichsgrößen* werden am häufigsten die Kosten der Vorperiode (bei 70,3%) sowie die Sollkosten (bei 53,3%) herangezogen. Andere Orientierungswerte wie die Prognosekosten (23,7%), die Plankosten der Planbeschäftigung (21,7%), die Kosten vergleichbarer Stellen bzw. Betriebe (16%) und die Durchschnittskosten der Branche (14%) spielen eine geringere Rolle. Auffallend erscheint, daß fast die Hälfte der Unternehmungen auf den üblicherweise empfohlenen *Soll-Ist-Vergleich* verzichtet. Bei ihnen läßt sich die Wirtschaftlichkeit nur begrenzt überprüfen. Vor allem in kleinen Unternehmen erhalten Zeit- und Betriebsvergleiche ein relativ hohes Gewicht. Dagegen wird in jeder Unternehmung über 5000 Mitarbeitern ein Soll-Ist-Vergleich durchgeführt. Immerhin werden die Istkosten bei 75,3% aller Unternehmungen mit einer zukunftsbezogenen Größe verglichen. So wird der Zeitvergleich relativ häufig mit einem Vergleich der Sollkosten (34%), der Prognosekosten (16,7%), der Branchendurchschnittskosten (16,7%) oder der Plankosten (14,7%) gekoppelt. Bei den verschiedenen Branchen sind keine auffallenden Unterschiede in der Form des Kostenvergleichs zu erkennen.

Für eine vertiefte Kostenkontrolle ist eine *Abweichungsanalyse* erforderlich. Sie wird in 82,7% aller 300 Unternehmungen durchgeführt. Vor allem werden *Preis- und Verbrauchsabweichungen* (in 59% bzw. 57,3%) ermittelt. Der etwas niedrigere Wert von 50,7% für *Be-*

schäftigungsabweichungen ist daraus erklärbar, daß diese Abweichungsart nur bei Vollkosten- und kombinierten Rechnungen auftritt. Von den *speziellen Abweichungsarten* zeigt nur die Leistungsabweichung mit 37,7% einen beachtenswerten Anteil [15]. Verfahrens- und Losgrößen- sowie sonstige Abweichungen werden in 11,7% und weniger Unternehmungen bestimmt. Vielfach üblich ist die gleichzeitige Ermittlung mehrerer Abweichungsarten, insbesondere der Preis-, Verbrauchs- und Beschäftigungsabweichung. Die Anzahl der berücksichtigten Abweichungsarten nimmt mit der Unternehmensgröße deutlich zu. Dagegen scheint ihre Art weder von der Unternehmensgröße noch der Branche abhängig zu sein.

Kosten- und Erlösrechnung münden in die *kurzfristige Erfolgsrechnung* ein. Diese wird in 86,7% aller Unternehmungen fallweise oder regelmäßig erstellt. Üblicherweise (70,3%) werden sie monatlich ermittelt [16]. Eine schwächere Frequenz bzw. ein Verzicht auf Erfolgsrechnungen ist eher bei kleinen Unternehmungen sowie im Bergbau, der Grundstoffindustrie und im Produktionsgütergewerbe zu finden.

Grundsätzlich geben ca. 60% aller Unternehmungen an, *Projektkostenrechnungen* durchzuführen. Bei den meisten scheint sie jedoch wenig spezifiziert zu sein. Nur bei einem Drittel von ihnen ist sie einer zuständigen Projektgruppe übertragen. Eine Zuordnung von Kosten auf Projektvorgänge findet relativ selten (bei 18,9%) statt. Üblich ist die Zuordnung zu Kostenträgern (61,1%) und in vermindertem Umfang zu Perioden (33,3%). Das Hauptgewicht liegt dabei auf der Kostenkontrolle.

Über das Controlling gewinnt das *Berichtswesen* an Bedeutung. Durch die Betonung der Koordinationsfunktion wird deutlich, daß nicht nur die Ermittlung relevanter Informationen, sondern auch deren empfängergerechte Bereitstellung wichtig ist. In den betrachteten Unter-

nehmungen werden überwiegend (68%) Standardberichte erstellt. Die Informationsübermittlung erfolgt in je einem Drittel der Unternehmungen über Ausnahmeberichte und persönliche Gespräche. EDV-gestützte Dialogsysteme sind in jeweils ca. 40% zumindest teilweise üblich.

Die *EDV-Unterstützung* der Kostenrechnung ist mit einem Anteil von 94% aller Unternehmungen schon weit verbreitet. Unterschiede werden entsprechend Tab. 12 in der Verwendung für verschiedene Aufgaben sichtbar. Verwaltungsaufgaben und die traditionellen Bestandteile der Kostenrechnung stehen im Vordergrund, während sich der begrenzte Ausbau des Berichtswesens auch bei dieser Fragestellung zeigt. Die Anzahl der durch EDV unterstützten Kostenrechnungsprobleme nimmt mit der Unternehmensgröße kontinuierlich zu. Dabei herrschen Rechenzentren mit zentralen EDV-Anlagen (71,3%) gegenüber dezentralen Stellen mit Einzelanlagen (39,3%), vernetzten Systemen (16%) und Kombinationsformen (12,7%) deutlich vor. Entsprechend der Entwicklungstendenz in der Informatik deutet die nähere Analyse nach der Unternehmensgröße an, daß in größeren Unternehmungen die dezentralen, vernetzten und kombinierten Systeme schon mehr Eingang finden.

Als bisher *ungelöste Probleme* der Kosten- und Leistungsrechnung wurden Fragen der Zuordnung von Fix- bzw. Gemeinkosten und der Verwendung als Führungsinstrument hervorgehoben. Ferner wurde auf die Problematik einer Umsetzung der Theorie in die Praxis, der Auswahl geeigneter Software, der Kostenauflösung, der Kostenplanung, der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung und der Bewertung hingewiesen. Aus diesen Angaben läßt sich schließen, daß der Ausbau der Kosten- und Leistungsrechnung zu einem zukunftsorientierten Führungsinstrument aus Sicht der Praxis noch intensiver Anstrengungen bedarf.

Beschäftigtenzahl	Zahl der Unternehmen	Einsatz der EDV für (Anteil je Größenklasse)						
		A	B	C	D	E	F	G
Bis 199	99	71,7%	43,4%	34,3%	42,4%	55,5%	26,3%	20,2%
200 - 999	123	88,6%	64,2%	51,2%	59,3%	74,0%	36,6%	29,3%
über 999	78	88,5%	78,2%	76,9%	83,3%	83,3%	65,4%	43,6%
Alle Kl.	300	83,0%	61,0%	53,0%	60,0%	70,3%	40,7%	30,0%

A = Registrierung und Speicherung von Daten
 B = Vor- und Nachkalkulation
 C = Aufstellung von Kostenbudgets
 D = Kostenkontrolle und Abweichungsanalyse

E = Kurzfristige Erfolgsrechnung
 F = Aufstellen von Berichten
 G = Sonderrechnungen

Tab. 12: EDV-Einsatz für die Kostenrechnung

Beschäftigtenzahl	Zahl der Unternehmen	Methoden zur Datenanalyse (Anteil je Größenklasse)				
		Mittelwertbildung	Trendextrapolat./exponent. Glättung	Korrelations-/Regressionsrechnung	Input-Output-Analyse	Kennzahlensystem
Bis 199	99	25,3%	23,2%	6,1%	13,1%	27,3%
200 - 999	123	87,4%	26,0%	7,3%	16,3%	42,3%
über 999	78	29,5%	39,7%	16,7%	14,1%	55,1%
Alle Kl.	300	31,3%	28,7%	9,3%	14,7%	40,7%

Tab. 13: Methoden zur Datenanalyse

3. Der Einsatz von Planungsinstrumenten

Die bereitzustellenden Kosten- und Leistungsinformationen hängen in hohem Maße davon ab, welche Instrumente für die Planung und Kontrolle der Gesamtunternehmung und ihre einzelnen Funktionsbereiche eingesetzt werden.

3.1. Instrumente für die Gesamtplanung

Eine wichtige *Grundlage der Planung* sind einerseits die verfügbaren Ist-Daten über abgelaufene Perioden und andererseits die Möglichkeiten der Datenprognose. Die Erhebung zeigt, daß 92,7% aller Unternehmungen die *Datenanalyse* und *Prognose* durch quantitative Methoden unterstützen. Relativ verbreitet sind Saison- und Konjunkturprognosen mit einem Anteil von 59,3% dieser Unternehmungen, Kennzahlensysteme mit 40,7%, Mittelwertberechnungen mit 31,3% und Trendextrapolationen mit 28,7%. Die Bedeutung von Kennzahlensystemen

wird demnach mehr in der Analyse als in der Koordination gesehen. Der Vergleich zwischen den statistischen Methoden ergibt ein deutliches Überwiegen der einfacheren Verfahren. Die Vermutung, daß mit zunehmender Unternehmensgröße kompliziertere Analyse- und Prognosemethoden angewandt werden, bestätigt sich nicht durchgängig (vgl. Tab. 13).

Die Planung muß sich dem Problem *unsicherer Daten* stellen. In der Wissenschaft ist hierfür eine Reihe von Verfahren entwickelt worden. Der Überblick in Tab. 14 dokumentiert die starke Verbreitung der Erwartungswertbildung, der Bandbreitenanalyse sowie der Betrachtung mehrerer Zustände gegenüber der Faktorenanalyse und der Verarbeitung flexibler Alternativen. Simulationsverfahren werden selten und dabei höchstens in mittleren und vor allem größeren Unternehmungen angewandt.

3.2. Planung im Beschaffungs- und Absatzbereich

Die Untersuchung der Planungsfristen (vgl. Tab. 6) hat die Ergebnisse anderer Erhebungen bestätigt, daß die

Beschäftigtenzahl	Zahl der Unternehmen	Methoden der Unsicherheitsbewältigung (Anteil je Klasse)					
		Kritische Faktorenanalyse	Bildung von Erwartungswerten	Betracht. mehrerer möglicher Zustände	Bandbreitenanalyse	Erarbeiten von Handlungsalternativen	Simulationsverfahren
Bis 200	99	13,1%	51,5%	23,2%	34,3%	10,1%	2,0%
200 - 999	123	25,2%	52,0%	18,7%	40,7%	8,1%	7,3%
über 999	78	3,1%	44,9%	38,5%	55,1%	24,4%	12,8%
Alle Kl.	300	22,7%	50,0%	34,3%	41,7%	15,3%	7,0%

Tab. 14: Anwendung von Methoden der Unsicherheitsbewältigung

Beschaffungsplanung stark *kurzfristig* ausgerichtet ist. Dem entspricht die überwiegende Anwendung kurzfristiger Planungsmethoden. Die strategische Dimension der Beschaffung ist nur begrenzt erkannt und praktisch umgesetzt worden.

Die Durchführung einer regelmäßigen Beschaffungsplanung wird durch die *Branche*, den *Programmtyp* und die *Unternehmensgröße* beeinflusst. Eine relativ hohe Planungsintensität ist in der Holz-, Papier- und Textilindustrie, der Metallherzeugung, der Energie- und Wasserversorgung sowie der chemischen Industrie anzutreffen, eine relativ niedrige in der Bauindustrie. Ursachen hierfür dürften in der branchenspezifischen Stellung der Beschaffung und dem Anteil der Materialkosten liegen. Bei Massenfertigung ist eine regelmäßige Beschaffungsplanung eher üblich, bei Einzelfertigung findet sie seltener statt. Einen kontinuierlich zunehmenden Einfluß hat die Unternehmensgröße auf die Durchführung einer regelmäßigen Beschaffungsplanung.

Maßgeblich für die anwendbaren Planungsverfahren sind die gewählten *Bereitstellungsprinzipien*[17]. Als charakteristisch für sich bezeichnen 52% der Unternehmen die Vorratsbeschaffung, 48% die auftragsbezogene Einzelbeschaffung und 32% die einsatzsynchrone Beschaffung. Ein Anteil von 32% sieht zwei dieser Prinzipien als charakteristisch für die eigene Planung an. Die Auswahl des Bereitstellungsprinzips hängt maßgeblich vom Typ des Produktionsprogramms ab. Der Zusammenhang zwischen Einzelbeschaffung und Einzelfertigung erweist sich [18] als statistisch gesichert. Die entsprechende Hypothese für den Zusammenhang zwischen einsatzsynchrone Beschaffung und Massenfertigung konnte dagegen nicht bestätigt werden. Auch wenn mehr Unternehmen mit Massenfertigung dieses Bereitstellungsprinzip vorziehen, scheinen viele seine Kostensenkungsmöglichkeiten noch nicht realisiert zu haben. Mit zunehmender Unternehmensgröße wird es tendenziell häufiger angewandt.

Zur Planung der Beschaffung lassen sich vor allem

Modelle und Verfahren der Bedarfsprognose und der Entscheidungsfindung einsetzen. *Prognosemethoden* über die Stücklistenauflösung (49,3% von 300) und in Form statistischer Verfahren (33,7%) werden wesentlich häufiger als Entscheidungsmodelle herangezogen. Überraschend ist die relativ geringe Verbreitung der ABC-Analyse bei nur 24,7%. Optimierungsmodelle werden in äußerst begrenztem Umfang eingesetzt. Unter ihnen besitzen Modelle der optimalen Bestellmenge die größte Bedeutung. Dabei fällt auf, daß man dieses Modell – sofern überhaupt – häufig in erweiterter Form einsetzt. Dies zeigt sich an dem Überwiegen dynamischer gegenüber statischen Bestellmengenmodellen (9,7% zu 8,3%), mengenabhängiger gegenüber konstanten Preisen (34% zu 23,7%) sowie schwankender gegenüber konstanten Bedarfen (20,7% zu 7,7%).

Als *Lagerhaltungsstrategien* kennt man Bestellpunktmodelle mit Meldemengen, Bestellrhythmusverfahren mit periodischer Bestellauslösung sowie als Kombination das Optionalverfahren. Entgegen anderen Aussagen in der Literatur [19] wird bei den untersuchten 300 Unternehmen überwiegend das Optionalverfahren (27%) angewandt, gefolgt vom Bestellpunktverfahren (19,3%) und vom Bestellrhythmusverfahren (13%). Die Antworten zu den benötigten Informationen deuten an, daß die zu ihrer Anwendung erforderlichen Parameter Meldebestand bzw. Kontrollrhythmus häufig nicht durch quantitative Modelle, sondern intuitiv und gewohnheitsmäßig festgelegt werden.

Grundlage der *Absatzplanung* ist die von jedem Unternehmen verfolgte *Absatzstrategie*. Betrachtet man alle Unternehmen der Stichprobe, so steht das Streben nach hoher Qualität der Produkte und des Services im Vordergrund (81,7%). Mit deutlichem Abstand folgen die Differenzierung der eigenen Leistungen zur Befriedigung spezieller Kundenwünsche (50,9%), die Marktanteilerhöhung (22,2%) und sonstige Strategien (3,9%). Dieses Bild verfeinert und relativiert sich bei einer Differenzierung nach Branchen. Dann werden Schwerpunkte ent-

Strategie	Häufige Nennungen	Wenige Nennungen
Marktanteilerhöhung	Energie & Wasser Feinmechanik & Optik Nahrungs-/Genußmittel	Bauindustrie Chemische Industrie
Hohe Qualität	Bergbau & Grundstoffe Feinmechanik & Optik	Energie & Wasser
Differenzierung	Feinmechanik & Optik Maschinen-/Anlagenbau	Nahrungs-/Genußmittel Energie & Wasser

Tab. 15: Wettbewerbsstrategien der Branche

Teil- aufgaben	Instru- mente	P	LZ	NKA	W	IT	BEA	LP	DBR			SV	R
									K	AK	AR		
									1) Prognose der Marktent- wicklung	12,7	11,7		
2) strategische Absatz- planung	14	9	5	1	2,3	5,3	6	10,3	5	6	11	6	
3) Planung von neuen Produkten	7,3	13	14,3	6,3	13,3	12,7	3,3	13	4,7	5,7	3	5,3	
4) Absatz- programm- planung	5,3	6	5,7	1,3	1,7	3,3	4,7	18,7	7,7	9,3	8,7	2,7	
5) Absatzkanal- planung	1,7	-	5,3	0,7	-	2,3	1,3	8,3	8,7	4	4,7	1	
6) Distribution und Transport	0,7	0,3	9,3	1	-	1,7	2,3	4	2	3,3	4,3	0,3	
7) Werbung	2,3	3,7	10,3	1,7	2,3	1,3	3	4	2	4	4,7	1	

Es bedeuten:

P – Portfolio-Methoden
LZ – Lebenszyklusanalyse
NKA – Nutzen-Kosten-Analyse
W – Wertanalyse
IT – Technik zur Ideenfindung
BEA – Break-Even-Analyse

LP – Lineare Planungsmodelle
DBR – Deckungsbeitragsrechnung für
*K – Kunden bzw. Kundengruppen
*AK – Absatzkanäle
*AR – Absatzregionen
SV – Statistische Verfahren
R – Risikoanalyse

Tab. 16: Anwendung von Planungsinstrumenten im Absatzbereich (%-Anteile aller 300 Unternehmungen)

sprechend Tab. 15 erkennbar. Die Unternehmensgröße übt keinen statistisch signifikanten Einfluß auf die Wettbewerbsstrategien aus.

Die Absatzplanung ist auf eine zielorientierte Gestaltung des *Marketing-Mix* gerichtet. Planungsgrundlage ist die Prognose der zentralen Einflußgrößen, besonders der Marktentwicklung. Für sie werden in erster Linie statistische Verfahren herangezogen. Wie man aus Tab. 16 erkennt, sind Portfolio- und Lebenszyklusanalysen wichtige Instrumente der strategischen Absatzplanung. Jedoch ist ihre Bedeutung nicht so herausragend, wie man aus der Literatur vermuten könnte. Für Produktinnovationen und die Planung neuer Produkte wird eine Reihe verschiedener Methoden herangezogen, vor allem Nutzen-Kosten-Analysen, Ideenfindungstechniken, Lebenszyklus- sowie Break-Even-Analysen. Darüber hinaus ist die Deckungsbeitragsrechnung bedeutsam, die das mit Ab-

stand wichtigste Instrument der Absatzprogrammplanung bildet und für die Distribution besonders genutzt wird.

Direkter, indirekter und gemischter Vertrieb verteilen sich bei den betrachteten Unternehmen im Verhältnis von ca. 4:3:2. Im Unterschied zu Literaturaussagen [20] überwiegt nicht der Direktvertrieb. Die vertiefende Datenanalyse läßt erkennen, daß der gemischte Vertrieb bei Großunternehmen über 5000 Mitarbeitern deutlich häufiger vorliegt, während der Direktvertrieb bei Unternehmen bis zu 200 Mitarbeitern die wichtigste Rolle spielt. Zudem wird der Vertriebsweg von der Branche beeinflusst. Während Direktvertrieb im Maschinen- und Anlagenbau, der Elektro- sowie der Bauindustrie üblich ist, wird er in der Nahrungs-, Genußmittel-, Holz-, Papier- und Textilindustrie kaum angewandt.

Einen wichtigen Anwendungsbereich quantitativer

Beschäftigtigkeitszahl	Zahl der Unternehmen	Durchführung der Produktionsplanung (Anteil je Größenklassen)				
		nein	fallweise	regelmäßig		
				bis 1 Jahr	1 - 5 Jahre	über 5 Jahre
bis 199	99	11,1%	13,1%	46,5%	18,2%	-
200 - 999	123	3,3%	10,6%	66,7%	23,6%	1,6%
über 999	78	10,0%	6,4%	78,2%	59,0%	6,4%
Alle Klassen	300	5,0%	10,3%	63,0%	31,0%	2,7%

Tab. 17: Durchführung der Produktionsplanung

Methoden könnten die *Distributions-* und die *Transportplanung* bilden. Deshalb ist erstaunlich, daß sie hierfür nach dieser Erhebung noch wenig genutzt werden.

3.3. Planung im Fertigungs- sowie im Forschungs- und Entwicklungs-Bereich

Die *Fertigung* ist seit langem ein Kernbereich für betriebswirtschaftliche Planungs- und Rechnungsinstrumente. Ihr Einsatz hängt von den in einer Unternehmung zu lösenden Entscheidungsproblemen ab. Ein statistisch bestätigter Zusammenhang [21] zeigt sich für den *Einfluß der Unternehmensgröße* auf die Existenz, Regelmäßigkeit und Fristigkeit der Produktionsplanung (Tab. 17). Mit steigender Unternehmensgröße nehmen die Regelmäßigkeit und die zeitliche Ausdehnung dieser Planung zu. Als wichtigste Planungsaufgaben behandeln die untersuchten Unternehmen die Kapazitätsauslastung (66,3%), die einsetzbaren Kapazitäten (63,6%) und das Produktionsprogramm (59%), die Reihenfolgen und die

Maschinenbelegung (50%), die Materialbereitstellung (45,3%), die Losgrößen (34,7%) und die Instandhaltung (30%). Die Bedeutung dieser Entscheidungstatbestände wird durch den Organisations- und den Programmtyp der Fertigung bestimmt, zwischen denen selbst eine enge statistische Beziehung besteht. Darüber hinaus zeigt sich, daß die Fristigkeit der Programmplanung vom Organisationstyp abhängt [22].

Zur *Abstimmung* der Programmplanung mit den anderen Teilen der Fertigungsplanung sowie der Beschaffungs-, Investitions-, Absatz- und Personalplanung verwendet man vorwiegend sukzessive Verfahren über Datenvorgaben. Simultane Abstimmungsverfahren werden höchstens von ca. 10% der Unternehmungen und am ehesten zur Abstimmung mit der Beschaffungs-, Absatz- und Bereitstellungsplanung angewandt.

Für die *Produktionsplanung und -steuerung* ist in den vergangenen Jahren eine Reihe neuerer Konzepte entwickelt worden. Nach Tab. 18 werden von ihnen das zentrale MRP (Material Requirement Planning) und die belastungsorientierte Auftragsfreigabe noch am ehesten in der Praxis eingesetzt. Wie die Antwort auf eine weitere Frage

	Zahl der Unternehmen	Konzepte der PPS (Anteil je Klasse)				
		Zentrales MRP	Fort-schritts-zahlen-konzept	Belastungs-orientierte Auftrags-freigabe	Engpaß-steuerung	Kanban
Einzel-fertigung	45	13,3%	26,7%	37,8%	15,6%	8,9%
Serien-fertigung	82	46,3%	23,2%	24,4%	8,5%	15,9%
Sorten-fertigung	28	39,3%	7,1%	25,0%	21,4%	-
Massen-fertigung	39	46,2%	15,4%	23,1%	10,3%	5,1%
Alle ant-wortenden Unternehmen	196	36,7%	18,9%	27,6%	16,8%	10,7%

Tab. 18: Anwendung von Konzepten der Produktionsplanung und -steuerung

Beschäftigtenzahl	Zahl der Unternehmen	Einsatz computerunterstützter Anlagen und Verfahren (Anteil je Klasse)								
		NC-Maschinen	CNC-Maschinen	Industrieroboter	Fertigungszentren	Flexible Fertigungssysteme	CAM	CAD	CAPP	CIM
bis 199	99	14,1%	16,2%	7,1%	8,1%	2,0%	5,1%	10,1%	9,1%	1,0%
200 - 999	123	35,8%	39,8%	9,8%	17,1%	7,3%	9,8%	23,6%	6,5%	3,3%
über 999	78	56,4%	52,6%	39,7%	32,1%	26,9%	28,2%	52,6%	20,5%	15,4%
Alle Klassen	300	34,0%	35,3%	16,7%	18,0%	10,7%	13,0%	26,7%	11,0%	5,7%

Tab. 19: Verbreitung computerunterstützter Fertigungsanlagen und -verfahren bei verschiedenen Unternehmensgrößen

erkennen läßt, wird das Just-in-time-Prinzip von annähernd zwei Dritteln der Unternehmungen realisiert oder zumindest angestrebt. Die Zahl und die Art der Antworten deuten an, daß dieser Begriff recht geläufig ist, während die anderen Konzepte zahlreichen Unternehmungen noch relativ unbekannt sein dürften.

Der Einsatz von Produktionsplanungs- und -steuerungskonzepten wird statistisch signifikant durch den *Programmtyp* bestimmt [23]. Auffallend ist dabei, daß einerseits MRP-Systeme in relativ hohem Umfang bei Massenfertigung, andererseits das Fortschrittszahlenkonzept und das Kanbansystem auch bei Einzelfertigung genannt werden, obwohl ihre Anwendung bei diesen Programmtypen als wenig zweckmäßig bezeichnet wird [24]. Diese Antworten deuten ebenfalls auf eine gewisse Unsicherheit gegenüber den neuen Konzepten hin.

Die Produktionsplanung kann durch Instrumente des *Operations Research* unterstützt werden. Die lineare Planungsrechnung besitzt die relativ größte Verbreitung (22,7% von 300). Simulation (10%), Dynamische Optimierung (9,3%) und Netzplantechnik (8,7%) werden nur sehr begrenzt eingesetzt. Die relativ geringe Anwendung heuristischer Verfahren (13%) überrascht, nachdem sie in einer Reihe von Softwareprogrammen zur Produktionsplanung enthalten sind. Zwischen der Anwendung quantitativer Verfahren und dem Organisations- oder Programmtyp läßt sich kein Zusammenhang erkennen. Ihre in der Literatur behauptete überwiegende Anwendung bei Großserien- bzw. Massenfertigung nach dem Fließprinzip [25] wird nicht bestätigt.

Für die Steuerung der einzelnen Anlagen und die Unterstützung der gesamten Produktionsplanung hat die EDV große Bedeutung erlangt. Dies zeigt die aus Tab. 19

ersichtliche Verbreitung *computerunterstützter Fertigungsanlagen und -verfahren*. Neben numerisch gesteuerten Maschinen werden vor allem CAD-Techniken eingesetzt. Dagegen bestätigt die Erhebung, daß sich CIM-Techniken erst am Beginn der Einführung befinden. Die Häufigkeit computerunterstützter Anlagen sowie Verfahren wächst mit der Unternehmensgröße, wenn auch kein statistisch gesicherter Zusammenhang besteht. Entsprechendes gilt für die Abhängigkeit vom Programm- und Organisationstyp. Hier lassen sich als Schwerpunkte des Einsatzes von NC- und CNC-Maschinen die Werkstatt-, Reihen- und Fließfertigung, von Fertigungszentren die Werkstattfertigung und von flexiblen Fertigungssystemen die Fließfertigung feststellen. Darüber hinaus werden die Techniken des CAD am häufigsten in der Werkstattfertigung, des CAM in der Reihenfertigung und des CAPP sowie des CIM in der Fließfertigung angewandt. Computergestützte Maschinen setzt man vor allem bei Serienfertigung ein.

Besondere Bedeutung gewinnt die EDV-Unterstützung im Fertigungsbereich bei der *Betriebsdatenerfassung*. Bisher besitzt die manuelle Datenerfassung (52% von 300) noch ein deutliches Übergewicht gegenüber konventionellen (17,7%) und elektronischen (25%) BDE-Geräten. Zum überwiegenden Teil werden die Daten an Zentralstellen übertragen und für die Produktionsplanung sowie die Kostenrechnung genutzt. Elektronische BDE-Geräte werden in größeren Unternehmungen stärker eingesetzt [26]. In bezug auf die Branchenabhängigkeit sind die konventionelle Datenerfassung im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der metallerzeugenden Industrie, die elektronische Datenerfassung in der Elektroindustrie recht häufig zu finden.

Die Fragen zum *Forschungs- und Entwicklungsbereich* wurden von 23% der Unternehmen nicht beantwortet. In ihnen wird dieser Bereich wohl nicht explizit geplant. Der *F&E-Aufwand* beläuft sich bei 55% aller Unternehmungen auf bis zu 3% des Umsatzes. Eine Zunahme mit der Betriebsgröße läßt sich beobachten, jedoch übersteigt der Aufwand 5% des Umsatzes selten. Neben der Unternehmensgröße beeinflusst die Branche den F&E-Aufwand in begrenztem Maß. Die Elektro- und die chemische Industrie erweisen sich wie in anderen Untersuchungen[27] als F&E-intensiv. Dies gilt darüber hinaus für die feinmechanische und optische Industrie sowie den Maschinen- und Anlagenbau. Niedrig ist der F&E-Aufwand in den Branchen Nahrungs- und Genußmittel, Bau, Energie sowie Holz, Papier und Textil.

Das mit Abstand wichtigste Instrument zur *Bewertung von F&E-Projekten* sind Marktanalysen über Kundenwünsche (45% von 300), die Technologie- (42%) und Nachfrageentwicklung (39,3%). Daneben haben intuitive Abwägungen (24,3%) sowie Nutzen-Kosten-Analysen (21%) eine gewisse Bedeutung, während Investitionsrechnungen (12%) sowie Scoring-Modelle (2%) wenig genutzt werden. Häufig zieht man gleichzeitig mehrere Methoden zur Projektbeurteilung heran. Mit zunehmender Unternehmensgröße geht das Gewicht von Marktanalysen sowie intuitiven Abwägungen zurück. Dagegen steigt die Verwendung von Investitionsrechnungen, Nutzen-Kosten-Analysen, Rentabilitätsziffern, Check-Listen und Scoring-Modellen. In größeren Unternehmungen scheint also eine Tendenz zur stärkeren Fundierung der Projektbewertung zu bestehen.

Die *Prognose von F&E-Kosten* beruht vor allem auf Expertenschätzungen (43%) und Kostenfortschreibungen (28,3%). Quantitative Prognoseverfahren wie Schätzgleichungen oder die Netzplantechnik sind von untergeordneter Bedeutung (9% bzw. 4,3%). Maßgebliche Informationen für die *Festlegung des F&E-Budgets*[28] sind die geschätzte Kostensumme (36%) und die Unternehmenspolitik (31%), gefolgt vom erwarteten Umsatz (18%), der Marktlage (17,7%) und dem vorhergehenden F&E-Budget (17,3%). Erwartungsgrößen stehen also im Vordergrund. Hier läßt sich eine für Unternehmungen bedeutsame Verbindung zu der von Brockhoff[29] gefundenen Hypothese einer dynamischen Beziehung zwischen F&E-Kosten und dem künftigen Umsatz herstellen. Das Gewicht von Vergangenheitsgrößen nimmt mit der Unternehmensgröße ab, dasjenige von Erwartungsgrößen eher zu. Ein branchenabhängiger Einfluß war nicht zu erkennen. Nur von einem Teil der Firmen wird eine Budgetaufteilung vorgenommen. Gesamtbudgets für F&E

überwiegen besonders bei kleineren Unternehmungen, während größere in Grundlagen- und angewandte Forschung aufteilen.

3.4. Planung im Investitions- und Finanzierungsbereich

Die Fragen zum Investitions- und Finanzierungsbereich bezogen sich entsprechend dem Gesamtthema des Forschungsprojekts vor allem auf die Investitionsplanung. Die *Wirtschaftlichkeit* der Investitionsprojekte bildet die wichtigste *Bestimmungsgröße von Investitionsentscheidungen* vor der Dringlichkeit und technischen Eigenschaften. Mit der Unternehmensgröße nimmt diese Betonung der Wirtschaftlichkeit noch zu.

Die Betriebswirtschaftslehre hat für die Beurteilung von Investitionsalternativen und die Berücksichtigung der Datenunsicherheit eine Reihe von Verfahren entwickelt[30]. Bei dem Stand der Investitions- und Finanzierungstheorie erstaunt das Übergewicht, welches die statischen Verfahren der *Investitionsrechnung* immer noch in der Praxis besitzen[31]. Tab. 20 zeigt, daß sie auch nach dieser Erhebung doppelt so häufig wie die dynamischen Verfahren der Internen Zinsfuß- und der Kapitalwertmethode angewandt werden. Unter den dynamischen Verfahren überwiegt die Interne Zinsfuß- gegenüber der Kapitalwertmethode. Offensichtlich folgt die Praxis den Einwänden nicht, die in der Literatur gegen die Interne Zinsfuß-Methode vorgetragen werden[32]. Ein wesentlicher Teil der Unternehmungen zieht gleichzeitig mehrere Methoden zur Investitionsbeurteilung heran, wobei vor allem die Amortisationsrechnung mit der Rentabilitäts- bzw. der Kostenvergleichsrechnung kombiniert wird. Mit ersterer soll wohl die Unsicherheit, mit letzterer die Wirtschaftlichkeit abgeschätzt werden. Der Anteil dynamischer Verfahren steigt mit der Unternehmensgröße. Eine Differenzierung nach Branchen macht sichtbar, daß dynamische Verfahren und hierbei besonders die Methode des Internen Zinsfußes in der Nahrungs- und Genußmittelindustrie, der chemischen Industrie, der Energiewirtschaft sowie im Bergbau und in der Grundstoffindustrie stärker verbreitet sind.

Bei längerfristigen Entscheidungen gewinnt das Problem der *Datenunsicherheit* zunehmend an Bedeutung. Dennoch führen ca. 70% aller 300 Unternehmungen keine spezielle Risikoanalyse der Investitionsvorhaben durch. Offensichtlich betrachten viele die Anwendung der Amortisationsrechnung als ausreichend. Von den 89

Verfahren	Investitionsart			
	Erweiterungs- investition	Rang	Ersatz-/Rationali- sierungsinvestition	Rang
1. Kostenver- gleichsrechnung	76 (25,3%)	3	158 (52,7%)	1
2. Gewinnver- gleichsrechnung	35 (11,7%)	6	24 (8,0%)	6
3. Rentabili- tätsrechnung	133 (44,3%)	1	113 (37,7%)	2
4. Amortisations- rechnung	108 (36,0%)	2	112 (37,3%)	3
5. Interne Zinsfußmethode	75 (25,0%)	4	58 (19,3%)	4
6. Kapitalwert- methode	55 (18,3%)	5	41 (13,7%)	5
7. MAPI- Methode	4 (1,3%)	7	4 (1,3%)	7

Tab. 20: Anwendung von Verfahren der Investitionsrechnung

Unternehmungen mit verfeinerten Methoden der Unsicherheitsberücksichtigung wenden 60,6% die Sensibilitätsanalyse, 31,5% analytische Risikountersuchungen und 25,8% Risikozuschläge an. Simulations- und Entscheidungsbaumverfahren sind mit 10,1% bzw. 6,7% noch recht gering verbreitet. Meist zieht man nur ein Verfahren heran. Mit der Unternehmensgröße nimmt die Bedeutung des Korrekturverfahrens ab, die der Sensibilitätsanalysen zu.

Die Antworten zur Investitionsplanung deuten an, daß neben den Investitionsrechnungsverfahren *qualitative Beurteilungen* eine große Rolle spielen. So geben 76,7% aller Unternehmen an, ihre Investitionsplanung durch Nutzen-Kosten-Analysen zu fundieren. Auch die Wertanalyse wird von 12% eingesetzt, während lineare Optimierungrechnungen mit 1,3% praktisch keine Bedeutung besitzen.

3.5. Planung im Personalbereich

Ein Vergleich mit anderen empirischen Untersuchungen[33] macht sichtbar, daß das *Gewicht der Personalplanung* mit einem Anteil von 88% mit fallweiser oder regelmäßiger Planung gegenüber früher deutlich zugenommen hat. Der Abstand zu den anderen Teilplanungen ist wesentlich geringer geworden. Das Schwergewicht liegt in ihr auf der *kurzfristigen Planung*[34]. Mit zunehmender Beschäftigtenzahl erhöhen sich die Planungsin-tensität und der Planungshorizont. Erstere scheint von

der jeweiligen Branche beeinflusst zu sein. In der Elektro-industrie, Energiewirtschaft und Wasserversorgung, im Bergbau, der Grundstoff- und der Produktionsgüterindustrie sowie in der chemischen Industrie liegt sie mit ca. 55 bis 65% über dem Durchschnitt. Dagegen ist sie in der Bauindustrie, der metallzeugenden[35] und der fein-mechanischen sowie optischen Industrie mit ca. 30 bzw. 40% niedriger.

Den Kern der Personalplanung bildet entsprechend Tab. 21 die Bedarfsplanung, gefolgt von der Kosten- sowie der Entwicklungs- und Ausbildungsplanung. Diese Aussage gilt unabhängig von der Unternehmensgröße und der Branchenzugehörigkeit. Auch existieren keine gravierenden Unterschiede in den Planungshorizonten. Auffallend ist, daß eine langfristige *Personalbeschaffungsplanung* (ggf. ohne dokumentierte Pläne) nur von ca. 26% der Unternehmen durchgeführt wird.

Der *Personalbedarf* wird in der Regel aus dem Produktionsprogramm hergeleitet (59,3%) oder durch einfache Bestandsfortschreibung festgelegt (42,7%). Andere Methoden wie die Verwendung von Kennziffern (9%), Trendfunktionen (4,3%), Regressionsanalysen (0,7%) und Markow-Ketten (0,3%) spielen kaum eine Rolle.

Die Übersicht über die *Planungsinstrumente* in Tab. 22 untermauert den Eindruck, daß quantitative Planungsinstrumente nur in äußerst begrenztem Umfang herangezogen werden. Den größten Verbreitungsgrad besitzen noch Zuordnungsmodelle, wobei aus der Beantwortung zu schließen ist, daß hierzu auch Organisationspläne gerechnet werden.

Teilgebiete der Personalplanung	Zahl der Unternehmen	Anteil schriftlich dokumentierter Personalpläne (je Klasse)			
		Fallweise	bis 1 Jahr	1 - 5 Jahre	über 5 Jahre
Bedarfsplanung	217	15%	60%	39%	4%
Beschaffungsplanung	46	10%	78%	52%	4%
Einsatzplanung	90	15%	58%	44%	3%
Freisetzung- und Abbauplanung	77	14%	66%	50%	5%
Entwicklungs- und Ausbildungsplanung	112	13%	61%	50%	5%
Kostenplanung	125	9%	68%	56%	5%

Tab. 21: Zeitliche Reichweite der Personalplanung

Teilplanungen	Anteil angewandter Instrumente in % der 239 Unternehmen					
	Z	LP	D	N	H	O
Personalbedarfsplanung	50,2%	13,8%	4,6%	1,2%	9,6%	15,4%
Personaleinsatzplanung	33,0%	8,3%	4,6%	2,0%	4,6%	23,4%
Personalbeschaffungsplanung	23,8%	5,4%	2,0%	0,4%	3,7%	31,3%
Simultane Personal- und Investitionsplanung	11,7%	2,0%	0,8%	0,4%	2,0%	39,3%
Simultane Personal- und Produktionsplanung	12,9%	1,6%	1,6%	0,4%	2,5%	33,8%

Es bedeuten:

Z - Zuordnungsmodelle

LP - Lineares Planungsmodell

D - Dynamische Optimierung

N - Netzplantechnik

H - Heuristische Verfahren

O - eine derartige Planung wird nicht durchgeführt

Tab. 22: Planungsinstrumente im Personalbereich

4. Verwendung von Informationen in der Planung

Für die Planung und die Kontrolle benötigt man Informationen. Deshalb ist eine Koordination zwischen Informationsbedarf und Informationsbereitstellung anzustreben. Die Fragen der Erhebung waren so gestaltet, daß sie beide Komponenten aufzeigen sollten, wobei aber nicht feststellbar war, inwieweit sie von Informationsverwendern oder Informationserzeugern beantwortet wurden.

4.1. Informationen für Beschaffung und Absatz

Eine zentrale Ausgangsinformation für die *Beschaffung* bilden die *Einsatzpreise* der zu beziehenden Güter. Ihre Höhe hängt fast durchweg (bei 96,5% der antwortenden Unternehmen) von den Marktpreisen ab. Daneben berücksichtigen 69,4% Mengenrabatte und 50,7% Transport- und Verladekosten. In geringerem Umfang werden Zölle und Steuern (35,1%), Versicherungen (27,4%) sowie Provisionen (29,9%) in die Einstandspreise einbezogen.

Durchführung einer periodischen Bestellmengenplanung: 71,1% von 190
 Ermittlung der optimalen Bestellmenge: 47,9% von 190

Informationen zur Ermittlung der optimalen Bestellmenge:

	berücksichtigt	benötigt, aber nicht vorhanden	nicht benötigt
Konstante Preise	37,4%	3,2%	4,2%
Mengenabhängige Preise	53,7%	2,1%	3,3%
Gesamte Lagerkosten	26,3%	6,8%	10,0%
Nur variable Lagerkosten	10,0%	4,2%	12,1%
Bestellfixe Kosten	20,5%	3,2%	17,4%
Kapitalkosten	36,8%	4,7%	9,5%
Fehlmengenkosten	8,4%	10,0%	15,8%
Konstanter Bedarf	12,1%	0,5%	5,8%
Schwankender Bedarf	32,6%	4,2%	6,3%
Stochastischer Bedarf	7,9%	1,6%	4,7%

Tab. 23: Informationsbedarf für die Bestellmengenplanung (in %-Anteilen der 190 antwortenden Unternehmungen)

Zu den wichtigsten Planungstatbeständen der Beschaffung gehören *Bestellmengen*. Die hierfür benötigten und berücksichtigten Informationen gibt Tab. 23 wieder. Einige ihrer Ergebnisse sind besonders beachtenswert. So werden mengenabhängige häufiger als konstante Preise und in beträchtlichem Umfang schwankende Bedarfsmengen berücksichtigt. Dies bestätigt den Tatbestand, daß für die Bestellmengenplanung erweiterte Modelle eingesetzt werden. Häufig werden Informationen über die Kapitalkosten, die gesamten Lagerkosten und die bestellfixen Kosten berücksichtigt. Ein nicht gedeckter Informationsbedarf wird am ehesten bei den Bestellmengen- und den Lagerkosten gesehen. Insgesamt wird jedoch die Informationsversorgung als zufriedenstellend beurteilt. Auffallend ist dabei, daß Fehlmengenkosten ebenso wie bestellfixe Kosten von einer beachtlichen Zahl von Unternehmungen als nicht benötigt bezeichnet werden. Über die Notwendigkeit ihrer Berücksichtigung bei Bestellmengenentscheidungen scheint in der Praxis Uneinigkeit zu bestehen.

Eine entsprechende Unsicherheit wird im Hinblick auf die Festlegung von Meldebestand und Kontrollrhythmus ersichtlich. Sowohl die *Fehlmengenkosten* als auch die *Kontrollkosten* des Lagers werden von ca. einem Drittel der auf die entsprechende Frage antwortenden Unternehmen als nicht benötigt bezeichnet. Demgegenüber geben jeweils ca. 20% dieser Unternehmen an, daß sie Fehlmengenkosten berücksichtigen bzw. benötigen würden. Die entsprechenden Werte betragen in bezug auf die Kontrollkosten 23,8% und 10,1%. Ein größerer Anteil der

Unternehmen, nämlich 34,5%, berücksichtigen die *Fehlmengewahrscheinlichkeit*. Jedoch sehen gleichzeitig 28,1% diese Information als nicht erforderlich an.

Im *Absatzbereich* ist die Informationsbereitstellung vor allem auf die Programm-, Produkt- und Preispolitik gerichtet, da sie den primären Einsatzbereich für quantitative Modelle und Verfahren bilden. Zur Bestimmung des *Absatzprogrammes* werden primär die Produkterlöse (77%), die Herstellkosten (70,7%), die Vertriebs- und Verwaltungskosten (60,7%) und die variablen Kosten (60%) berücksichtigt. Eine unterschiedliche Einschätzung besteht im Hinblick auf die Fixkosten von Produktarten, Produktgruppen und Fertigungsbereichen. Sie werden von ungefähr der Hälfte aller Unternehmungen einbezogen, von ca. 15% dagegen als nicht benötigt eingeschätzt. Weitgehend sehen die Unternehmungen ihren Informationsbedarf als erfüllt an. Zur Beurteilung und Einführung *neuer Produkte* erstellen 63,7% Erfolgsrechnungen. Von diesen berücksichtigen ca. 60% den erwarteten Stückerlös und die Gesamtabsatzmenge sowie 55% die variablen Herstellkosten. Die Fixkosten der Produktion beziehen 47,1%, die F&E-Kosten 34,4% mit ein. Informationen über die Absatzmenge in verschiedenen Phasen des Lebenszyklus beachten 23,9%, während ca. jeweils 10% diese Information als notwendig, aber nicht vorhanden bzw. als nicht erforderlich bezeichnen. In bezug auf diese Informationen besteht ebenso wie über die Einbeziehung der F&E-Kosten keine einheitliche Auffassung.

Die *Preispolitik* gehört zu den klassischen Gebieten der

Kostenrechnung. Zur Festlegung von *Angebotspreisen* werden durchweg mehrere Faktoren herangezogen. Als vorherrschende Bestimmungsgrößen werden von jeweils ca. 25% aller Unternehmungen die Nachfrage und Konkurrenzlage, die Konkurrenzpreise sowie die Kombination aus Kosten, Nachfrage und Konkurrenzlage angesehen. Wichtig erscheinen für ca. 42% die Konkurrenzpreise, für 32% die Kosten und für 28% die Markt- oder Branchendurchschnittspreise. Die Marktsituation wird demnach im Gegensatz zu einer empirischen Untersuchung von Wied-Nebbeling[36] eher wichtiger als die Kosten eingeschätzt.

Ein gesicherter Zusammenhang zwischen *Unternehmensgröße* und diesen Bestimmungsfaktoren ist aus der Erhebung nicht herleitbar. Jedoch zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Kleinunternehmen unter 200 Mitarbeitern einerseits und Großunternehmen mit mehr als 5000 Mitarbeitern andererseits. Während erstere die Angebotspreise überwiegend an den Kosten orientieren, spielen Marktgrößen bei letzteren eine maßgeblichere Rolle.

Die Auseinandersetzung um Voll- und Teilkostenrechnung entzündet sich häufig an der *Preiskalkulation*. Bei der Bestimmung von Angebotspreisen herrscht das traditionelle *Zuschlagsverfahren* vor. Von den 233 Unternehmungen, die Angebotspreise kalkulieren, gehen ca. 80% von den Gesamtstückkosten aus. Zugleich werden die variablen Herstellkosten (79,8%), die variablen Vertriebskosten (67,4%) und die Fixkosten (65,2%) von vielen Unternehmen berücksichtigt. Aus diesen Werten läßt sich schließen, daß bei der Kalkulation weitgehend zwischen variablen und fixen Kostenanteilen differenziert wird, die Preisstellung aber in hohem Maße auf *Vollkosten* basiert. Dies stimmt mit der weiten Verbreitung einer *Kombination aus Voll- und Teilkostenrechnung* überein. Informationen über einen Preisausgleich zwischen verschiedenen Absatzprodukten spielen nur eine untergeordnete Rolle.

Wegen der Marktabhängigkeit der Preise und der Zu rechnungsproblematik ist in der Teilkostenrechnung das Instrument der Preisuntergrenzenermittlung entwickelt worden. Seine Verbreitung wird durch eine Antwortquote von 73,7% aller 300 Unternehmungen bestätigt. Von der Vielzahl möglicher *Preisuntergrenzen* erscheint die Trennung in kurz- und längerfristige Preisuntergrenzen besonders wichtig, da Fixkosten auf kurze Sicht unveränderlich, in längeren Zeitspannen aber abbaufähig sind. Aus Tab. 24 wird deutlich, daß diese Erkenntnis von der Mehrheit der betreffenden Unternehmungen befolgt wird. Dennoch werden in überraschend vielen Unternehmen kurzfristige Preisuntergrenzen einschließlich Vollkosten und langfristige Preisuntergrenzen ausschließlich mit variablen Kosten berechnet. Dies führt zu der Frage, ob Voll- und Teilkosteninformationen zumindest für die Preispolitik überall zweckentsprechend verwendet werden. Dem Zusammenhang zwischen Planungsfristigkeit und Relevanz von Kosteninformationen wird möglicherweise zu wenig Beachtung geschenkt.

Zur Entscheidung über *Absatzkanäle*, die für 23,3% der Unternehmungen bedeutsam sind, berücksichtigen diese in erster Linie die Kosten des Außendienstes (69,1%), die Handelsspannen (57,1%), Transportkosten (55,8%) sowie die nach Kunden bzw. Kundengruppen (45,5%), Absatzgebieten (37,3%) oder Absatzkanälen (25,8%) differenzierten Vertriebskosten. Zwischenlagerkosten sowie Fixkosten der Absatzkanäle werden in annähernd gleichem Umfang von ca. 30% einbezogen bzw. als nicht erforderlich bezeichnet.

Für die Planung und Kontrolle eines *Werbudgets* werden primär die Kosten der Werbung sowie die Produktpolitik von ca. 70% der betreffenden Unternehmen als maßgeblich betrachtet. Umsatz und Gewinn bilden ebenfalls, wenn auch mit deutlichem Abstand (ca. 50%), berücksichtigte Bestimmungsgrößen.

Untergrenzen enthalten:	Typ von Preisuntergrenzen (Anzahl Nennungen)			
	kurzfristige	langfristige	kurz- und langfristige	Gesamt
Nur var. Kosten	89	20	7	116
Vollkosten	50	23	2	75
Beide	9	1	2	12
Summe	148	44	11	203

Tab. 24: Ermittlung kurz- und langfristiger Preisuntergrenzen

4.2. Informationen für Fertigung sowie Forschung und Entwicklung

In der Fertigung werden die kurzfristigen Entscheidungen der Ablaufplanung häufig anhand von Zeit- und Mengengrößen getroffen [37]. Wertmäßige Informationen benötigt man für die nicht ganz so kurzfristig orientierten Tatbestände, insbesondere die Programm-, Losgrößen- und Instandhaltungsplanung. Für erstere werden als relevante Informationen die Umstell- und Rüstkosten (53,7% von 229 antwortenden Unternehmungen), die Betriebskosten (48%) und die Überstunden- sowie Schichtkosten (42,8%) angesehen. Ein Anteil von ca. 30% dieser Unternehmungen berücksichtigt auch die konstanten Erlöse, die variablen Stückkosten, die Deckungsbeiträge, die variablen Kosten je Arbeitsgang, die Vertriebskosten sowie die Lagerkosten für Endprodukte. Deutlich geringeres Gewicht besitzen die Lagerkosten für Zwischenprodukte, die Deckungsbeiträge je Engpaßeinheit, intensitätsabhängige Kosten, die in durchlaufenden Produkten gebundenen Kapitalkosten und die Wartekosten. Als schwer ermittelbar werden vor allem die Wartekosten und die Kapitalkosten, die Deckungsbeiträge je Engpaßeinheit und die Leerkosten der Anlagen bezeichnet. Ungefähr 30% der betroffenen Firmen sehen die intensitätsabhängigen Kosten, die Wartekosten, die Vertriebskosten, die Kapitalkosten des Produktdurchlaufs, die Leerkosten und die Deckungsbeiträge je Engpaßeinheit für die Programmplanung als nicht erforderlich an. Für immerhin ein Viertel gilt dies auch in bezug auf die Erlöse.

Die wichtigste Information für die *Losgrößenplanung* sind die Rüstkosten (80,5% von 195). Demgegenüber besitzen die variablen Stückkosten (49,2%), die Anlaufkosten (47,2%), die Lagerkosten (43,1%) und die Zinskosten (32,3%) ein deutlich vermindertes Gewicht. Ihre Ermittlung scheint nicht auf Schwierigkeiten zu stoßen. Es erstaunt, daß rund ein Viertel der antwortenden Unternehmen die Zins- und die Lagerkosten nicht zur Bestimmung von Losgrößen benötigen. Dies deutet darauf hin, daß sie diese Entscheidung nicht nach umfassenden Kostengesichtspunkten, sondern unter relativ einseitiger Betrachtung der Rüstkosten treffen.

Die *Instandhaltungskosten* werden von 70,9% der antwortenden 261 Unternehmungen nach den Daten der Vergangenheit prognostiziert. Zentrale Einflußgrößen sind nach ihrer Auffassung das Anlagenalter (28,1%), die Benutzungsintensität (28,7%), die Instandhaltungsstrategie (19,9%), die Einsatzbedingungen (17,2%) und die kumulierte Beschäftigung (12,3%). Nach ihrer Beobachtung steigen diese Kosten schwankend (48,3%) oder kon-

tinuierlich (34,9%) an. Von einer Konstanz der Instandhaltungskosten gehen nur wenige (4,6%) aus. Zu den Instandhaltungskosten rechnet man überwiegend (80,8%) die direkten Kosten für Arbeitskräfte, Material usw., nur in geringfügigem Umfang (7,3%) Folgekosten für Schäden und Stillstand. Der maßgebliche Auslöser für eine Instandsetzung liegt in dem Ergebnis der laufenden Inspektion (60% von 272). Daneben spielen vorbeugende Instandhaltungsstrategien für 40,8% dieser Unternehmungen eine bedeutsame Rolle. Immerhin 22,1% setzen Anlagen erst nach deren Ausfall instand.

Die nähere Analyse dieser Ergebnisse läßt keine signifikanten Abhängigkeiten von der Unternehmensgröße, der Organisation oder der Branche erkennen. Jedoch fällt auf, daß kleine Unternehmungen eher Schwierigkeiten bei der Ermittlung benötigter Daten haben. Alle großen Unternehmungen über 5000 Mitarbeiter beachten bei der Programm- und der Losgrößenplanung auch die Lagerkosten.

Auf eine Kostenplanung im *F&E-Bereich* verzichten 50,3% aller 300 Unternehmungen, vor allem kleinere. Den *Nutzen bzw. Ertrag* der F&E-Tätigkeit versuchen lediglich 34,7% aller Unternehmen zu erfassen. Ihr Anteil nimmt mit der Unternehmensgröße zu. Soweit Unternehmen die *Kosten* des F&E-Bereichs planen, benötigen sie vor allem (72,0% von 149) eine Kostenabschätzung für die laufenden und die neuen Projekte. In deutlich geringerem, aber bedeutsamem Umfang werden mit dem erwarteten Umsatz (36,0%) und der erwarteten Gewinnentwicklung (23,3%) weitere Prognosegrößen herangezogen. Ein Teil dieser Unternehmen orientiert sich auch an Vergangenheitsdaten, und zwar an den Vorjahreswerten des Forschungsbudgets (34,7%), des Umsatzes (15,3%) und des Gewinns (10,7%).

4.3. Informationen für den Investitionsbereich

Der Informationsbedarf für die Investitionsplanung richtet sich in starkem Maße nach den angewandten Verfahren der *Investitionsrechnung*. Dies bestätigen die Angaben zu den berücksichtigten bzw. benötigten Informationen (vgl. Tab. 25). Ihre Aufspaltung nach Investitionsrechnungsverfahren zeigt, daß Anschaffungs-, Transport-, Montage-, variable Personal- und Material- sowie Instandhaltungs- und Betriebskosten, fixe Raumkosten sowie die Stückkosten bei statischen und dynamischen Verfahren in annähernd gleichem Umfang berücksichtigt werden. Jedoch fällt auf, daß diese Aussage auch für kalkulatori-

Berücksichtigte Informationen	%	Rang
1) Einmalige Kosten :		
* Anschaffungs- und Auftragssonderkosten	97,1	1
* Transport- und Montagekosten	79,9	4
2) Laufende Kosten :		
* Variable Personal- und Materialkosten	87,9	2
* Kalkulatorische Zinskosten	70,0	6
* Instandhaltungs- und Betriebskosten	81,3	3
* Fixkosten für Raum, Versicherung u.ä.	61,2	9
* Kalkulatorische Abschreibungen	74,7	5
3) Stückkosten	52,7	12
4) Erwartete Erlöse	62,6	8
5) Interner Zinssatz	37,7	18
6) Kalkulationszinsfuß	36,3	20
7) Amortisationsatz	68,1	7
8) Restwert (Liquidationserlös)	37,4	19
9) Mengengrößen		
* Bearbeitungszeit	60,1	10
* Rüstzeit	56,0	11
* Ausschußquoten	40,3	16
* Materialverbrauch	50,5	14
* Fertigungsqualität	46,2	15
* Produktivität	51,6	13
* Ausfallverhalten	33,0	22
0) Einfluß der alternativen Investitions- vorhaben		
* Optimale Losgröße	21,2	23
* Umlaufbestände	20,9	24
* Durchlaufzeit	33,3	21
* Flexibilität	38,8	17
11) Sonstige	0,4	25

Tab. 25: Informationsbedarf für Investitionsrechnungen (in %-Anteilen der 273 antwortenden Unternehmungen)

sche *Abschreibungen* gilt, obwohl die dynamischen Verfahren von den Auszahlungsbeträgen und nicht von deren Verteilung als Abschreibungen ausgehen. Den erwarteten Erlösen wird innerhalb der statischen Verfahren bei der Gewinnvergleichsrechnung die größte Bedeutung beigemessen. Ihre Beachtung ist aber bei allen dynamischen Verfahren höher. Die stärkere Betonung des *Kalkulationszinsfußes* und des Liquidationserlöses bei den dynamischen Verfahren sowie des Internen Zinsfußes bei der dynamischen Amortisations- und der Internen Zinsfußrechnung ist schlüssig. Die Amortisationszeit wird auch bei der Internen Zinsfuß- und der Kapitalwertmethode sehr häufig ermittelt, was auf eine Kombination der betreffenden Verfahren schließen läßt.

Der in Tab. 25 wiedergegebene Überblick zeigt, daß neben Erfolgs- und Zahlungswerten häufig andere Größen wie die Bearbeitungs- und Rüstzeiten, die Produktivität, der Materialverbrauch, die Fertigungsqualität und die Ausschußquoten berücksichtigt werden. Ihre Bedeutung wird bei statischen Verfahren tendenziell höher eingeschätzt. Dies gilt besonders für die Fertigungsqualität.

Neben den ökonomischen Zielen spielt für 35,3% aller Unternehmungen die *Flexibilität* eine wichtige Rolle. Der Einfluß auf die *Durchlaufzahlen* (33,3%), die *Losgrößen*

(19,3%) und die *Umlaufbestände* (19,0%) wird in begrenzterem Umfang beachtet. Dabei wird die Flexibilität vor allem in Verbindung mit der Amortisationsrechnung und (vermindert) den anderen statischen Verfahren herangezogen. Bei Anwendung der Internen Zinsfuß- und besonders der Kapitalwertmethode besitzt sie ein geringeres Gewicht.

Die Art des Informationsbedarfs für die Investitionsplanung scheint nicht von der Unternehmensgröße abzuhängen. Die Informationsversorgung wird als ausreichend beurteilt. Eine bessere Informationsbereitstellung wird am ehesten beim Ausfallverhalten (9%), den Ausschußquoten (6,7%), der Fertigungsqualität (4,7%), dem Liquidationserlös (4,7%) sowie den Instandhaltungs- und Betriebskosten (4,7%) erwünscht.

Die benötigten Informationen werden in erster Linie anhand von Erfahrungen oder ähnlichen Projekten (53%) prognostiziert. Sonderrechnungen (38,7%) und Durchschnittswerte (31,7%) sind ebenfalls gebräuchlich, während analytische Prognosemodelle nur 7,7% der 300 Unternehmungen einsetzen. Eine Abhängigkeit von der Unternehmensgröße oder der Branche war hierbei nicht zu beobachten.

4.4. Informationen für den Personalbereich

Die Unternehmungen besitzen eine relativ gute Übersicht über die *Personalkostenarten*, jedoch wenig Einblick in die Kosten der einzelnen *Personalplanungsbereiche*. So sind die Lohn- und Gehaltskosten und die Personalnebenkosten mit den üblichen Untergliederungen fast allen Unternehmungen (91% bzw. 81% von 300) bekannt. Demgegenüber werden die Kosten für Personaleinsatz (26%), Personalbeschaffung (20,3%), Personalabbau (14,7%), Personalentwicklung und -ausbildung (28,7%) sowie Personalerhaltung (3,7%) ebenso wie die Kosten der Personalwirtschaft insgesamt (7,7%) nur in sehr begrenztem Umfang ermittelt. Die für eine spezifische Planung der verschiedenen Entscheidungstatbestände relevanten Informationen sind demnach in einem Großteil der Unternehmungen nicht verfügbar. Sie werden auch nur von wenigen Unternehmungen (5%) als erforderlich bezeichnet. In dieselbe Richtung weist die Angabe, daß das Kosten-Leistungs-Verhältnis für den Personaleinsatz lediglich von 28%, die Personalaus- und -weiterbildung von 19,7% und die Personalbeschaffung von 14,3% aller 300 Unternehmungen geprüft wird. Diese Ergebnisse zeigen ein breites Aufgabenfeld für das *Personal-Controlling* auf [38].

Eine größere Bedeutung wird Statistiken und Kennzahlen beigemessen. So werden in fast allen betrachteten Unternehmungen *Personalstatistiken* geführt, insbesondere zum Personalbestand (88% von 300), den Personalkosten (86%), den Personalbewegungen (66%), der Personalstruktur (61%) und zur Arbeitszeit (78,3%). Arbeitsplatz- (30%) und sonstige Statistiken (3,7%) haben geringere Bedeutung. Der Vergleich zu früheren Erhebungen [39] weist auf einen verbesserten Ausbaugrad der Personalstatistiken hin. Mit zunehmender Mitarbeiterzahl steigt ihre Beachtung. Nur zu ca. 60% werden sie von der Kostenrechnung bereitgestellt. Die starke Verbreitung von Statistiken steht in einem gewissen Gegensatz zum Ausbau der Personalplanung. So verfügen wesentlich mehr Unternehmungen über Personalbestands- und -bewegungsstatistiken, als Bedarfsplanungen mit Hilfe von Bestandsfortschreibungen (42%) durchgeführt werden. Zumindest teilweise scheint eine Diskrepanz zwischen dem bereitgestellten Datenmaterial und dessen Nutzung für entsprechende Planungsmethoden vorzuliegen.

Unter den *Kennzahlen* sind Strukturkennzahlen über die Anteile von Löhnen und Gehältern (89,7%), Personalnebenkosten (81,7%) sowie die Krankenquote (83,3%) besonders gebräuchlich. Kennzahlen zu Überstunden

und Fehlzeiten ermitteln ca. zwei Drittel, zur Fluktuationsquote noch die Hälfte der Unternehmen. Diese globalen Kennzahlen werden vielfach (von ca. 75%) nach Arbeitern und Angestellten und teilweise (ca. 20–30%) weiter nach Auszubildenden, Angestelltengruppen, Zeit- und Akkordlohnarbeitern sowie Alter differenziert. Als Leistungskennzahlen finden die auf Umsatz (63,3%) bzw. Arbeitsstunden (49,7%) bezogenen Personalkosten die häufigste Verwendung. Während personenbezogene Kennzahlen wie Umsatz, Aus- und Weiterbildungs- sowie Personalkosten je Kopf stark verbreitet sind, findet man arbeitsplatzbezogene Kennzahlen nur bei ca. 30% der Unternehmungen. Auch die Personalbeschaffungskosten pro Kopf werden relativ selten (21%) ermittelt.

Zur besseren Informationsversorgung des Personalbereichs werden in 34% der Unternehmungen *Personalinformationssysteme* eingesetzt. Ihre Verbreitung ist deutlich von der Unternehmensgröße abhängig. Von den Unternehmen mit EDV verfügen lediglich 53,6% über ein solches System. Mit ihnen wird ein positiver Einfluß auf die Akzeptanz neuerer Planungsmodelle ausgeübt.

Die Verbreitung von *Sozialbilanzen* und *Personalvermögensrechnungen* ist mit 10% bzw. 3% der Unternehmungen sehr gering. Ihre relative Häufigkeit nimmt ebenfalls mit der Beschäftigtenzahl zu. Dabei sind sie verstärkt in der chemischen Industrie anzutreffen.

5. Auffallende Ergebnisse der Untersuchung

Eine empirische Erhebung gewährt Einblick in vielfältige Tatbestände und Zusammenhänge. Abschließend lassen sich daher nur einige besonders auffällige Ergebnisse hervorheben. Sie können in 6 Punkten zusammengefaßt werden:

(1) Die in der Betriebswirtschaftslehre und im Operations Research entwickelten *quantitativen Verfahren* zur Prognose und Entscheidungsfindung werden bisher in der Praxis recht zurückhaltend angewandt. Ihr Einsatz steigt aber mit der Unternehmensgröße deutlich an. Im Vergleich zu früheren Erhebungen zeigt sich eine Tendenz zur Verstärkung des Planungs- und Kontrollinstrumentariums, die durch die bei allen Unternehmungen wachsende EDV-Unterstützung gefördert wird.

(2) Auch die Einrichtung von *Controller-Stellen* hat in den vergangenen Jahren sichtbar zugenommen und findet sich besonders in größeren Unternehmungen. Sie ist

bislang weitgehend auf ein zentrales Unternehmenscontrolling beschränkt. Das bereichsbezogene Controlling ist erst wenig verbreitet. In vielen Unternehmungen wirken Controller am Planungsprozeß mit und nehmen Koordinationsaufgaben wahr. Eine einheitliche Aufgabenabgrenzung besteht aber noch nicht.

(3) Das Schwergewicht der Planung liegt vielfach im *kurzfristigen Bereich*. Lediglich Gesamt-, Absatz-, Investitions- und F&E-Planung sind auch im mittelfristigen Bereich relativ gut entwickelt. Die strategische Planung ist methodisch noch wenig ausgebaut. Die Anwendungsmöglichkeiten und die Bedeutung entsprechender Instrumente wird nur begrenzt gesehen. Am ehesten ist die mittel- und längerfristige Planung bei größeren Unternehmungen weiter ausgebaut.

(4) In den *Funktionsbereichen* fällt die häufige Verwendung erweiterter Bestellmengenmodelle in der Beschaffung auf. Über die neueren PPS-Systeme der Fertigung bestehen teilweise noch mangelnde Kenntnisse und Unsicherheit in ihrer Beurteilung. Für die Investitionsplanung werden in überwiegendem Maß statische Verfahren herangezogen. Die dynamischen Investitionsrechnungen konnten sich – vor allem bei mittleren und kleineren Unternehmungen – nicht so durchsetzen, wie es von der Betriebswirtschaftslehre her zu erwarten wäre. Das Denken in statischen kostenrechnerischen Größen herrscht gegenüber einem zahlungsstromorientierten investitions-theoretischen wohl weitgehend vor. Trotz der großen Bedeutung des Unsicherheitsproblems werden die hierfür entwickelten anspruchsvolleren und aussagefähigeren Verfahren wenig angewandt.

(5) Im *Personalbereich* wird eine größere Zahl von Kennzahlen ermittelt. Jedoch beziehen sich Kosteninformationen deutlich mehr auf die Durchdringung der Personalkosten als auf die Bereitstellung von Informationen für die Lösung der verschiedenen Planungsaufgaben und die Analyse der Personalarbeit.

(6) Für die Unterstützung von Planung und Kontrolle werden von den meisten Unternehmungen sowohl *Voll-* als auch *Teilkosteninformationen* herangezogen. Die Kombination beider Systeme wird vielfach als beste Lösung gesehen. Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnungen werden als leistungsfähiges Instrument häufig eingesetzt. Zugleich ist eine gewisse Unsicherheit in der Verwendung von Teil- oder Vollkosteninformationen erkennbar. Manche Antworten deuten darauf hin, daß die Gefahr einer fehlerhaften Anwendung neuerer Systeme besteht. Darüber hinaus wird eine Reihe von Grundproblemen der Kostenrechnung als bisher nicht ausreichend gelöst empfunden.

Diese Ergebnisse machen deutlich, daß bis zur Nutzung der Kosten- und Leistungsrechnung als effizientes Controllinginstrument noch viele Aufgaben zu lösen sind. Dabei muß die Wissenschaft stets kritisch prüfen, ob die von ihr entwickelten Konzepte und Verfahren genügend praktikabel sind. Auf der anderen Seite hat die Praxis die Chance, durch die Bereitschaft zu Ihrem Einsatz bessere Lösungen zu finden. Angesichts der Entwicklung der EDV erscheint dies in weit größerem Umfang möglich als früher.

Anmerkungen

- [1] Becker (1985); Berthel/Moewes (1970); Brockhoff (1974); Brockhoff (1975); Frost/Meyer (1981); Heinhold/Nitsche/Papadopoulos (1978); Mans (1973); Marner (1980); Rau (1985); Steinecke/Seifert/Ohse (1973).
- [2] Aus finanziellen Gründen erfolgte eine Beschränkung auf direkt zugängliche Quellen wie das »Handbuch der Großunternehmen« u. ä.
- [3] Küpper (1988).
- [4] Küpper (1987).
- [5] Wild (1982), S. 157 ff.; Töpfer (1976), S. 97 ff.; Fandel (1983), S. 453 ff.
- [6] In ihr ist unterstellt, daß die diese Frage nicht beantwortenden Unternehmungen keine Planung durchführen.
- [7] Vgl. Küpper (1990).
- [8] Bei Horváth/Gaydoul/Hagen (1978) lag der Anteil vor ca. 10 Jahren noch bei 30%.
- [9] Reichmann (1985); Reichmann (1988).
- [10] Dieser Antwortwert liegt deutlich unter dem vergleichbarer Untersuchungen. Töpfer (1976), S. 292; Rau (1985).
- [11] Zur Produktionsgüterindustrie werden Maschinen- und Anlagenbau, Energiebetriebe und Wasserversorgung sowie die metallzeugende Industrie gerechnet, zur Industriegüterindustrie die chemische Industrie und Bau-, Holz-, Papier- und Textilindustrie.
- [12] Zum Überblick vgl. Schweitzer/Küpper (1986).
- [13] Küpper (1983), S. 170f.; Küpper/Hoffmann (1988), S. 590.
- [14] Riebel (1985); Schweitzer/Küpper (1986), S. 387 ff.
- [15] Küpper/Hoffmann (1988), S. 591.
- [16] Dieser Wert liegt deutlich über dem aus früheren vergleichbaren Untersuchungen von Brockhoff (1975), S. 306 und Kind (1985), S. 184.
- [17] Zu ihrer Kennzeichnung vgl. Küpper (1989), S. 226 f.
- [18] Bei einem Signifikanzniveau von $\alpha = 0,05$.
- [19] Wöhe (1986), S. 433; Kupsch/Lindner (1985), S. 337.
- [20] Nieschlag/Dichtl/Hoerschgen (1985), S. 302. Vgl. aber Tietz (1985), Vorwort.
- [21] Auf einem Signifikanzniveau von $\alpha = 0,01$.
- [22] Auf einem Signifikanzniveau von $\alpha = 0,01$. Eine entsprechende Abhängigkeit vom Programmtyp läßt sich statistisch nicht nachweisen.

- [23] Auf einem Signifikanzniveau von $\alpha = 0,05$.
- [24] Fleischmann (1988), S. 351; Koffler (1987), S. 160.
- [25] Heinhold/Nitsche/Papadopoulos (1978), S. B 195.
- [26] Jedoch ist der Zusammenhang statistisch nicht gesichert.
- [27] Poensgen/Hort (1983), S. 79; Majer (1976); Echterhoff-Severitt (1975).
- [28] Vgl. Schanz (1972), S. 85 ff.
- [29] Brockhoff (1986), S. 530 ff.
- [30] Vgl. z. B. Bitz (1989); Blohm/Lüder (1988); Franke/Hax (1988); Hax (1985); Schneider (1980); Swoboda (1986).
- [31] Vgl. Budde (1979), S. 62; Küpper (1983), S. 178; Staehelin (1988), S. 122.
- [32] Haberstock/Dellmann (1971), S. 206; Kruschwitz (1987), S. 85 ff.
- [33] Vgl. Jirasek (1962), S. 19 ff.; Gerstenberger/Herb/Schittenhelm (1969), S. 671 ff.; Wächter (1974), S. 15 ff.; Brockhoff (1975), S. 303 ff.; Lutz/Schultz-Wild/Behr (1977), S. 140.
- [34] Vgl. Tabelle 5.
- [35] Dieses Ergebnis steht in Gegensatz zu dem von Schultz-Wild/Behr (1976), S. 289.
- [36] Wied-Nebbeling (1985), S. 4.
- [37] Vgl. Küpper (1982), S. 47.
- [38] Wunderer/Sailer (1987); Wunderer (1989).
- [39] Vgl. Lutz/Schultz-Wild/Behr (1977), S. 30.
- Fandel, G. (1983): Ausgestaltung und Instrumentarium der Unternehmensplanung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 53. Jg (1983), S. 479–508.
- Fleischmann, B. (1988): Operations-Research-Modelle und -Verfahren in der Produktionsplanung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 58. Jg (1988), S. 347–372.
- Franke, G./Hax, H. (1988): Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalmarkt. Berlin u. a. 1988.
- Frost, A./Meyer, P. (1981): Ausgestaltungsformen der Kostenrechnungssysteme in deutschen Großunternehmen – Eine empirische Untersuchung. Manuskript Kiel 1981.
- Gerstenberger, W./Nerb, G./Schittenhelm, S. (1969): Unternehmerische Urteile und Antizipation über den Bedarf an Arbeitskräften. In: IAB-Mitteilungen, Erlangen 1969, S. 671–697.
- Haberstock, L./Dellmann, K. (1971): Kapitalwert und Interner Zinsfuß als Kriterien zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Investitionsprojekten. In: Kostenrechnungspraxis 1971, S. 195–206.
- Hax, H. (1985): Investitionstheorie. 5. Aufl., Würzburg 1985.
- Heinhold, M./Nitsche, C./Papadopoulos, G. (1978): Empirische Untersuchung von Schwerpunkten der OR-Praxis in 525 Industriebetrieben der BRD. In: Zeitschrift für Operations Research 1978, S. 185–218.
- Horváth, P./Gaydoul, P./Hagen, W. J. (1978): Planung, Kontrolle und Rechnungswesen – Auswertung einer empirischen Erhebung zum Thema Erfolgssteuerung. Frankfurt 1978.
- Jirasek, J. (1962): Wie steht es mit der Unternehmensplanung in der Praxis? In: Rationalisierung 13. Jg (1962), S. 19–22.
- Kind, H. (1985): Das interne Rechnungswesen – ein Führungsinstrument? – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Kostenrechnungspraxis 1985, S. 181–186 und 223–226.
- Koffler, J. R. (1987): Neuere Systeme zur Produktionsplanung und -steuerung. Belastungsorientierte Auftragsfreigabe, Fortschrittszahlenkonzept, Kanban-Prinzipien. München 1987.
- Kruschwitz, L. (1987): Investitionsrechnung. 3. Aufl., Berlin/New York 1987.
- Küpper, H.-U. (1982): Ablauforganisation. Stuttgart/New York 1982.
- Küpper, H.-U. (1983): Der Bedarf an Kosten- und Leistungsinformationen in Industrieunternehmen – Ergebnisse einer empirischen Erhebung. In: Kostenrechnungspraxis 1983, S. 169–181.
- Küpper, H.-U. (1987): Konzeption des Controlling aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: 8. Saarbrücker Arbeitstagung 1987. Rechnungswesen und EDV. Hrsg. von A.-W. Scheer, Heidelberg 1987, S. 82–116.
- Küpper, H.-U. (1988): Koordination und Interdependenz als Bausteine einer konzeptionellen und theoretischen Fundierung des Controlling. In: Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Kontrollprobleme. Hrsg. von W. Lücke, Wiesbaden 1988, S. 163–183.
- Küpper, H.-U. (1989): Beschaffung. In: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 1, 2. Aufl., hrsg. von M. Bitz u. a., München 1989, S. 193–252.
- Küpper, H.-U. (1990): Controller-Anforderungsprofil in der Theorie. Erscheint in: Handbuch des Controlling. Hrsg. von E. Mayer und J. Weber. Stuttgart.
- Küpper, H.-U./Hoffmann, H. (1988): Ansätze und Entwicklungstendenzen des Logistik-Controlling in Unternehmen der Bundesrepublik Deutschland. Ergebnisse einer empirischen

Verzeichnis der zitierten Literatur

- Becker, Hans P. (1985): Einsatz der Kostenrechnung in mittelgroßen Industrieunternehmen – Eine empirische Untersuchung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 37. Jg (1985), S. 601–617.
- Berthel, J./Moews, D. (1970): Information und Planung in industriellen Unternehmungen – Eine empirische Studie. Berlin 1970.
- Bitz, M. (1989): Investition. In: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 1, 2. Aufl., hrsg. von M. Bitz u. a., München 1989, S. 441–500.
- Blohm, H./Lüder, K. (1988): Investition. 6. Aufl., München 1988.
- Brockhoff, K. (1974): Planung und Prognose in deutschen Großunternehmen – Ergebnisse einer Umfrage. In: Der Betrieb 27. Jg (1974), S. 838–841.
- Brockhoff, K. (1975): Planung in mittelgroßen Industrieunternehmen. Ergebnisse einer Umfrage. In: Die Unternehmung 29. Jg (1975), S. 303–317.
- Brockhoff, K. (1986): Die Produktivität der Forschung und Entwicklung eines Industrieunternehmens. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 56. Jg (1986), S. 525–537.
- Budde, A. (1979): Die Organisationsstruktur von Investitionsentscheidungen in Unternehmungen. Ergebnisse einer explorativen empirischen Erhebung. Frankfurt a. M. u. a. 1979.
- Echterhoff-Severitt, H. (1975): Forschung und Entwicklung (FuE) in der Wirtschaft 1975. In: Wirtschaft und Wissenschaft, Beilage zu Nr. 3/1977.

- Erhebung. In: Die Betriebswirtschaft 48. Jg (1988), S. 587–601.
- Kupsch, P. U./Lindner, T. (1985): Materialwirtschaft. In: Industriebetriebslehre. Hrsg. von E. Heinen. 8. Aufl., Wiesbaden 1985, S. 273–358.
- Lutz, B./Schultz-Wild, R./Behr, M. (1977): Personalplanung in der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik. Ergebnisse einer Betriebserhebung 1975. Frankfurt/New York 1977.
- Majer, H. (1976): Aspekte der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten kleiner und mittlerer Industriebetriebe. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 79. Jg (1976), S. 261–280.
- Mans, G. (1973): Stand und Entwicklung von Planungssystemen in Unternehmungen der Bundesrepublik Deutschland – Analyse einer empirischen Untersuchung. In: Modell- und computer-gestützte Unternehmensplanung. Hrsg. von E. Grochla und N. Szyperski. Wiesbaden 1973, S. 41–63.
- Marner, B. (1980): Planungsorientierte Gestaltung des Rechnungswesens, Informationsversorgung von Unternehmungen der Papierindustrie in der Bundesrepublik Deutschland. Frankfurt a. M. 1980.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (1985): Marketing. 14. Aufl., Berlin 1985.
- Poensgen, O. H./Hort, H. (1983): F&E-Aufwand, Firmensituation und Firmenerfolg. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 35. Jg (1983), S. 73–93.
- Rau, K.-H. (1985): Gestaltung der Unternehmensplanung – Eine empirische Untersuchung in Industrieunternehmungen. Berlin 1985.
- Reichmann, T. (1985): Controlling mit Kennzahlen. München 1985.
- Reichmann, T. (1988): Controlling-Praxis. Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung. Hrsg. von T. Reichmann. München 1988.
- Riebel, P. (1985): Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung. Wiesbaden 1985.
- Schanz, G. (1972): Kriterien zur Bestimmung der Größe des Forschungsbudgets in Unternehmungen der Industriegruppe Elektronik – eine empirische Untersuchung –. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 24. Jg (1972), S. 81–90.
- Schneider, D. (1980): Investition und Finanzierung. Wiesbaden 1980.
- Schultz-Wild, R./Behr, M. v. (1976): Zur Verbreitung betrieblicher Personalplanung. In: Personal 27. Jg (1976), S. 188–191.
- Schweitzer, M./Küpper, H.-U. (1986): Systeme der Kostenrechnung. 4. Aufl., Landsberg 1986.
- Stahelin, E. (1988): Investitionsentscheide in industriellen Unternehmungen. Ergebnisse einer Umfrage. Grösch 1988.
- Steinecke, V./Seifert, O./Ohse, D. (1973): Lineare Planungsmodelle im praktischen Einsatz – Auswertung einer Erhebung. DGOR-Schrift Nr. 6, Frankfurt a. M. 1973.
- Swoboda, P. (1986): Investition und Finanzierung. 3. Aufl., Göttingen 1986.
- Tietz, B. (1985): Struktur und Dynamik des Direktvertriebs. Landsberg 1985.
- Töpfer, A. (1976): Planungs- und Kontrollsysteme industrieller Unternehmungen. Eine theoretische, technologische und empirische Analyse. Berlin 1976.
- Wächter, H. (1974): Praxis der Personalplanung. Herne/Berlin 1974.
- Wied-Nebbeling, S. (1985): Das Preisverhalten in der Industrie. Tübingen 1985.
- Wild, J. (1982): Grundlagen der Unternehmensplanung. 4. Aufl., Opladen 1982.
- Wöhe, G. (1986): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 16. Aufl., München 1986.
- Wunderer, R. (1989): Personal-Controlling. In: Organisation. Evolutionäre Interdependenzen von Kultur und Struktur der Unternehmung. Hrsg. von E. Seidel und D. Wagner. Wiesbaden 1989, S. 243–257.
- Wunderer, R./Sailer, M. (1987): Personal-Controlling – eine vernachlässigte Aufgabe des Unternehmenscontrolling. In: Personalwirtschaft 14. Jg (1987), S. 321–327.

Diplomarbeiten

- Aygören, Nese: Informationsbedarf und -versorgung im Bereich der Investitions- und F&E-Planung – Auswertung einer empirischen Erhebung. Diplomarbeit Frankfurt a. M. 1989.
- Daschmann, Hans-Achim: Informationsbedarf und -versorgung im Bereich der Beschaffungs- und Absatzplanung – Auswertung einer empirischen Erhebung. Diplomarbeit Frankfurt a. M. 1988.
- Heinlein, Helmut: Informationsbedarf und -versorgung im Bereich der Personalplanung – Auswertung einer empirischen Erhebung. Diplomarbeit Frankfurt a. M. 1989.
- Müller, Claudia: Informationsbedarf und -versorgung im Bereich der Produktionsplanung – Auswertung einer empirischen Erhebung. Diplomarbeit Frankfurt a. M. 1988.
- Spruck-Spangenberg, Susanne: Gestaltung des Planungs- und Kostenrechnungssystems in der Unternehmung – Auswertung einer empirischen Erhebung. Diplomarbeit Frankfurt a. M. 1989.