

Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Band 2

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Universitäts-
Bibliothek
München

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme
Vahlens Compendium der Betriebswirtschaftslehre /
[Hrsg. von Michael Bitz . . . Mit Beitr. von Jörg
Baetge . . .]. - München : Vahlen
NE: Bitz, Michael [Hrsg.]; Compendium der
Betriebswirtschaftslehre
Bd. 2.- 3., überarb. und erw. Aufl. - 1993
ISBN 3-8006-1686-6

ISBN 3 8006 1686 6

© 1993 Verlag Franz Vahlen GmbH, München
Graphiken: Hans Georg Müller, München
Satz: Appl, Wemding

Druck und Bindung: C. H. Beck'sche Buchdruckerei, Nördlingen
Gedruckt auf säurefreiem, aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff
hergestellten Papier

Inhaltsverzeichnis

Band 2

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	XI
C. Führungsfunktionen	
1. Planung	1
<i>Wolfgang Mag</i>	
2. Entscheidung	59
<i>Thomas Schildbach</i>	
3. Organisation	101
<i>Arnold Picot</i>	
4. Überwachung	175
<i>Jörg Baetge</i>	
D. Rechnungswesen und Information	
1. Externes Rechnungswesen	219
<i>Dieter Ordelheide</i>	
2. Kosten- und Leistungsrechnungen	315
<i>Klaus Dellmann</i>	
3. Betriebsinformatik	405
<i>Ludwig Nastansky</i>	
4. Kommunikation	447
<i>Ralf Reichwald</i>	
E. Steuern und Wirtschaftsprüfung	
1. Besteuerung	495
<i>Franz W. Wagner</i>	
2. Prüfung	539
<i>Henning Egner</i>	
Literaturverzeichnis	593
Sachverzeichnis	629

Band 1

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	XI

A. Grundfragen

1. Gegenstand, Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre	1
<i>Hans Raffée</i>	
2. Betrieb und Umwelt	47
<i>Rainer Marr</i>	
3. Konstituierende Entscheidungen	115
<i>Manfred Steiner</i>	

B. Funktionsbereiche

1. Forschung und Entwicklung	171
<i>Klaus Brockhoff</i>	
2. Beschaffung	203
<i>Hans-Ulrich Küpper</i>	
3. Produktion	263
<i>Josef Kloock</i>	
4. Marketing	321
<i>Joachim Zentes</i>	
5. Finanzierung	397
<i>Herbert Hax</i>	
6. Investition	457
<i>Michael Bitz</i>	
7. Personal	521
<i>Michel Domsch</i>	

Literaturverzeichnis	581
Sachverzeichnis	629

Abkürzungsverzeichnis

A.	Auflage
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
abs.	absolut
AER	American Economic Review
AfA	Absetzung für Abnutzung
AfaA	Absetzungen für außergewöhnliche technische oder wirtschaftliche Abnutzung
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
Anm.	Anmerkung
AO	Abgabenordnung
AOEWL	Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre
Art.	Artikel
ASQ	Administrative Science Quarterly
Bd.	Band
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BFH	Bundesfinanzhof
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
BGHZ	Amtliche Sammlung der Entscheidungen des Bundesgerichtshofes in Zivilsachen
bzw.	beziehungsweise
CCP	Chance-Constrained-Programming
DBW	Die Betriebswirtschaft
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
DM	Deutsche Mark
dt.	deutsche(r)
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
eG	eingetragene Genossenschaft
EG	Europäische Gemeinschaft(en)
EG zum AktG	Einführungsgesetz zum Aktiengesetz
ESt	Einkommensteuer
EStDV	Einkommensteuer-Durchführungsverordnung
EStG	Einkommensteuergesetz
EStR	Einkommensteuerrichtlinien
etc.	et cetera
e. V.	eingetragener Verein
f. (ff.)	folgende Seite(n)
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FG	Fachgutachten

FGG	Gesetz über die Angelegenheiten der freiwilligen Gerichtsbarkeit
FuE	Forschung und Entwicklung
gem.	gemäß
GenG	Genossenschaftsgesetz
GewESt	Gewerbeertragsteuer
GewKSt	Gewerbekapitalsteuer
GewSt	Gewerbesteuer
GewStG	Gewerbsteuergesetz
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	GmbH-Gesetz
GoB	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (und Bilanzierung)
GrSt	Grundsteuer
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HBG	Hypothekendarlehenbankgesetz
HBR	Harvard Business Review
Hg.	Herausgeber
HGB	Handelsgesetzbuch
i. d. R.	in der Regel
IdW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.
i. e. S.	im eigentlichen Sinn, im engeren Sinn
IKR	Industriekontenrahmen
incl.	inclusive
i. S.	im Sinne
ISO	International Standards Organization
Jg.	Jahrgang
JoA	Journal of Accountancy
KAGG	Gesetz über Kapitalanlagegesellschaften
Kfz-Steuer	Kraftfahrzeugsteuer
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KO	Konkursordnung
KSt	Körperschaftsteuer
KStG	Körperschaftsteuergesetz
KWG	Kreditwesengesetz
lfd.	laufend(r)
LG	Landgericht
lt.	laut
Mio.	Millionen
MIR	Management International Review
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz
Mrd.	Milliarden
Nr.	Nummer
o. ä.	oder ähnliches
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
oHG	offene Handelsgesellschaft
OLG	Oberlandesgericht
OR	Operations Research

p. a.	per annum
PPBS	Planning Programming Budgeting System
PublG	Publizitätsgesetz
RegEGmbHG	Regierungsentwurf zum GmbH-Gesetz im Rahmen des Entwurfs eines Bilanzrichtliniengesetzes
RegEHGB	Regierungsentwurf zum HGB im Rahmen des Entwurfs eines Bilanzrichtliniengesetzes
rel.	relativ
RNF	Risiko-Nutzen-Funktion
s.	siehe
S.	Seite
s. o.	siehe oben
Soc.	Sociology
sog.	sogenannter,-e,-es
Sp.	Spalte
StuW	Steuer und Wirtschaft
s. u.	siehe unten
Tab.	Tabelle
TDM	Tausend DM
Tz.	Textziffer
u. a.	unter anderem, und andere
u. ä.	und ähnliche(s)
Übers.	Übersetzung
u. E.	unseres Erachtens
USt	Umsatzsteuer
u. U.	unter Umständen
v. H.	vom(n) Hundert
VAG	Versicherungsaufsichtsgesetz
vgl.	vergleiche
VSt	Vermögensteuer
VStR	Vermögensteuerrichtlinien
VZ	Veranlagungszeitraum
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WiSu	das Wirtschaftsstudium
WP	Wirtschaftsprüfer
WPg	Die Wirtschaftsprüfung
WPK	Wirtschaftsprüferkammer
WPO	Wirtschaftsprüferordnung
Z.	Zeile
z. B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfhF	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift für Organisation
ZGR	Zeitschrift für das Unternehmens- und Gesellschaftsrecht
ZHR	Zeitschrift für das gesamte Handels- und Wirtschaftsrecht
ZIR	Zeitschrift Interne Revision
ZOR	Zeitschrift für Operations Research
z. T.	zum Teil

C.3. Organisation

Arnold Picot

Gliederung

1. Grundlagen	103
1.1. Organisationsproblem	103
1.1.1. Aufgabenteilung	103
1.1.2. Koordination	104
1.2. Organisationsbegriffe	104
1.3. Entstehung der Unternehmungsorganisation	106
1.3.1. Externe und interne Erfüllung von Teilaufgaben	106
1.3.2. Transaktionskosten als Erklärungshilfe	106
1.3.3. Entstehung von externen und internen Formen der Abwicklung von Teilaufgaben	107
1.4. Probleme der Effizienzbeurteilung von Organisationen	110
1.4.1. Beurteilungsebenen	111
1.4.2. Leistungsbeurteilung	111
1.4.3. Kostenbeurteilung	112
2. Strukturierung der Organisation	113
2.1. Grundsätzliche Vorüberlegungen	113
2.1.1. Situative Denkweise	113
2.1.2. Strukturvariable	114
2.1.3. Bedingungen	115
2.1.4. Alternativenvielfalt und typische Organisationsstrukturen	116
2.2. Aufgabenmerkmale als Bedingungsrahmen der Organisationsstruktur	116
2.2.1. Zusammenhänge zwischen Aufgabe und Organisationsstruktur	116
2.2.2. Organisationsrelevante Merkmale von Unternehmungsaufgaben	118
2.3. Variable der Organisationsstruktur	121
2.3.1. Aufgabenverteilung	122
2.3.1.1. Bildung von Teilaufgaben	122
2.3.1.2. Organisatorische Einheiten	125
2.3.2. Verteilung von Weisungsrechten	131
2.3.2.1. Einliniensystem	131
2.3.2.2. Mehrliniensystem	133
2.3.2.3. Leitungsspanne und Gliederungstiefe	135
2.3.3. Verteilung von Entscheidungsrechten	136
2.3.3.1. Delegation	136
2.3.3.2. Partizipation	138
2.3.3.3. Zentralisierung/Dezentralisierung	140
2.3.4. Programmierung	142
2.3.4.1. Programmierung als Ersatz von fallweisen durch generelle Regelungen	142
2.3.4.2. Abläufe	143
2.3.4.3. Rahmenbedingungen und Fähigkeiten	144
2.3.4.4. Output	144

2.3.4.5. Planungs- und Kontrollsysteme	145
2.3.4.6. Dokumentation	145
2.3.4.7. Wertorientierung	146
2.3.4.8. Zusammenschau	146
2.3.5. Information und Kommunikation	147
2.3.6. Macht	154
2.4. Typische Organisationsstrukturen	156
2.4.1. Typologie nach Mintzberg	156
2.4.1.1. Einfache Kleinunternehmung	156
2.4.1.2. Bürokratisierte Massenproduktion	157
2.4.1.3. Professionalisierte Dienstleistung	157
2.4.1.4. Divisionalisierte Unternehmung	160
2.4.1.5. Ad hoc-Kratie	161
2.4.2. Neuere Entwicklungen	161
2.4.2.1. Schlanke Produktion	162
2.4.2.2. Netzwerkorganisation	163
3. Änderung der Organisationsstruktur	164
3.1. Ursachen des Änderungsbedarfs	164
3.2. Probleme des Erkennens von Veränderungsbedarf und der Durchsetzung von Änderungen	165
3.3. Organisationsänderung mit Hilfe der Organisationsplanung	167
3.3.1. Grundgedanke und wichtigste Methoden	167
3.3.2. Hauptanwendungsgebiete und Probleme	169
3.4. Organisationsänderung mit Hilfe der Organisationsentwicklung	169
3.4.1. Grundgedanke und wichtigste Methoden	169
3.4.2. Hauptanwendungsgebiete und Probleme	172
3.5. Selbstorganisation	173
Kommentierte Literaturhinweise	174

1. Grundlagen

1.1. Organisationsproblem

1.1.1. Aufgabenteilung

Die Aufgaben (Sachziele, Leistungsprogramme), die sich eine Betriebswirtschaft stellt, um vorgelagerte (formale) Ziele (z. B. Gewinn) zu erreichen, sind in aller Regel komplex. Erstellung und marktliche Verwertung eines Leistungsprogramms stellen meist auch schon für kleinere Unternehmungen ein kompliziertes Problem dar. Will jemand diese Aufgaben gleichsam „auf einen Schlag“ bewältigen, so stößt er rasch an Kapazitätsgrenzen. Diese werden vor allem durch seine begrenzten Kräfte, sein begrenztes Wissen, seine begrenzte Informationsverarbeitungskapazität (Simon, 1981, S. 30 ff.; Kirsch, 1977, S. 1/64 ff.; Heinen, 1985, S. 46 ff.), begrenzte finanzielle Mittel und knappe Zeit gezogen. Es entsteht deshalb sehr rasch die Notwendigkeit, die Sachaufgabe zu zerlegen und zu verteilen, um sie trotz der erwähnten Kapazitätsgrenzen zielgerecht bewältigen zu können. Diese Zerlegung einer Gesamtaufgabe in Teilaufgaben und deren zielorientierte Abstimmung bilden den Ausgangspunkt des Organisationsproblems. Das Problem und seine Lösung sind von herausragender Bedeutung für den einzelwirtschaftlichen Erfolg wie auch für die Struktur und Entwicklung der Volkswirtschaft insgesamt.

Es gibt drei Formen der Aufgabenteilung, die meistens gemeinsam auftreten:

- Die **sachliche** Teilung zielt darauf, die inhaltliche Komplexität der Gesamtaufgabe durch Aufspaltung in mehrere weniger komplexe Teilaufgaben zu bewältigen (z. B. Zerlegung der Aufgabe „Produktion eines Gutes“ in „Bereitstellung der Produktionsfaktoren“, „Montage“, „Lagerung“). Dadurch wird dem begrenzten Wissen und der beschränkten Informationsverarbeitungskapazität eines Aufgabenträgers entsprochen.
Innerhalb der gebildeten Aufgabengruppe versucht man zusätzlich solche Teilaufgaben abzuspalten, die unter Einsatz technischer Hilfsmittel (z. B. Fertigungstechnik, elektronische Datenverarbeitung) leichter gelöst werden als durch unmittelbares Tätigwerden der Aufgabenträger; insofern wird deren begrenzte Arbeitskapazität entlastet.
- Bei der **zeitlichen** Aufgabenteilung wird das Problem der knappen Arbeitszeit durch zeitliche Verlagerung von Teilaufgaben zu bewältigen versucht (z. B. Ordnung der Teilaufgaben nach der zeitlichen Dringlichkeit).
- Durch die **personelle** Aufgabenteilung – die wohl wichtigste der drei Teilungsformen – werden die Aufgaben auf mehrere Aufgabenträger verteilt, um die bei der Aufgabenerfüllung auftretenden Beschränkungen der Arbeitszeit, der finanziellen Leistungsfähigkeit, des Wissens und der Informationsverarbeitungsfähigkeit eines einzelnen zu überwinden (z. B. Einsatz von Arbeitskräften für spezielle Aufgaben, Eintritt zusätzlicher Gesellschafter in eine Unternehmung, Teilung eines Großauftrags zwischen zwei Unternehmern). Die personelle Aufgabenteilung führt in der Regel auch zu einer räumlichen Verteilung der Aufgabenerfüllung.

1.1.2. Koordination

Durch die Aufgabenteilung entsteht ein sachliches, zeitliches und personelles Abstimmungsproblem (Kordinationsproblem), wenn die Gesamtaufgabe zielgerecht erfüllt werden soll. Die Lösung dieses Problems unterliegt wiederum den eingangs erwähnten Kapazitätsbeschränkungen. Die Koordination selbst ist deshalb in vielen Fällen ebenfalls ein arbeitsteiliger und damit abstimmungsbedürftiger Prozeß.

Ferner wird vor allem bei der sehr häufig anzutreffenden personellen Aufgabenteilung die Koordination dadurch erschwert, daß die Beteiligten als Individuen jeweils Ziele verfolgen, die mit dem Unternehmungsziel zum Teil konfliktär sein können. Personen, die die Erledigung von Teilaufgaben übernehmen, unterwerfen sich in der Regel nämlich nicht vollständig und bedingungslos der Verfolgung des Sachzieles. Für sie ist die Gesamtaufgabe kein reiner Selbstzweck, sondern auch Mittel zum Zweck der Erreichung eigener Ziele. Sie willigen in die Kooperation nur ein, weil sie glauben, dadurch ihre persönlichen Ziele (z. B. Einkommenserwerb, Prestige, Erfahrungssammlung, Selbstentfaltung, Freizeitgestaltung) unter den jeweiligen Umständen bestmöglich verwirklichen zu können (**individuelle Nutzenmaximierung**). Diese prinzipielle Vielfalt und mögliche Konflikträchtigkeit der vielen in den arbeitsteiligen Prozeß einfließenden Zielvorstellungen bei der Koordination zu berücksichtigen, ist schwierig (*Cyert/March*, 1963, S.26 ff.; *Simon*, 1981, S.273 ff.; *Heinen*, 1976, 2, S.187 ff.; *Kirsch*, 1977, S.III/32 ff.). Das Problem wird durch die realistische Annahme erschwert, daß die einzelnen ihre Eigeninteressen möglicherweise auch auf Kosten Dritter verfolgen, soweit dies „ungestraft“ möglich erscheint (**Opportunismus**; vgl. *Williamson*, 1975, S.26 ff. und 1990, S.73 ff.).

Wie können unter diesen Bedingungen Regelungen gefunden werden, die eine Aufgabenteilung und Koordination der Teilaufgaben im Sinne einer möglichst reibungslosen Verwirklichung der Gesamtaufgabe ermöglichen und damit das übergeordnete Formalziel fördern? Dies ist die allgemeine Kennzeichnung des Organisationsproblems. Seine jeweilige Lösung wird „Organisation“ genannt.

1.2. Organisationsbegriffe

Sieht man das Problem in der zuvor skizzierten Form, so entspricht dies dem **instrumentellen Organisationsbegriff**: Organisation als Inbegriff aller auf Aufgabenteilung und Koordination abzielender Regelungen ist Mittel zum Zweck der Zielerreichung der Unternehmung; zugleich ist sie ein Instrument zur Erreichung der individuellen Ziele derjenigen, die arbeitsteilig an der Erfüllung der Unternehmungsaufgabe mitwirken.

Der **institutionelle Organisationsbegriff** hat einen ganz anderen Ausgangspunkt. Er knüpft an dem weitverbreiteten Phänomen der personellen Aufgabenteilung an: Die (Mehrpersonen)Betriebswirtschaft als ein zielgerichtetes, bestimmten Regeln unterworfenen soziales System ist eine Organisation; sie gleicht insofern anderen, nicht auf wirtschaftliche Ziele verpflichteten Gebilden (Verbände, Parteien, Kirchen usw.), die arbeitsteilig Sachziele verfolgen.

Während der institutionelle Organisationsbegriff („Die Unternehmung **ist** eine Organisation“) in der verhaltenswissenschaftlichen, deskriptiv ausgerichteten Organisationstheorie vorherrscht, geht man in der Betriebswirtschaftslehre und in der Unternehmenspraxis durchweg von einem instrumentellen, gestaltungsorientierten Begriffsverständnis aus („Die Unternehmung **hat** eine Organisation“). Beide Anschauungen bedingen sich letztlich gegenseitig: Weil die Unternehmung eine Organisation im Sinne zweckgerichteter Regeln hat, ist sie eine Organisation im Sinne eines zielgerichteten sozialen Systems (*Kieser/Kubicek*, 1983, S. 2).

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht liegt das Augenmerk auf der Erklärung und zielorientierten Gestaltung der Teilaufgaben sowie den Beziehungen zwischen den Aufgabenträgern, d.h.: Die instrumentelle Sichtweise herrscht vor (*Gutenberg*, 1983, S. 235 ff.).

Organisation kann ferner als Tätigkeit (**Organisieren**) oder als Ergebnis dieser Tätigkeit (**Regelsystem**) verstanden werden. Im ersten Fall geht es um den Prozeß der Bewältigung des oben beschriebenen Organisationsproblems, im zweiten um dessen Resultat.

Weiterhin läßt sich eine Organisation einerseits als ein Bestandsphänomen ansehen. In diesem Fall stehen die Teilaufgaben der Aufgabenträger und die zwischen diesen existierenden Beziehungen im Mittelpunkt. Man spricht dann auch von **Aufbauorganisation** (z. B. Art der gebildeten Aufgabenbereiche, Stellen und Abteilungen sowie den zwischen diesen bestehenden Weisungs- und Informationsbeziehungen). Andererseits können die sachlichen, in Raum und Zeit ablaufenden Prozesse im Vordergrund stehen, die sich bei und zwischen den Aufgabenträgern vollziehen. In diesem Fall spricht man von **Ablauforganisation** (z. B. Stationen, Bearbeitungsvorgänge, Zeiten und Prioritäten bei der Abwicklung von Aufträgen). Es ist darauf hinzuweisen, daß diese auf *Nordsieck* (1934, S. 76) und *Kosiol* (1976, 1, S. 32 f.) zurückgehende Unterscheidung (vgl. auch *Küpper*, 1982, S. 1 ff.; *Gaitanides*, 1983, S. 5 ff.) **zwei Seiten ein und desselben Gegenstandes** betont. Ein organisatorischer Aufbau ohne Organisation der Abläufe ist sinnlos; organisatorische Abläufe ohne aufbauorganisatorischen Rahmen sind nicht vorstellbar. Unternehmungen müssen im Wettbewerb vor allem die zur Erfüllung ihrer unternehmerischen Aufgaben erforderlichen Prozesse unter zeitlichen, kosten- und qualitätsmäßigen Kriterien überlegen gestalten und beherrschen. Für die Unterstützung und Steuerung dieser Prozesse sind angemessene aufbauorganisatorische Regelungen zu finden.

Mit den zuvor skizzierten Organisationsbegriffen verbinden sich unterschiedliche Entwicklungsphasen und Entwicklungsrichtungen der Organisationswissenschaft. Auf den geschichtlichen Werdegang dieser Disziplin soll in dieser knappen Einführung nicht näher eingegangen werden. Wie kaum eine andere Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre liegt die Organisationswissenschaft im Überschneidungsbereich unterschiedlicher Disziplinen (Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft, Soziologie, Politologie, Psychologie, Ingenieurwissenschaften, Mathematik) und Interessen (Eigentümer, Management, Arbeitnehmer, Lieferanten, Kunden, Staat). Dementsprechend vielfältig und heterogen sind die wissenschaftlichen Beiträge, die zur Entwicklung dieser Disziplin geleistet wurden (vgl. z. B. die Darstellungen bei *Hoffmann*, 1976; *Grochla*, 1975, 2, 1976; *Kieser*, 1993; *Hage*, 1980; *Scott*, 1986; *van de Ven/Joyce*, 1981; *Schüler*, 1980; *Schneider, D.*, 1987, S. 195 ff.; *Fre-*

1987, S. 195 ff.; *Frese*, 1992, 1). Es verwundert deshalb auch nicht, daß sich bisher noch kein einheitliches Begriffssystem für die verschiedenen Sachverhalte und Probleme der Organisation herausgebildet hat. Im folgenden werden deswegen bei der Einführung von Begriffen auch die gebräuchlichen Synonyme genannt.

1.3. Entstehung der Unternehmungsorganisation

1.3.1. Externe und interne Erfüllung von Teilaufgaben

Eine Unternehmung entsteht, weil jemand eine unternehmerische Idee (Sachziel) als Mittel zum Zweck der Verfolgung eines Formalziels (z. B. Gewinn) verwirklicht. Das im vorigen Abschnitt beschriebene Organisationsproblem sagt zunächst noch nichts darüber aus, ob bzw. welche Teilaufgaben (Teilleistungen) der entsprechenden Gesamtaufgabe innerhalb oder außerhalb einer Unternehmung abgewickelt werden und welcher Art die rechtlichen Beziehungen zwischen den Trägern von Teilaufgaben sind. **Zwei Extremformen der Koordination** sind denkbar:

- (a) Alle Teilaufgaben werden von selbständigen individuellen Unternehmern jeweils mit Hilfe spontaner, frei vereinbarter Kauf- und Dienstverträge abgewickelt (Einmann-Unternehmungen; Unternehmung und Unternehmer sind identisch).
- (b) Alle Teilaufgaben werden innerhalb einer umfassenden Unternehmung auf der Grundlage allgemeiner, dauerhafter Verträge und Vereinbarungen erfüllt (Mehrpersonenunternehmung).

Vereinfacht betrachtet entspricht Fall (a) einem ausschließlich marktlichen Regelsystem, Fall (b) einem ausschließlich nicht marktlichen, z. B. hierarchischen Regelsystem.

In der Wirklichkeit treten bei der Koordination der diversen Teilaufgaben in aller Regel sowohl externe, marktliche (Fremdbezug und Fremdbesatz von Sach- oder Dienstleistungen) als auch interne, innerbetriebliche (Eigenerstellung und Eigenbesatz von Sach- und Dienstleistungen) Formen (Regelungen) auf.

Eine Unternehmungsorganisation im Sinne eines arbeitsteiligen Mehrpersonengebildes entsteht demnach, weil verschiedene Teilaufgaben der Gesamtaufgabe mit Hilfe von Aufgabenträgern abgewickelt werden, die durch interne Koordinationsformen, z. B. durch allgemeine Arbeitsverträge und formale organisatorische Regelungen eingebunden sind.

1.3.2. Transaktionskosten als Erklärungshilfe

Es stellt sich nun die Frage, warum einige Teilaufgaben mit Hilfe interner, andere mit Hilfe externer Koordinationsformen abgewickelt werden. Eine Beantwortung dieser Frage trägt zur Erklärung des Zustandekommens der Unternehmungsgrenzen im Sinne ihres internen, unternehmungs- und arbeitsrechtlich definierten Zuständigkeitsbereichs bei. Zugleich wird die Existenz der arbeitsteiligen Unternehmung als Gegenstandsbereich der Betriebswirtschaftslehre, vor allem der Organisationslehre, verständlich.

Insbesondere in Anlehnung an die Arbeiten von *Coase* (1937), *Alchian/Demsetz* (1972), *Arrow* (1974), *Williamson* (1975, 1990) und *Chandler* (1978) läßt sich die zuvor gestellte Frage wie folgt beantworten (vgl. auch *Picot*, 1982, 2, und *Michaelis*, 1985): Die Wahl einer Koordinationsform folgt unter Wettbewerbsbedingungen letztlich wirtschaftlichen Überlegungen. Diejenige Regelung wird bevorzugt, die *ceteris paribus* die geringsten spezifischen Kosten verursacht. Die Abstimmung zwischen zwei (oder mehreren) Aufgabenträgern erfolgt dann über marktliche Mechanismen (z. B. freivertragliche, fallweise Vereinbarung der Kooperation, längerfristige Lieferverträge), wenn die mit dieser Abwicklungsform verbundenen Kosten *ceteris paribus* geringer sind als die Kosten der unternehmensinternen (z. B. arbeitsvertraglichen, hierarchischen) Koordination, und umgekehrt. Will man die relativen Koordinationskosten einer organisatorischen Regelung, die meist als Transaktionskosten bezeichnet werden, bestimmen, so ist zunächst zu klären, welche Kostenarten darunter zu verstehen sind.

Die Koordinations- bzw. Transaktionskosten sind Kosten der Information und Kommunikation, die für die Vereinbarung und Kontrolle eines als gerecht empfundenen Leistungsaustauschs zwischen Aufgabenträgern entstehen. Im einzelnen zählen hierzu:

- (1) **Anbahnungskosten**, z. B. Kosten der Informationssuche über potentielle Lieferanten oder Abnehmer von Teilaufgaben und deren Konditionen;
- (2) **Vereinbarungskosten**, z. B. Verhandlungskosten, Kosten der Vertragsformulierung;
- (3) **Abwicklungskosten**, z. B. Kosten der Steuerung des Prozesses der Aufgabenerfüllung;
- (4) **Kontrollkosten**, z. B. Kosten der Überwachung vereinbarter Termine, Qualitäten, Mengen und Preise bzw. von Geheimhaltungsabsprachen;
- (5) **Anpassungskosten**, z. B. Kosten für die Durchsetzung von Termin-, Qualitäts-, Mengen- oder Preisänderungen aufgrund veränderter Bedingungen während der Laufzeit der Vereinbarung.

Derartige Transaktionskosten treten zusätzlich zu den Produktionskosten auf, die sich aus der technischen Produktionsfunktion ableiten. Die Entwicklung von Koordinations- oder Transaktionskosten läßt sich in der Regel nur tendenziell beschreiben und selten exakt in monetären Größen bewerten. Dies liegt an der schwierigen Erfass- und Bewertbarkeit der beschriebenen Verzehrsvorgänge. Dennoch geht es bei der Auswahl von Koordinationsformen um sehr wichtige, kosten- und leistungsrelevante Probleme. Die jeweilige Art ihrer praktischen Bewältigung führt zu der kaum überschaubaren Vielfalt realer Formen der wirtschaftlichen Koordination.

1.3.3. Entstehung von externen und internen Formen der Abwicklung von Teilaufgaben

Die jeweilige Höhe der Transaktionskosten einer organisatorischen Regelung hängt vor allem von der Art der interpersonell zu koordinierenden Teilaufgaben ab. Die wichtigsten Einflußgrößen der in der Aufgabenteilung zu bewältigenden Informationsprobleme und damit der Transaktionskosten sind: **Spezifität**, **Umweltunsicherheit** und **Häufigkeit** der zu koordinierenden Teilaufgabe. Dem **Spezifitätsgrad** kommt in diesem Zusammenhang zentrale Bedeutung zu. Die Spezifität einer Aufgabe ist umso größer, je höher der Wertverlust ist, der entsteht, wenn die Leistung nicht ihrer ursprünglich geplanten, sondern nur der zweitbesten Verwendung zugeführt wird. In

diesem Sinne ist z. B. ein Motor für ein bestimmtes PKW-Modell hochspezifisch, während DIN-Schrauben als Standardgüter keine Spezifität aufweisen. Bei Standardgütern haben externe Lieferanten Produktionskostenvorteile, weil sie auch andere Kunden beliefern und deshalb Größenvorteile ausnutzen können. Bei hochspezifischen Leistungen haben externe Partner diesen Vorteil nicht, und zugleich sind die Transaktionskosten bei externer Koordination höher als bei interner Erstellung. Nimmt man die marktliche Koordination zum Ausgangspunkt, so kann man feststellen, daß die Transaktionskosten, die für die Koordination zwischen Aufgabenträgern entstehen, um so niedriger sind,

- je geringer der Spezifitätsgrad der Aufgabe und des Prozesses ihrer Erstellung ist (höherer Standardisierungsgrad der Teilaufgaben erleichtert Anbietervergleich, Leistungsbewertung, Vertragsformulierung und Kontrolle) und
- je geringer die Umweltunsicherheit ist (Anpassung von Mengen, Qualitäten, Terminen oder Preisen an veränderte Bedingungen seltener nötig, deshalb Vertragsvereinfachung).

Typisch für derartige Teilaufgaben sind etwa die Einbeziehung standardisierter Anlagen, Sach- oder Dienstleistungen in den Prozeß der Leistungserstellung. Auch bei großer Häufigkeit ist in solchen Fällen das Instrument des Kauf- oder Dienstleistungsvertrags zwischen freien Marktpartnern tendenziell wirtschaftlicher als z. B. eine Koordination mit Hilfe einer Hierarchie oder Bürokratie.

Andererseits gilt: Die Transaktionskosten unternehmungsexterner Koordination von Teilleistungen sind umso höher (vor allem die Vereinbarungs-, Kontroll- und Anpassungskosten),

- je spezifischer die Aufgabe einschließlich des Prozesses ihrer Erstellung ist und je schwieriger damit ihre Vereinbarung, Bewertung und Abwicklung bzw. Kontrolle wird, weil
 - die geforderte Leistung auf die Besonderheiten des Abnehmers zugeschnitten ist und deshalb Anhaltspunkte für bewertende Vergleiche fehlen (z. B. Herstellung von Spezialwerkzeugen),
 - die geforderte Leistung einen hohen Erstmaligkeits- und Neuigkeitscharakter aufweist (z. B. Innovationen),
 - die für die Leistungserstellung notwendigen Inputs schwer meßbar sind (z. B. Teamarbeit, Forschungs- und Entwicklungsleistungen),
 - die Leistung selbst eine Information darstellt, die schwer zu bewerten ist und
- je höher die Unsicherheit der Umwelt ist, so daß Änderungen der Aufgabenstellung (Qualitäten, Mengen, Termine, Preise) immer wieder zur Anpassung der Vereinbarungen zwingen.

Typisch für diesen Bereich von Teilaufgaben sind etwa spezifische Dienstleistungen und Vorprodukte, besonderes know how oder Spezialmaschinen, die z. B. für die Entwicklung und Herstellung von Endprodukten für dynamische Märkte eingesetzt werden müssen. Die Koordination solcher Teilaufgaben bringt erhebliche Informationsprobleme mit sich. In solchen Fällen wäre der marktliche Vertragsabschluß recht aufwendig; die Vereinbarungs-, Kontroll- und Anpassungskosten würden bei freiem, fallweisem Vertragsschluß extrem hoch. Statt dessen ist es wirtschaftlicher, wenn sich die beiden (oder mehrere) Seiten zum Zwecke der Abwicklung derartiger

Teilaufgaben mit Hilfe eines Rahmenvertrages (z. B. Unternehmensvertrag, Arbeitsvertrag) auf der Basis genereller, gegenseitig anerkannter Grundsätze aneinander binden, d. h. eine Mehrpersoneneinheit bilden. In einem solchen Rahmen sind nämlich z. B. die Anpassung an Veränderungen und der Schutz von Spezialwissen sowie die Bewertung und Kontrolle von schwer definierbaren Leistungsinputs und Leistungsergebnissen leichter möglich.

Je häufiger Transaktionen der zuvor beschriebenen Art durchgeführt werden müssen, desto stärker wird die Tendenz zur internen Koordination dieser Teilaufgaben. Es können sich nämlich dann eher Spezialisierungsvorteile bei der Koordination, Kostendegressionen im Bereich der Investitionskosten interner Organisation (z. B. Einrichtung spezieller Leitungs-, Planungs- und Kontrollstellen) sowie Lerneffekte bei wiederholter Abwicklung entfalten.

Es ist wichtig festzuhalten, daß es sich bei den Teilaufgaben, die tendenziell innerhalb der Unternehmung abgewickelt werden, um die vergleichsweise spezifischeren, wandlungsintensiveren, einen intensiveren Informationsaustausch erfordernden, schwieriger zu bewertenden und häufiger benötigten Bestandteile der Unternehmungsaufgabe handelt.

Die Entstehung der (internen) Unternehmungsorganisation ist demnach vor allem eine Folge des **Marktversagens** (vergleichsweise zu hohe Kosten des Abschlusses von marktlichen Einzelvereinbarungen) bei der interpersonellen Teilung bestimmter Aufgaben. Der Umkehrschluß stimmt aber auch: Marktliche Koordination ist die Folge des **Versagens hierarchischer Organisationsformen** für bestimmte Teilleistungen. So wie es *ceteris paribus* ökonomisch nicht vertretbar ist, Gütertausch, der für den Markt ungeeignet ist, marktlich durchzuführen, so ist es andererseits ökonomisch nicht zu rechtfertigen, Tauschakte, die sich für den Markt eignen, mit Hilfe einer kostspieligen (mehr oder weniger bürokratischen) Hierarchie abzuwickeln. Den tendenziellen Verlauf der Transaktionskosten für die Koordinationsformen Markt (z. B. kurzfristige Verträge), mittlerer Koordinationsformen (z. B. Kooperationen) und Hierarchie (z. B. langfristige Arbeitsverträge) in Abhängigkeit von dem Ausmaß der Informationsprobleme (die ganz wesentlich von dem Spezifitätsgrad und von der Unsicherheit abhängen), die bei der Koordination von Teilaufgaben zu bewältigen sind, zeigt *Abbildung C.3-1*.

Aus Wettbewerbsgründen ergibt sich für jede Unternehmung die Notwendigkeit einer effizienten Mischung von marktlichen und nicht marktlichen Koordinationsformen für die organisatorische Bewältigung des Spektrums ihrer Teilaufgaben.

Zu betonen ist, daß die Alternativen „Markt“ und „Hierarchie“ lediglich idealtypische Ausprägungen eines breiten Spektrums von Koordinationsformen darstellen, die jeweils marktliche und hierarchische Elemente enthalten (z. B. langfristige Lieferverträge, Arbeitsgemeinschaften, Franchising, Kartelle, Holdings) und deren Entstehung analog erklärt werden kann (vgl. *Picot*, 1991).

Zu beachten ist, daß die vorangegangenen Aussagen auf **drei Prämissen** beruhen. Zum einen wurde unterstellt, daß die reinen Produktionskosten und Qualitäten einer Teilleistung nicht davon abhängen, in welcher Form sie koordiniert wird. Weist ein externer Marktpartner oder weist die interne Produktion Produktionskostenvorteile auf (z. B. aufgrund von Größenvorteilen oder Erfahrungsvorsprung), so hängt die Wahl der Koordinationsform von den jeweiligen Gesamtkosten ab (Produktionsko-

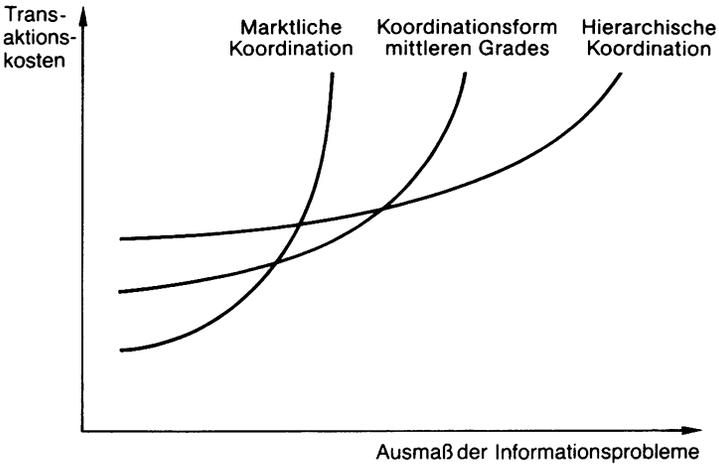


Abb. C.3-1: Transaktionskosten bei verschiedenen Koordinationsformen in Abhängigkeit von Informationsproblemen

sten plus Transaktionskosten). Zum anderen wurde angenommen, daß ein letztlich am Effizienzkriterium (Verhältnis Output/Input) orientierter Wettbewerb zwischen den Betriebswirtschaften existiert; andernfalls besteht nämlich kein Zwang zur Auswahl der kostengünstigsten Alternative. Die dritte Prämisse betrifft die Konstanz der zugrundeliegenden Infrastruktur (Rechtssystem, Informations- und Kommunikationstechnik usw.), die den Rahmen für die Wahl von Koordinationsformen absteckt. Beispielsweise muß weitgehende Vertragsfreiheit und Rechtssicherheit herrschen, damit wirtschaftlich vorteilhafte Regelungen tatsächlich vereinbart werden können. Andererseits beeinflussen moderne Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten die mit einer Transaktion verbundenen Informationsprobleme und damit das Ausmaß von Transaktionskosten.

Als Folge der beschriebenen effizienzorientierten Auswahl von Koordinationsformen entsteht die **interne Unternehmungsorganisation**, der **klassische Gegenstandsbereich der Organisationswissenschaft**, dessen Strukturierung ebenfalls unter dem Aspekt der jeweiligen Transaktions- bzw. Koordinationskosten untersucht werden kann. Diesem klassischen Gegenstandsbereich der Organisationslehre gilt es nun, sich näher zuzuwenden, nicht jedoch ohne im Bewußtsein zu behalten, auf welchen Grundlagen er letztlich entstanden ist und weswegen er sich demnach auch verändern kann.

1.4. Probleme der Effizienzbeurteilung von Organisationen

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist die Beurteilung einer Organisation letztlich eine Frage ihrer Effizienz bzw. ihrer Wirtschaftlichkeit. Es wäre also zu klären,

- welche **Leistungen** durch eine Organisationsform ermöglicht werden und
- welche **Kosten** mit dieser Organisationsform verbunden sind.

Bei Beantwortung dieser Fragen treten in Theorie und Praxis der Organisation besonders schwierige Bewertungsprobleme auf. So sicher es ist, daß unterschiedliche Organisationsformen jeweils besondere Kosten- und Leistungskonsequenzen haben – wäre dies nicht so, so wäre es aus wirtschaftlicher Sicht völlig gleichgültig, nach welchen Regeln arbeitsteiliges Handeln abgewickelt würde –, so schwierig sind in konkreten Fällen diese spezifischen Kosten- und Leistungswirkungen zu erfassen (vgl. für den Versuch einer theoretischen Erfassung *Reese*, 1989 und überblicksartig *Scholz*, 1992). Im folgenden sollen einige Orientierungshilfen für die Durchdringung dieses Problems gegeben werden.

1.4.1. Beurteilungsebenen

Zunächst ist es sehr wesentlich, die jeweils interessierende Untersuchungsebene genau zu bestimmen. Für die Auswahl der zu untersuchenden organisatorischen Variablen und der zu betrachtenden Kosten- und Leistungsgrößen macht es einen Unterschied, ob die Unternehmungsorganisation als Ganzes, ob einzelne Bereiche der Organisation, ob einzelne Arbeitsplätze oder ob die Beziehungen zwischen einzelnen Bereichen oder zwischen der Unternehmung und bestimmten externen Arbeitspartnern Gegenstand der organisatorischen Effizienzbetrachtung sind (*van de Ven/Ferry*, 1980, S. 8 f.).

Grundsätzlich gilt, daß der Realitätsausschnitt, der für die Zielerreichung des Beurteilenden von Interesse ist, auch beim Beurteilungsverfahren berücksichtigt werden muß. Dies bedeutet, daß z. B. die Analyse eines isolierten Arbeitsplatzes aus der Sicht der Unternehmungsleitung nicht auf der Arbeitsplatzebene stehen bleiben darf. Vielmehr ist das weitere Umfeld (Abteilung, Gesamtunternehmung), das durch die Art der organisatorischen Gestaltung dieses Arbeitsplatzes betroffen ist, mit einzubeziehen, um verengte Fehlrteile zu vermeiden. Beispielsweise wirkt sich die Spezialisierung bestimmter Gruppen von Arbeitsplätzen nicht nur auf deren Effizienz aus, sondern auch auf die Aufgabenstrukturen, Belastungen, Bearbeitungszeiten, Leistungsqualitäten oder Umstellungsfähigkeiten anderer Bereiche der Unternehmung, die mit den erstgenannten in direkter oder indirekter Beziehung stehen. In mehrstufigen, das relevante Umfeld einbeziehenden Wirtschaftlichkeitsanalysen ist deshalb ein umfassendes Urteil über organisatorische Regelungen zu entwickeln (*Picot*, 1979, 1, S. 1160 ff.).

Bei der Effizienzbeurteilung ist es außerdem wichtig, die Verwirklichung der Unternehmungsziele („instrumentelle Rationalität“) und die Verwirklichung der Ziele der beteiligten Personen („sozio-emotionale Rationalität“) zu betrachten (*Hill/Fehlbaum/Ulrich*, 1989, S. 158 ff.).

1.4.2. Leistungsbeurteilung

Am einfachsten wäre es natürlich, wenn sich der Leistungsbeitrag einer Organisationsform zur Erreichung eines Zieles (z. B. Umsatz) genau berechnen ließe. Da dies wegen der Überlagerung durch andere Einflußgrößen der Zielerreichung (z. B. ande-

re interne Produktionsfaktoren, Marktentwicklung, Konkurrenzverhalten) sowie wegen der Schwierigkeiten, quantitative Ursache-Wirkungs-Ketten aufzuzeigen (Wie hoch ist der zusätzliche Umsatz, der bei Übergang von der Verrichtungs- auf die Spartenorganisation zu erzielen ist?), nicht möglich ist, muß auf **Ersatzkriterien** zurückgegriffen werden. Dies sind Kriterien, die einen Zusammenhang zwischen Organisationsform einerseits und Leistungen der Unternehmung andererseits vermuten lassen.

Für die Ableitung derartiger Ersatzkriterien gibt es kein allgemeingültiges Rezept. Typische Fragestellungen sind etwa, in welchem Ausmaß eine Regelung

- zu der für die Aufgabenerfüllung notwendigen Stabilität und/oder Flexibilität der Unternehmung beiträgt,
- zu einer höheren Arbeitsleistung motiviert,
- eine gute Nutzung der personellen und materiellen Ressourcen fördert,
- die Abwicklung von Aufgaben beschleunigt,
- die Zusammenarbeit, den Informationsaustausch und die Integration in der Unternehmung verbessert.

In der Regel sind derartige Ersatzkriterien noch näher zu operationalisieren, indem für sie ins einzelne gehende Indikatoren gefunden werden (z. B. Beurteilung des Flexibilitätsbeitrags anhand der Anzahl und der Geschwindigkeit der Erledigung von Kundenwünschen, Zahl der vorgeschlagenen und verwirklichten Verbesserungen, Geschwindigkeit der Bearbeitung und des Abbaus von Beschwerden).

Ähnliches gilt für die Beurteilung der Zielerreichung der beteiligten Individuen (z. B. Arbeitszufriedenheit, Selbstverwirklichung, Sicherheit), auf die sich organisatorische Regelungen ebenfalls auswirken. Auf die damit verbundenen Fragen wird in Abschnitt B.7-3.2.3 ausführlich eingegangen.

1.4.3. Kostenbeurteilung

Auf der Kostenseite stellen sich ebenfalls Probleme. Das Effizienzkriterium verlangt, die Gesamtkosten zu kennen und – unter Erhaltung eines bestimmten Niveaus der Aufgabenerfüllung – zu minimieren. Die Gesamtkosten setzen sich aus den Produktionskosten und den Koordinations-(Transaktions-)kosten zusammen. Sofern sich eine Veränderung der Organisationsform ausschließlich auf die Transaktionskosten und nicht auf die Produktionskosten auswirkt, wären für die Kostenbeurteilung allein die Transaktionskosten ausschlaggebend. Auf die Erfassungs- und Bewertungsprobleme der Transaktionskosten wurde bereits hingewiesen. In vielen Fällen sind jedoch auch Auswirkungen der Organisation auf die Produktionskosten zu erwarten (z. B. Transportkosten, Ausschußkosten, Lagerkosten), so daß eine Gesamtkostenbetrachtung erforderlich wird. Ferner kennt das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen noch keine ausgereiften Hilfsmittel für die Trennung der Gesamtkosten in Produktionskosten und Transaktionskosten (*Albach*, 1988). Zudem gilt auch hier, daß die Zurechnung der Kostenentscheidung auf die Organisationsform und auf andere Ursachen manchmal schwer fällt.

Zusammenfassend sind beispielsweise die folgenden Größen für die Beurteilung der Kostenwirkungen von Organisationsalternativen von Interesse:

- Umfang des notwendigen Koordinationsaufwands, z. B. Verwaltungsaufwand für eine aufgabengerechte Abwicklung des betrachteten Bereichs (Personal-, Material- und Maschinenkosten für geeignete Informationsversorgung und Kontrollen),
- Zahl der Beanstandungen, Beschwerden, Konflikte, Mißverständnisse,
- Fluktuation und Abwesenheit des Personals,
- Arbeitseinsatz, Maschineneinsatz, Ausschuß in Fertigung, Transport und Lagerhaltung.

Bei einer Gegenüberstellung von Kosten- und Leistungsgrößen zeigt sich ferner, daß eine Trennung zwischen beiden Bereichen nicht immer einfach ist, so daß Doppelberücksichtigungen möglich sind. Was aus einer Sicht Leistungen sind (z. B. Beschleunigung von Bearbeitungszeiten) kann aus der anderen Sicht Kostenreduktion bedeuten (Verringerung von Liegezeiten). Es ist deshalb auf eine konsistente Konzeption der einzubeziehenden Größen zu achten.

Die erheblichen Schwierigkeiten, die einer eindeutigen Bewertung organisatorischer Lösungen entgegenstehen, belegen, daß Organisation zu den besonders schwierigen Aufgabenfeldern der betriebswirtschaftlichen Praxis gehört. Sie sind jedoch auch ein Hinweis auf den noch jungen Entwicklungsstand der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre.

2. Strukturierung der Organisation

2.1. Grundsätzliche Vorüberlegungen

Die folgenden Abschnitte konzentrieren sich, wie bereits erwähnt, auf Gestaltungsprobleme der internen Organisation. Hier liegt der Schwerpunkt der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung. In jüngerer Zeit rücken jedoch Fragen der grenzüberschreitenden Organisation immer stärker ins wissenschaftliche Blickfeld (z. B. *Walker/Weber*, 1984, *Anderson/Weitz*, 1986, *Picot/Laub/Schneider*, 1989).

2.1.1. Situative Denkweise

Nahezu die gesamte betriebswirtschaftliche Organisationslehre konzentriert sich auf die Frage: Unter welchen Bedingungen ist welche Art organisatorischer Gestaltung zu erkennen (deskriptive Fragestellung) bzw. vorzuziehen (gestaltend-normative Fragestellung). Diese Denkweise wird auch häufig als Kontingenz-Ansatz oder situativer Ansatz der Organisationslehre bezeichnet, weil die jeweilige Organisationsstruktur in Abhängigkeit von der Situation, in der sich die Unternehmung befindet, gesehen wird (z. B. *Kieser/Kubicek*, 1992; *Hill/Fehlbaum/Ulrich*, 1989; *Mintzberg*, 1979). Im folgenden steht die gestaltend-normative Fragestellung im Vordergrund.

Hinter der situativen Denkrichtung verbirgt sich nichts anderes als die Einsicht, daß generelle, unter allen denkbaren Bedingungen gültige Gestaltungsprinzipien, wie sie von der älteren Organisationslehre zum Teil zu entwickeln versucht wurden, nicht ableitbar sind; man hat vielmehr zu fragen, wie die jeweils besonderen Anforderungen und Beschränkungen eine Lösung des Organisationsproblems beeinflussen (*Picot*, 1979, 2). Die Überlegungen zur Entstehung der Unternehmungsorganisation (vgl. Abschnitt C.3-1.3) machen bereits die Bedingungsabhängigkeit der Herausbildung bestimmter Organisationsstrukturen klar.

Damit gleicht die Vorgehensweise bei der Lösung des Organisationsproblems der der allgemeinen Entscheidungslehre (vgl. Beitrag C.2): Zielorientierte Auswahl von Alternativen unter gegebenen Restriktionen. Organisationsentscheidungen werden grundsätzlich von den im Unternehmungsrecht vorgesehenen Organen gefällt (vgl. Abschnitt A.3-3), die dieses Organisationsrecht teilweise z. B. an eine Organisationsabteilung delegieren können.

Für Organisationsentscheidungen ist zu klären, welche Aktionsvariablen zur Verfügung stehen, aus deren Festlegung eine konkrete Organisationsstruktur geformt werden kann, und welche Nebenbedingungen (Beschränkungen) bei dieser Auswahl zu berücksichtigen sind. Ziel der organisatorischen Bemühungen ist letztlich eine Erhöhung der Effizienz (vgl. Abschnitt C.3-1.4).

Wiederum ist im Auge zu behalten, daß sich die Lösung von Organisationsproblemen auf **unterschiedliche Betrachtungsebenen** beziehen kann, nämlich auf den Makrobereich (Gesamtunternehmung mit ihren Beziehungen zur marktlichen und nicht-marktlichen Umwelt), auf den Mikrobereich (Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsorganisation) oder auf dazwischenliegende Ebenen (Abteilungen, Gruppen). In den folgenden Abschnitten steht die Makrobetrachtung im Vordergrund, an verschiedenen Stellen wird jedoch auch auf Fragen der mikroorganisatorischen Gestaltung eingegangen.

2.1.2. Strukturvariable

Die Gestaltungsvariablen (Aktionsparameter) der Organisationsstruktur lassen sich in sechs Gruppen einteilen: **Aufgabenverteilung, Verteilung von Weisungsrechten, Verteilung von Entscheidungsrechten, Programmierung, Information und Kommunikation, Macht**. Die prinzipiellen Gestaltungsmöglichkeiten dieser Variablen werden in Abschnitt C.3-2.3 erörtert.

Die Gesamtheit der organisatorischen Regeln (Organisationsstruktur) soll den Handlungsspielraum der Organisationsmitglieder abgrenzen und damit deren Verhalten aufgabengerecht steuern. Die Organisationsstruktur kann grundsätzlich aus drei verschiedenen Perspektiven erörtert und gemessen werden (vgl. z. B. *Pennings*, 1973; *Kubicek*, 1980).

Zunächst läßt sich fragen: Welches sind die geplanten, offiziell verabschiedeten Regelungen (z. B. in einer Organisationsanweisung oder in einem Organisationshandbuch schriftlich festgehalten)? Hieraus ergibt sich die **formale Organisationsstruktur**. Jeder weiß, daß derartige formale Regelungen nicht immer in die Wirklichkeit umge-

setzt werden. Zum Teil werden sie nicht zur Kenntnis genommen oder nicht verstanden, zum Teil werden sie als unbrauchbar, veraltet oder lästig eingestuft und umgangen.

Deshalb ist neben der geplanten auch die **faktische Organisationsstruktur** von Interesse. Sie ergibt sich aus dem beobachtbaren Handeln der Organisationsmitglieder. Es handelt sich dabei um die tatsächlichen, von den geplanten u. U. abweichende (Gewohnheits)Regeln, die das arbeitsteilige Zusammenwirken bestimmen (Beispiel: ein Vorgesetzter beteiligt einen Untergebenen regelmäßig bei der Entscheidungsfindung, obwohl ihm offiziell ein Alleinentscheidungsrecht übertragen ist). Faktische und formale Organisationsstruktur können, müssen aber nicht auseinanderfallen.

Schließlich ist noch die subjektive Sicht der organisatorischen Regeln, die Art und Weise also, wie das organisatorische Regelsystem von den verschiedenen Organisationsmitgliedern wahrgenommen und interpretiert wird, von Bedeutung. Diese **subjektive Organisationsstruktur** kann, muß aber nicht von der faktischen oder formalen abweichen. Als Bewußtseinsinhalt hat sie steuernde Kraft für das Geschehen in der Unternehmung, denn Erleben und Handeln werden stark von Vorstellungsinhalten geprägt. Beispiel: In einer Unternehmung ist ein Planungssystem formal eingeführt, und es wird auch tatsächlich praktiziert; dennoch äußern verschiedene Gruppen, die vielleicht nicht oder nur am Rande am Planungsprozeß beteiligt sind, die Ansicht, es gäbe in der Unternehmung keine Koordination durch Planung.

Divergenzen zwischen den drei Perspektiven der Organisationsstruktur sind Anzeichen für Informationslücken und/oder für Leistungsschwächen bzw. Fehlgestaltungen organisatorischer Instrumente.

In diesem Beitrag wird vorwiegend die formale, geplante Organisationsstruktur erörtert. Die Notwendigkeit, in Praxis und Forschung zwischen formaler, faktischer und subjektiv wahrgenommener Organisationsstruktur zu unterscheiden, sollte jedoch nicht übersehen werden.

2.1.3. Bedingungen

Bedingungen sind solche Größen, die innerhalb des zeitlichen und sachlichen Rahmens der Entscheidungsfindung nicht einflußbar sind und zugleich die Auswahl zielentsprechender Lösungen einschränken. Selbstverständlich können die der Lösung des Organisationsproblems auferlegten Nebenbedingungen im Rahmen anderer Entscheidungen (z. B. im Rahmen unternehmensstrategischer Entscheidungen) verändert werden; bei Organisationsentscheidungen sind sie jedoch als Daten anzusehen.

Im Unterschied zu anderen Darstellungen (z. B. *Kieser/Kubicek*, 1992; *Mintzberg*, 1979) wird hier, dem instrumentellen Charakter der Organisation folgend, nur auf eine zentrale Bedingungsgröße näher eingegangen, nämlich auf die **Aufgabe** (ähnlich *Nordsieck*, 1934; *Kosiol*, 1976; *Hill/Fehlbaum/Ulrich*, 1989). Strukturiertheit, Veränderlichkeit, Häufigkeit, Ähnlichkeit und Spezifität der betriebswirtschaftlichen Aufgaben bilden, wie noch näher zu begründen sein wird, die wichtigsten organisationsrelevanten Bedingungsmerkmale; ihre prinzipiellen Zusammenhänge mit der

Ausprägung organisatorischer Strukturvariablen werden beschrieben (vgl. Abschnitt C.3-2.2) und später fallweise erörtert (vgl. Abschnitt C.3-2.3).

Ähnlich wie bei den Strukturvariablen läßt sich bei den Bedingungsgrößen zwischen einer **offiziellen** (z. B. von der Unternehmungsleitung verlautbarten), einer **subjektiven** (z. B. von den Entscheidungsträgern wahrgenommenen) und einer **tatsächlichen** (z. B. anhand objektiver Maßstäbe belegten) Interpretation unterscheiden. In diesem Beitrag wird von einer realen (tatsächlichen) Betrachtung des Bedingungsrahmens ausgegangen; Divergenzen zwischen offizieller, subjektiver und realer Erfassung der organisatorischen Rahmenbedingungen verursachen für die Unternehmung Anpassungsprobleme, die denen der Strukturvariablen vergleichbar sind; je nach Lesart der Bedingungen wird eine andere Organisationsstruktur gewählt, unter Umständen eine, die den tatsächlichen Anforderungen nicht entspricht.

2.1.4. Alternativenvielfalt und typische Organisationsstrukturen

Angesichts der großen Menge möglicher Bedingungskonstellationen und der vielfältigen Ausprägungs- und Kombinationsmöglichkeiten der Strukturvariablen entsteht eine schwer überschaubare Alternativenvielfalt für die organisatorische Gestaltung. Ferner existieren die Schwierigkeiten einer exakten zielbezogenen Beurteilung von organisatorischen Lösungen. Deswegen ist es auch im Kontingenzansatz praktisch nicht möglich, optimale Lösungen des Organisationsproblems eindeutig abzuleiten. Nur unter sehr vereinfachenden Annahmen sind mathematische Modelllösungen demonstrierbar, die das prinzipielle Verständnis dieses Entscheidungsproblems fördern (vgl. z. B. *Beckmann*, 1978; 1983; *Laux*, 1979; *Schüler*, 1980). Allerdings sind Zusammenhänge zwischen der Art der Unternehmensaufgabe und der Organisationsstruktur zu beobachten. Um einen Einblick in praktische Bewältigungsmöglichkeiten des Organisationsproblems zu ermöglichen, werden im abschließenden Abschnitt dieses Kapitels (C.3-2.4) typische Organisationsstrukturen vorgestellt, die sich auf der Grundlage bestimmter Bedingungs-lagen in der Praxis gebildet haben. Fragen des Gestaltungs- und Änderungsprozesses werden im Abschnitt C.3-3 erörtert.

2.2. Aufgabenmerkmale als Bedingungsrahmen der Organisationsstruktur

2.2.1. Zusammenhänge zwischen Aufgabe und Organisationsstruktur

Es existieren zahlreiche Kataloge von Bedingungsfaktoren, von deren Ausprägung die Strukturierungen von Organisationen abhängen und die deswegen Unterschiede zwischen Organisationsstrukturen erklären könnten (vgl. z. B. die Übersichten bei *Kieser/Kubicek*, 1992, S. 199 ff.; *Ebers*, 1992). Diese Kataloge enthalten so vielfältige Faktoren wie Größe, Alter, Rechtsform, Eigentumsverhältnisse, Leistungsprogramm, Produktions- und Informationstechnologie, wirtschaftliche und gesellschaftliche Umwelt, Personalqualitäten einer Unternehmung. Nur wenige Autoren versuchen, die Heterogenität derartiger Kataloge durch eine systematische und überschaubare Konzeption zu überwinden. Einen wesentlichen Schritt in diese Richtung unterneh-

men Hill/Fehlbaum/Ulrich (1989, S.319ff.). Sie reduzieren den Bedingungskatalog auf zwei Größen: die Eigenschaften der Unternehmungsaufgabe und die Eigenschaften der Unternehmungsmitglieder. Die anderen in der Literatur herausgestellten Bedingungen bilden Hintergrundfaktoren, die ihrerseits auf die Aufgabenmerkmale und die Merkmale der Organisationsmitglieder einwirken.

Mit der **Interdependenz zwischen der Organisationsstruktur und den Bedürfnissen und Fähigkeiten der beteiligten Individuen** ist ein Bereich angesprochen, der im Zentrum personalwirtschaftlicher Überlegungen steht (vgl. Beitrag B.7) und der auch unter dem Stichwort „individualisierte Organisation“ (Schanz, 1978, S.296ff.) diskutiert wird. Die enge Verzahnung zwischen Personalwesen und Organisation wird hier deutlich. Unterstellt man, daß es der betrieblichen Personalwirtschaft gelingt, die für die Aufgabenerfüllung benötigten Personalqualifikationen bereitzustellen und bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen den Bedürfnissen der Organisationsmitglieder im notwendigen Umfang zu entsprechen, so ist es zulässig, die organisatorische Bedingungsanalyse auf die Aufgaben der Unternehmung zu konzentrieren. Es ist jedoch zu betonen, daß in der Praxis organisationspolitische und personalpolitische Entscheidungsebenen stark ineinander greifen. Grundsätzlich gilt, daß die Berücksichtigung von Eigenschaften des Personals bei der Organisationsgestaltung umso dringlicher ist, je unelastischer der Arbeitsmarkt für die benötigten Personalqualitäten ist, je starrer die rechtlichen Bindungen im Personalbereich sind und je größer das aufgaben- und unternehmungsspezifische Wissen und Können (Humankapital) ist, das sich bei den Organisationsmitgliedern gebildet hat.

Wenn Organisation Mittel zum Zweck der arbeitsteiligen Erreichung des Sachziels der Unternehmung ist, so kann es nicht verwundern, daß ihre Struktur von den organisationsspezifischen Eigenarten des Sachziels geprägt wird. Die Aufgabe als Referenzpunkt aller organisatorischer Arbeit wurde schon früh von *Nordsieck* (1934) und später von *Kosiol* (1976, 1) herausgestellt. Die Aufgabenstellung der Unternehmung ist für den Organisator demnach ein wichtiges Datum. Die Begriffe, die für diesen Bedingungsfaktor benutzt werden, sind vielfältig: Sachziel, Aufgabe, Leistungsprogramm, Unternehmungsstrategie, Problemstellung, Output. Stets geht es um die Frage, welches der **Auftrag der Unternehmung** bzw. des zu gestaltenden Bereichs ist und welche organisatorischen Folgerungen sich aus den Besonderheiten des Auftrags ergeben. Dabei ist das **Aufgabenumfeld** (z. B. Entwicklung der Nachfrage, des Wettbewerbs, der Technik) in die Betrachtung einzubeziehen, weil nur vor diesem Hintergrund die Aufgabe adäquat interpretiert und gerechtfertigt werden kann.

Wenn die Aufgaben Mittel zum Zweck der Erreichung der Formalziele (z. B. Gewinnerzielung) sind, so müssen unter Wettbewerbsbedingungen wesentliche Veränderungen der organisationsrelevanten Aufgabenmerkmale die Organisationsstruktur verändern, wenn die Unternehmung bzw. der betrachtete Bereich erfolgreich bleiben will. Dies ist letztlich die bekannte These von *Alfred Chandler* (1962), daß die **Organisationsstruktur der Unternehmung der Strategie der Unternehmung folgt**. Andererseits mag die Vermutung nahe liegen, daß die jeweilige Unternehmungsstruktur, vor allem die durch sie geschaffenen besonderen Entfaltungsmöglichkeiten, Kenntnisse, Ressourcen und Kooperationsmuster, die Strategie der Unternehmung stark prägen (z. B. *Rumelt*, 1974, S. 74).

Der scheinbare Widerspruch zwischen beiden Behauptungen läßt sich recht einfach aufklären. Zweifellos beeinflußt **kurzfristig** die gegebene Organisationsstruktur die Handlungsmöglichkeiten der Unternehmensführung und somit auch die Sachziele (Strategien). Dies ist jedoch nur solange möglich, als diese Strategien in der Unternehmensumwelt durchsetzbar sind. Sind jedoch die mit einer gegebenen Struktur zu bewältigenden Sachprogramme nicht mehr wettbewerbsfähig und werden neue, erfolgsträchtige Strategien identifiziert, die mit der gegebenen Struktur nicht zu verwirklichen sind, so ist eine Anpassung der Struktur an die neuen Aufgaben unumgänglich, wenn die Unternehmung überleben will. Dabei spielt es prinzipiell keine Rolle, ob zuerst eine konkrete Strategie entworfen und dann die Struktur verändert wird oder ob in Kenntnis strukturbedingter Begrenzungen der strategischen Handlungsmöglichkeiten zuerst die Grobstruktur verändert und dann die Strategie im Detail entworfen wird, die wiederum gewisse Detailanpassungen der Struktur nach sich zieht. Entscheidend ist, **daß unter Wettbewerbsbedingungen langfristig in jedem Fall die Aufgabe, mit deren Bewältigung sich die Unternehmung in der Außenwelt bewähren muß, die Organisationsstruktur bestimmt.** Diese Aussage gilt für die Unternehmung als Ganzes ebenso wie für die Betrachtung von Teilbereichen, die abgrenzbare Teilaufgaben zu erfüllen haben (z. B. Abteilungen, Zweigwerke, Auslandsniederlassungen).

2.2.2. Organisationsrelevante Merkmale von Unternehmungsaufgaben

Um nähere Aussagen über den Zusammenhang zwischen Aufgabe und interner Organisationsstruktur zu machen, ist zunächst eine Identifizierung der organisationsrelevanten Aufgabenmerkmale von Bedeutung. Fünf Aufgabendimensionen sind es, die bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Aufgabe und Organisationsstruktur zu berücksichtigen sind. Die beiden ersten (Strukturiertheit und Veränderlichkeit) bilden als Grunddimensionen die erste Stufe organisationsbezogener Aufgabenbetrachtung, die beiden weiteren (Häufigkeit und Ähnlichkeit) die zweite Stufe. Das fünfte Merkmal, die Spezifität, stand bereits bei der Frage der internen oder externen Aufgabenverteilung im Mittelpunkt (vgl. C.3-1.3.3.).

Die **Strukturiertheit** der Aufgabe fragt nach dem Ausmaß, in dem eine Problemstellung in exakte, einander eindeutig zuzuordnende Lösungsschritte zerlegbar ist. Das angestrebte Ergebnis, die notwendigen Inputs wie auch die Ursache-Wirkungs-Beziehungen, die zur Lösung führen, sind im Falle hoch strukturierter Aufgaben bekannt, im Falle gering strukturierter weitgehend unbekannt (Abb.C.3-2. in Anlehnung an *Ouchi*, 1979, S. 843 und *Picot*, 1984, S. 160).

Welcher Grad an Aufgabenstrukturiertheit in einer Unternehmung vorherrscht, ist im wesentlichen von ihren strategischen Marktentscheidungen abhängig. Beispielsweise kann als hochstrukturierte Aufgabe die regelmäßige Wartung eines PKW gelten, als gering strukturiert der Entwurf einer Werbekampagne. Statt Strukturiertheit werden auch häufig Begriffe wie Programmierbarkeit, Definiertheit, Komplexität, Exaktheit oder Analysierbarkeit gebraucht.

Die **Veränderlichkeit** einer Aufgabe bezieht sich auf die Menge und Vorhersehbarkeit von Aufgabenänderungen. Je häufiger und je weniger vorhersehbar Änderungen bei Qualitäten, Terminen, Mengen und Preisen im Rahmen der Erfüllung der Aufgabe oder einer ihrer Komponenten auftreten, desto veränderlicher ist die Aufgabe. Es

		Kenntnis des Inputs	
		exakt	mangelhaft
Definition des Outputs	exakt	1 „Produktionsfunktion“ z. B. PKW-Wartung	2 Ermessensabhängiger Input z. B. Entwicklung nach Pflichtenheft
	mangelhaft	3 Ermessensabhängige Outputbeurteilung z. B. Schulung zur Qualifikationssteigerung	4 Input und Output ermessensabhängig z. B. Entwurf einer Werbe- kampagne

Abb. C.3-2: Merkmale der Strukturiertheit

geht also um den Grad der Unsicherheit, der bei der Aufgabenerfüllung zu berücksichtigen ist. Beeinflusst wird die Aufgabenveränderlichkeit im wesentlichen von der Veränderung der Nachfrage, von der Wettbewerbsintensität sowie von der Wandlungsintensität der weiteren Umwelt (rechtliche Normen, technischer Fortschritt, gesellschaftliche Wertevorstellungen usw.). Statt Veränderlichkeit spricht man auch häufig von Dynamik, Ungewißheit oder Varietät.

Eine einfache Kombination der beiden Merkmale ergibt eine Vier-Felder-Tabelle (Abb. C.3-3 in Anlehnung an Perrow, 1970, S. 75 ff.).

Veränderlich- keit Struktur- iertheit	Strukturiertheit	
	gering	hoch
hoch	1 hoch strukturierte, stabile Aufgaben z. B.: Buchhaltung, Stahlproduktion, Montagebänder	3 hoch strukturiert, stark ver- änderliche Aufgaben z. B.: Computerprogram- mierung, Hoch- und Tiefbau, Energieversorgung
gering	2 schwach strukturierte, stabile Aufgaben z. B.: Kunsthandwerk, Bildungsbetrieb, Fachhandel	4 unstrukturierte, stark verän- derliche Aufgaben z. B.: Forschung und Ent- wicklung, strategische Planung, „high technology“

Abb. C.3-3: Vier Grundtypen von Aufgaben

Strukturiertheit und Veränderlichkeit ermöglichen eine Einordnung der Unternehmungsaufgaben nach organisationsrelevanten Grundmerkmalen. Die Bedingungsanalyse muß jedoch einen Schritt weiter gehen, um die Konsequenzen der Aufgabensituation für die Organisationsstruktur vollständig zu erkennen. Auf einer zweiten Stufe ist deshalb zu klären, wie häufig eine Aufgabenart zu erstellen ist und zusätzlich – falls verschiedene Aufgaben zu bewältigen sind – wie ähnlich sich diese Aufgaben sind.

Die Dimension der **Häufigkeit** bezieht sich auf das erwartete Volumen der in einem Zeitabschnitt zu bewältigenden Einheiten einer Aufgabenart (z. B. Produktion von 1000 oder 1 Mio. Jahrestonnen, Betreuung von 10 oder 200 Kunden, Abwicklung von 15 oder 50 Forschungsprojekten pro Jahr). Das mit der (Wiederholungs)Häufigkeit angesprochene Volumen der Aufgaben steht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Kapazität und damit auch mit der **Größe** einer Unternehmung. Die Größe kann bekanntlich neben den erwähnten Prozeßmerkmalen (Menge oder Werte der abzuwickelnden Aufgaben) auch anhand von Bestandsmerkmalen (Zahl der Organisationsmitglieder, Kapazität oder Wert der Anlagen) gemessen werden. Aufgabenhäufigkeit bzw. Unternehmungsgröße hängen u. a. von der erwarteten Nachfrage, von den erwarteten Größenvorteilen (economies of scale), von der angestrebten Marktstellung und von der Art der Aufgabenteilung zwischen internen und externen Aufgabenträgern (vgl. Abschnitt C.3-1.3) ab.

Hat eine Unternehmung im wesentlichen nur einen der in *Abb. C.3-3* dargestellten Aufgabentyp zu erfüllen, so ist mit der Benennung der Häufigkeit bzw. Größe die Bestimmung der organisationsrelevanten Aufgabenmerkmale abgeschlossen. Der Ein-Aufgaben-Betrieb (entspricht nicht unbedingt dem Ein-Produkt-Betrieb, da der Absatz einer Produktart auf unterschiedlichen Märkten zu sehr heterogenen Aufgaben führen kann) ist jedoch längst nicht mehr die Regel. Vielmehr verfolgen viele Unternehmungen mehrere Sachziele. Indem sie ihr Leistungsprogramm qualitativ ausdehnen, stellen sie sich unterschiedliche Aufgaben. Aus organisatorischer Sicht interessiert nun, inwieweit diese Aufgaben ähnlich oder unähnlich sind. **Ähnlichkeit** bezieht sich auf die technologische (Herstellungsverfahren und Materialien) und auf die marktliche Verwandtschaft (Nachfrageverhalten, Abnehmergruppen). Statt (Un-)Ähnlichkeit der Aufgabe wird auch häufig von Heterogenität, Diversifizierungsgrad oder Vielfalt der Aufgaben bzw. des Outputs oder Leistungsprogramms einer Unternehmung gesprochen. Die qualitative Verbreiterung des Aufgabenspektrums ist das Ergebnis unternehmensstrategischer Entscheidungen. Hierfür mögen risikopolitische Erwägungen (Aktivitätsstreuung), Effizienzüberlegungen (Auslastung freier Management-, Produktions- oder Vertriebskapazitäten, die anderweitig weniger erfolgreich eingesetzt werden können) oder marktliche Aspekte (breiteres Güterbündel wird von Abnehmern verlangt oder von der Konkurrenz angeboten) ausschlaggebend sein.

Das Merkmal Häufigkeit läßt sich mit der Ein- und Mehr-Aufgaben-Unternehmung sowie mit dem Merkmal der Aufgabenähnlichkeit in einer einfachen Tabelle kombinieren. Zu beachten ist, daß jedes Feld der *Abb. C.3-4* einen bzw. mehrere der Aufgabengrundtypen aus *Abb. C.3-3* enthalten kann.

Mit dem Merkmal der **Spezifität** ist die Frage angesprochen, in welchem Ausmaß der Nutzen, den eine erstellte Leistung beim geplanten Leistungsempfänger stiftet, von dem Nutzen abweicht, den ein Dritter bei Verwendung dieser Teilleistung hätte. Je größer diese Differenz, desto höher der Spezifitätsgrad und desto stärker das Bindungsbedürfnis zwischen den arbeitsteiligen Parteien. Abschnitt C.3-1.3.3 hat gezeigt, daß hochspezifische Aufgaben tendenziell unternehmensintern abgewickelt werden. Als transaktionskostenverursachendes Merkmal ist Spezifität von Unternehmensaufgaben natürlich kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck der Erreichung marktstrategischer Ziele. Ein Automobilunternehmen versucht sich durch

Häufigkeit (Größe)	eine Aufgabe	mehrere Aufgaben	
		große Ähnlichkeit	geringe Ähnlichkeit
niedrig	z. B. kleiner Einzelhandel	z. B. Steuerberatung mit Kundenbuchhaltung	z. B. Landarztpraxis
hoch	z. B. Massenproduktion eines Erzeugnisses (etwa Zement)	z. B. Automobilproduktion mit mehreren Typen	z. B. Bergbau, Rohstoffverarbeitung, Maschinenbau und Handel unter einem Dach

Abb. C.3-4: Häufigkeit, Zahl und Ähnlichkeit von Unternehmungsaufgaben

spezifisches Pkw-Design und spezifische Motorenauslegung am Markt zu differenzieren, ein Handelsunternehmen durch spezifische Logistik-, Sortiments- und Serviceleistungen. Wirtschaftlich begründbare Aufgabenspezifität ist deshalb eine Resultante unternehmerischer Ideen bzw. der Unternehmensstrategie, was den Bedarf nach interner Aufgabenerfüllung unterstreicht. Der dermaßen erklärbare spezifische Charakter von Unternehmensaufgaben bedarf einer adäquaten organisatorischen Umsetzung. Hierzu erweist sich die Einteilung der Spezifität in Fach- und Infrastrukturspezifität als hilfreich (vgl. *Picot/Reichwald*, 1991, S.269, *Kupsch/Marr/Picot*, 1991, S.1101 f., *Picot*, 1990). Fachspezifität bezieht sich auf die fachlich-inhaltlichen Besonderheiten der Aufgabenerfüllung etwa in Produktion und Vertrieb (z. B. Produktionseigenarten, Kundenanforderungen). Infrastrukturspezifität verweist auf die übergreifenden Eigenarten, auf die besonderen Querschnittsprobleme, die für die Umsetzung der Strategie wichtig sind (z. B. Unternehmensstrategie und -politik, besondere informations- und kommunikationstechnische Infrastruktur, Planungs- und Kontrollsysteme). Die Organisationsstruktur muß sicherstellen, daß fachspezifische und infrastrukturspezifische Aufgaben jeweils den richtigen Organisationseinheiten zugerechnet werden.

Mit Hilfe der fünf zuvor erläuterten Aufgabenmerkmale werden die organisationsrelevanten Bedingungen beschrieben, deren Einfluß auf die sechs Variablen der Organisationsstruktur im folgenden zu erläutern ist. Ausführliche Erörterungen im Zusammenhang mit der Darstellung dieser Variablen finden sich in der Fachliteratur (insbesondere *Mintzberg*, 1979, S.215 ff.; *Hoffmann*, 1980; *Hill/Fehlbaum/Ulrich*, 1989, S.369 ff.; *Kieser/Kubicek*, 1992, S.199 ff.; *Frese*, 1988, S.200 ff.; *Ebers*, 1992).

2.3. Variable der Organisationsstruktur

Die Variablen der Organisationsstruktur können als Gestaltungsinstrumente aufgefaßt werden. Diese dienen in ihrer Gesamtheit dem Zweck, Hilfestellung für eine sachgerechte Arbeitsteilung sowie für eine qualitätsvolle Erfüllung und Koordination der Teilaufgaben zu bieten. Eine allgemein akzeptierte, konsistente Systematisierung der organisatorischen Strukturvariablen liegt bisher nicht vor. Die folgende

Darstellung berücksichtigt die wichtigsten Gestaltungsmöglichkeiten des Regulationssystems einer Organisation. Sie lehnt sich zum Teil an die von *Hill/Fehlbaum/Ulrich* (1989), *Kieser/Kubicek* (1992) sowie *Kappler/Rehkugler* (1991) verwendeten Kataloge an, zum Teil geht sie darüber hinaus.

2.3.1. Aufgabenverteilung

Die Aufgabenverteilung (auch Spezialisierung, Zentralisation, Aufgabengliederung, Arbeitsteilung genannt) stellt den Ausgangspunkt jeder Strukturierung einer Organisation dar. Sie besteht aus den beiden interdependenten Teilproblemen Bildung von Teilaufgaben und Bildung von organisatorischen Einheiten als Träger von Teilaufgaben.

2.3.1.1. Bildung von Teilaufgaben

Teilaufgaben sind Untermengen der Gesamtaufgabe, die von organisatorischen Einheiten bewältigt werden können. Die Zerlegung der Gesamtaufgabe in Teilaufgaben läßt sich als mehrstufiger Vorgang denken. Auf der ersten Stufe erfolgt eine erste Teilung der Gesamtaufgabe. Jede der auf der ersten Stufe entstandenen Teilaufgaben wird, sofern dafür Bedarf besteht, auf der zweiten Stufe nochmals zerlegt, usw. Dieser Teilungsvorgang kann sich solange fortsetzen, bis ein für den organisatorischen Gestaltungszweck befriedigendes Detaillierungsniveau der Teilaufgaben gefunden ist. Die Gliederung der Aufgaben auf einer Stufe bezeichnet man als **horizontale Aufgabenteilung**, die Gliederung von Aufgaben von Stufe zu Stufe als **vertikale Aufgabenteilung**. Die Problematik der Bildung von Teilaufgaben besteht in dem Auffinden von geeigneten inhaltlichen Kriterien, nach denen auf den verschiedenen Ebenen Teilaufgaben abgegrenzt werden können. Hierzu sollen einige wichtige Aspekte vorgestellt werden.

Mengen- und Artenteilung

Zunächst ist zu fragen, ob die Aufgabe lediglich mengenmäßig in kleinere, gleichartige Portionen aufgeteilt werden soll (Mengenteilung; z. B. jeder Aufgabenträger bearbeitet eine Quote eines Aufgabenkomplexes) oder ob dem Wesen nach unterschiedliche Teilaufgaben zu bilden sind (Artenteilung; z. B. jeder Aufgabenträger bearbeitet eine spezielle Qualität des Aufgabenkomplexes).

Die Mengenteilung tritt innerbetrieblich seltener auf (z. B. Aufteilung der Kontenverwaltung oder Kundenbetreuung nach Buchstaben, Kennnummern oder Regionen). Sie findet sich vor allem auf Märkten mit homogenen Gütern, auf denen die Nachfragemengen gemäß Preisen und Kapazitäten oder - im Falle des Kartells - durch Quotenvergabe auf die Anbieter verteilt werden.

Grundsätzlich herrscht im Bereich wirtschaftlicher Organisation die Artenteilung (Spezialisierung) vor. Dies liegt an den bereits 1776 von *Adam Smith* (1974, S.9 ff.) deutlich herausgestellten Vorteilen der arbeitsteiligen Spezialisierung auf bestimmte

Tätigkeiten. Die Wirtschaftlichkeitsvorteile der Spezialisierung liegen in der Möglichkeit des Einsatzes von speziellem Wissen und Können, in der rascheren Entfaltung von Lerneffekten, in kürzeren Anlern- und Einarbeitungszeiten sowie unter Umständen in vereinfachter Arbeitskräftebeschaffung. Die Produktionskosten der Unternehmung sinken.

Je höher die Strukturiertheit einer Aufgabe ist, je geringer ihre Veränderlichkeit und je größer ihre Häufigkeit, desto eher lassen sich die eben genannten Vorteile realisieren. Inexakte, häufigen Veränderungen unterworfenen Aufgaben erfordern dagegen breite Qualifikation und ganzheitliche Tätigkeiten (Funktionsintegration), wirken also der Stellenspezialisierung entgegen. Zusätzlich gilt: je höher die Veränderlichkeit der Aufgabe, desto stärker die Tendenz zu zeitlich begrenzten Organisationsformen (z. B. der Projektorganisation). Zu weit getriebene Spezialisierung kann zu einseitigen Belastungen, Monotonie, Motivationsverlust, nachlassender Anpassungs- und Umstellungsfähigkeit sowie zu erhöhtem Koordinationsbedarf führen (Friedmann, 1959). Der erhöhte Koordinationsbedarf löst seinerseits wiederum zunehmende Transaktionskosten aus. Die Grenze der arbeitsteiligen Spezialisierung ergibt sich, sobald die zunehmenden Spezialisierungsvorteile durch steigende Transaktionskosten gerade überkompensiert werden. Geht man davon aus, daß der ökonomisch optimale Spezialisierungsgrad dort erreicht ist, wo die Summe aus Transaktions- und Produktionskosten ihr Minimum hat, läßt sich der ökonomisch optimale Spezialisierungsgrad theoretisch festlegen (vgl. Abb. C.3-5).

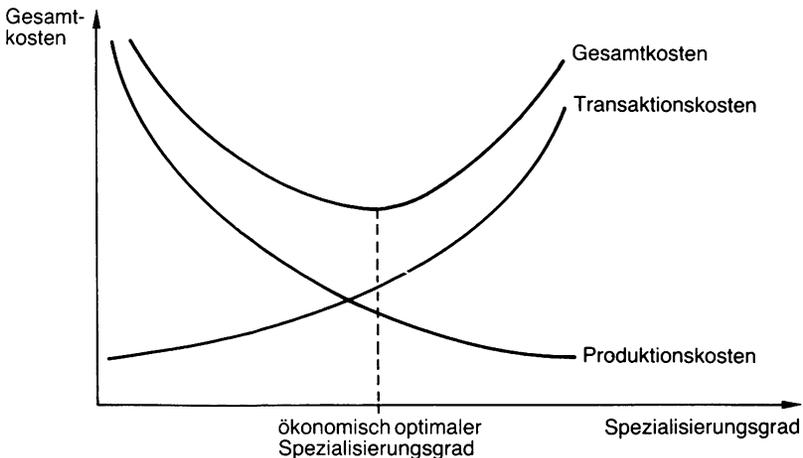


Abb. C.3-5: Bestimmungsfaktoren des ökonomisch optimalen Spezialisierungsgrades

Da sowohl die Mengen- und Artenteilung als auch die Höhe der Produktions- und Transaktionskosten unterschiedlichen Einflüssen unterliegen (z. B. Qualifikation des Personals, neue Produktionsverfahren, neue Informations- und Kommunikationstechniken), wandelt sich der ökonomisch optimale Spezialisierungsgrad ständig.

Aufgabenanalyse

Für die Bestimmung der Artenteilung hat die betriebswirtschaftliche Organisationslehre das Instrumentarium der Aufgabenanalyse und -synthese entwickelt (Nord-sieck, 1934; Kosiol, 1976, 1). Die Aufgabenanalyse ist als systematische Zusammenstellung aller Möglichkeiten aufzufassen, die Gesamtaufgabe anhand von bestimmten Kriterien gedanklich in abgrenzbare Elemente zu zerlegen. Auf ihrer Grundlage erfolgt eine durchdachte Zusammenfassung (Synthese) von Aufgabenelementen zu Teilaufgaben und deren Verteilung auf organisatorische Einheiten.

Als **Analysekriterien** können neben den in Abschnitt C.3.-2.2.2 beschriebenen Aufgabendimensionen z. B. die folgenden Merkmale einer Aufgabe dienen:

- **Verrichtung** (welche Funktionen bzw. Tätigkeiten fallen an; z. B. beschaffen, produzieren, verkaufen),
- **Objekt** (welche Endleistungen werden bearbeitet; vor allem Produktarten, eingeteilt nach produktionstechnischen oder kundenorientierten Kriterien),
- **Arbeitsmittel** (mit welchen Hilfsmitteln wird die Aufgabe bearbeitet; z. B. informations- und fertigungstechnische Maschinen),
- **Rang der Aufgabe** (handelt es sich um Entscheidungs- oder Ausführungsaufgaben),
- **Phase des Entscheidungsprozesses** (Planungs-, Realisations- und Kontrollaufgaben).

Die Gesamtaufgabe kann mit Hilfe eines oder mehrerer Kriterien zerlegt werden. Die Anzahl der bei einem Analysevorgang gebildeten Aufgabenelemente hängt ab von der Zahl der berücksichtigten Analysekriterien und von der Skalierung dieser Kriterien. *Abb. C.3-6* zeigt schematisch, daß sich für den Fall von drei Analysekriterien mit zwei bzw. drei Ausprägungen $2 \cdot 2 \cdot 3 = 12$ Aufgabenelemente ergeben (ähnlich Acker, 1961). Es ist möglich, jedes Aufgabenelement durch Anwendung desselben oder anderer Kriterien nochmals zu untergliedern, z. B. Analyse von „Planung der Produktion von Produkt A“ nach Kriterien der Phase (Vorbereitung, Durchführung, Kontrolle der Planungsarbeiten) und des Objekts (Varianten von A).

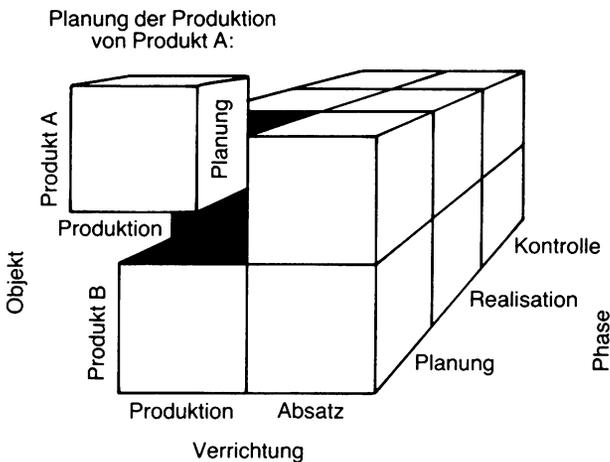


Abb. C.3-6: Aufgabenanalyse mit drei Kriterien

Aufgabensynthese

Nur im Ausnahmefall entspricht ein bei der Aufgabenanalyse ermitteltes Aufgabenelement dem einer organisatorischen Einheit bzw. einem Aufgabenträger zuzuordnenden Aufgabenkomplex. Deshalb sind die analytisch gewonnenen Aufgabenelemente so zu Teilaufgaben zusammenzufassen, daß diese sinnvoll organisatorischen Einheiten zugeordnet werden können (Aufgabensynthese). Dabei ist zu beachten, daß die Gesamtaufgabe zielgerecht erfüllt werden kann und Koordinationskosten möglichst gering gehalten werden. Als Kriterien der Zusammenfassung können wiederum die Merkmale der Aufgabenanalyse, zusätzlich jedoch auch weitere Momente, etwa auch besondere Eigenschaften der Aufgabenträger, dienen.

Die Zusammenfassung von Aufgabenelementen zu einem Aufgabenkomplex folgt auf einer Stufe meist nur einem Kriterium. Deshalb spricht man auch von Aufgaben-zentralisation hinsichtlich dieses Kriteriums (etwa Zentralisation nach dem Objekt oder nach der Verrichtung). Je nach Umfang und Eigenart der Gesamtaufgabe kann eine horizontale Aufgabenteilung (Gruppierung von Aufgabenelementen zu Teilaufgaben auf einer Ebene) oder – im Normalfall – zusätzlich eine vertikale Aufgabenteilung resultieren (Bildung von umfassenden Aufgabenbereichen, die ihrerseits wieder aus verschiedenen Ebenen von Teilaufgaben bestehen).

2.3.1.2. Organisatorische Einheiten als Träger der Teilaufgaben

Folgende organisatorische Einheiten kommen als Aufgabenträger in Frage: Stellen (Ausführungs-, Leitungs-, Stabstellen), Abteilungen, Projektgruppen, Kollegien.

Stelle

Eine Stelle wird definiert als Aufgabenkomplex, der von einer dafür qualifizierten Person unter normalen Umständen bewältigt werden kann und der grundsätzlich unabhängig von dem jeweiligen Stelleninhaber gebildet wird. In ihr konkretisieren sich also die formalen Rollenerwartungen, die die Unternehmung an ein Organisationsmitglied richtet.

Eine organisatorische Stelle kann mehrere räumliche Arbeitsplätze (z. B. Werkbänke, Schreibtische) umfassen. Stellen können bei ihrer Arbeit in erheblichem Umfang durch technische Hilfsmittel unterstützt werden (z. B. Fertigungstechnik, Informationstechnik, Kommunikationstechnik). Jedoch sind derartige Sachmittel keine eigenständigen organisatorischen Einheiten, sondern nur im Verbund mit der aufgabenbezogenen Unterstützung einer oder mehrerer Stellen zu verstehen. Sie beeinflussen unter Umständen die Struktur der Stellenaufgabe erheblich. In diesem Sinne werden Organisationen auch als sozio-technische Systeme interpretiert.

Der einer Stelle zugeordnete Aufgabenkomplex erfordert zu seiner Bewältigung aufgabenadäquate Informationen. Handelt es sich um standardisierte Aufgaben, haben i. d. R. auch die für ihre Bewältigung notwendigen Informationen einen standardisierbaren Charakter. Ist die Aufgabe dagegen sehr spezifisch, besteht nicht nur für die Stelle ein sehr spezifischer Charakter im Rahmen der Gesamtorganisation, son-

dem auch die für die Aufgabenerfüllung notwendigen Informationen sind sehr stellenspezifisch. Hierdurch können intraorganisatorische Informations- und Kommunikationsprobleme und damit Koordinations- und Transaktionskostenprobleme ausgelöst werden.

Eine Stelle ist nicht nur mit Pflichten ausgestattet, sondern auch mit Rechten, die zur adäquaten Bewältigung der Aufgabe notwendig sind. Diese stellenbezogenen Handlungsrechte werden **Kompetenzen** genannt. Es gilt der Grundsatz, daß ein Stelleninhaber für die Sachverhalte, auf die sich seine Aufgaben erstrecken, Handlungsrechte erhält und auch in diesem Umfang verantwortlich ist (**Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung**).

Kompetenzarten

Folgende Kompetenzarten können bei der Bildung von Aufgabenkomplexen für Stellen in Betracht kommen (vgl. auch *Hill/Fehlbaum/Ulrich*, 1989, S. 125 ff.):

- **Ausführungskompetenz** (Erledigung von übertragenen Aufgaben unter Beachtung zeitlicher und verfahrensmäßiger Restriktionen),
- **Verfügungskompetenz** (Zugriffsrecht auf bestimmte Informationen, Materialien, Werkzeuge, Maschinen, die sich außerhalb des Arbeitsplatzes befinden),
- **Antragskompetenz** (Initiativrecht zur Auslösung von Entscheidungsprozessen über bestimmte Fragen an anderer Stelle),
- **Entscheidungskompetenz** in der Form von
 - Maßnahmenkompetenz (Entscheidungsrecht im Hinblick auf bestimmte Aktionen innerhalb eines gegebenen Rahmens),
 - Richtlinienkompetenz (Recht zur Setzung genereller Rahmenbedingungen für das Handeln Dritter; kann das Organisationsrecht einschließen),
- **Anordnungskompetenz** (Recht, andere in bestimmten Fragen zu einem Tun oder Unterlassen anzuweisen),
- **Mitsprachekompetenz**; Recht zur Mitwirkung bei Entscheidungen anderer Stellen in Form von
 - Mitberatungsrecht (Anhörungsrecht),
 - Mitentscheidungsrecht (Kollegialentscheidung mit unterschiedlichen Abstimmungsregeln; Vetorecht als stärkste Ausprägung),
 - Fachentscheidungsrecht (Kompetenz bestimmte Aspekte von größeren Problemen abschließend entscheiden zu können, etwa Zustimmungsbedarf des Sicherheitsingenieurs, des Umweltschutzbeauftragten oder des Betriebsrats bei bestimmten Betriebsveränderungen),
- **Stellvertretungskompetenz** (das Recht, die Unternehmung insgesamt nach außen zu vertreten oder für andere Stelleninhaber bei deren Verhinderung zu handeln).

Je nach vorherrschender Kompetenzart lassen sich verschiedene Stellenarten unterscheiden.

Ausführungs- und Leitungsstellen

Stellen, bei denen sich Ausführungs- und Verfügungskompetenzen ohne wesentliche Entscheidungs-, Anordnungs- und Mitspracherechte konzentrieren, werden Ausführungsstellen genannt.

Stellen, bei denen sich Weisungs- und Entscheidungsrechte konzentrieren, werden Instanzen (Leitungsstellen) genannt. Eine Instanz wird gebildet, wenn die Selbstkoordination (Gruppenentscheidung) von Stellen nicht gelingt bzw. unter bestimmten Bedingungen effizienzmindernd wirkt. Durch die Einrichtung einer Instanz entsteht eine zweistufige vertikale Aufgabenteilung (z. B. ein Vorgesetzter mit Entscheidungs- und Anweisungskompetenzen und fünf Untergebene mit Ausführungsaufgaben).

Stabstellen

Stellen, die im wesentlichen Ausführungs- und Verfügungskompetenzen für die Vorbereitung (Planung) und Überwachung (Kontrolle) von Entscheidungen, jedoch selbst keine Entscheidungs- oder Weisungsrechte besitzen, werden Stabstellen genannt. Stabstellen sollen Instanzen bei der Informationsverarbeitung entlasten und durch Einbringung besonderen Sachverstands beraten.

Abteilung

Gliedert sich eine Stellenmehrheit in mehrere Stellengruppen, die jeweils nach einem Kriterium dauerhaft gebildet und in der Regel von einer Instanz geleitet werden, so bezeichnet man diese als Abteilungen. Die Abteilungsbildung wird notwendig, wenn die Zerlegung der Gesamtaufgabe in Stellen eine so hohe Stellenzahl hervorbringt, daß die Selbstkoordinationskapazität der Stelleninhaber bzw. die Koordinationskapazität eines Leiters überschritten würde. Deswegen tritt zwischen die Ebene der Gesamtaufgabe und die Ebene der Stellenaufgaben mindestens eine Ebene mit globaler **Bildung von Aufgabenbereichen**, die die Abteilungen abgrenzen. Durch die Abteilungsbildung entsteht also mindestens eine dreistufige vertikale Struktur der Aufgabenteilung (vgl. *Abb. C.3-7* mit vier Stufen in Anlehnung an *Bleicher, 1969*).

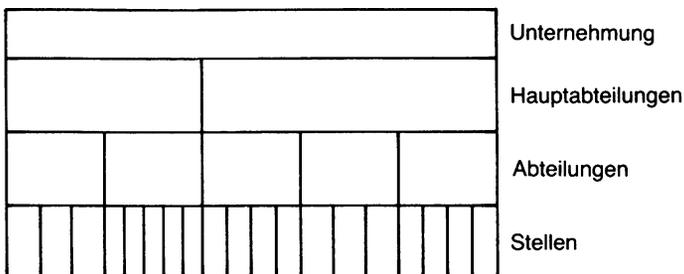


Abb. C.3-7: Vertikale Aufgabenteilung und Abteilungsbildung

Abteilungs- und Stellenspezialisierung

Abb. C.3-7 macht deutlich, daß im Bereich der vertikalen organisatorischen Aufgabenverteilung mindestens zwei Spezialisierungsfragen zu lösen sind:

- (1) Nach welchen Kriterien sollen auf der ersten Teilungsstufe (zweite organisatorische Ebene) die Aufgaben gegliedert werden?
- (2) Nach welchen Kriterien sollen auf der letzten Teilungsstufe (Stellenebene) die Aufgaben gegliedert werden?

Die erste Frage betrifft die vorherrschende Aufgabenorientierung (auch Abteilungsspezialisierung oder Aufgabenzentralisation genannt). Sie entscheidet über den sachlichen Globalaufbau der Unternehmung, z. B. verrichtungsorientierte Organisation bei Anwendung des Verrichtungskriteriums (auch funktionsorientierte Organisation genannt) oder objektorientierte Organisation bei Anwendung des Objektkriteriums (auch Sparten-, Geschäftsbereichs- oder divisionalisierte Organisation genannt).

Die zweite Frage betrifft die Arbeitsgestaltung der einzelnen Stellen (auch Stellenspezialisierung oder Arbeitserlegungsgrad genannt). Sie bestimmt z. B., inwieweit gemischte oder entmischte Arbeitsstrukturen vorliegen (vgl. Abschnitt B.7-3.1.1).

Auf jeder Ebene besteht grundsätzlich die Möglichkeit, das Aufgabenteilungskriterium der vorgelagerten Ebene oder ein anderes Kriterium heranzuziehen. In manchen Fällen kann die Spezialisierungsart der organisatorischen Einheiten einer Ebene geändert werden, ohne daß die Aufgabeninhalte der Einheiten auf der nachgelagerten Ebene wechseln müssen; trotz veränderter Abteilungsgliederung können z. B. die Stellenaufgaben erhalten bleiben. Abb. C.3-8 zeigt dies in Anlehnung an Kieser/Kubicek (1983, S. 96).

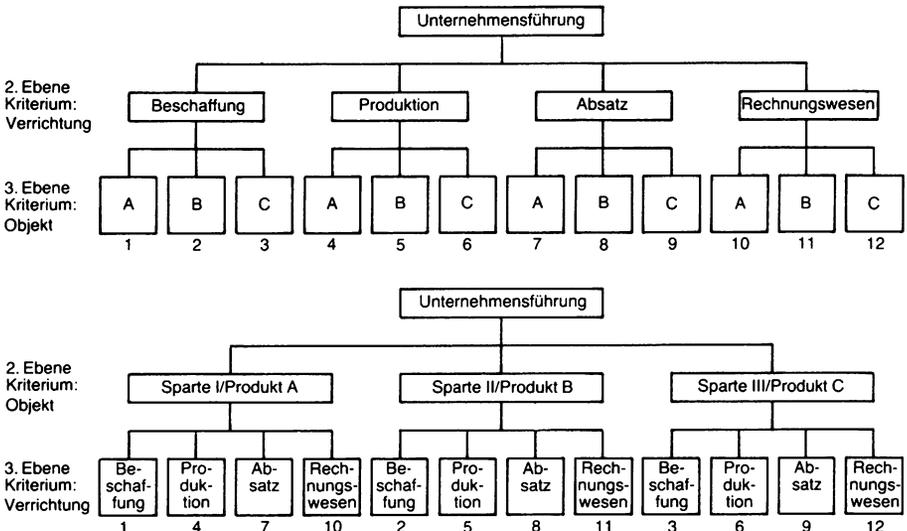


Abb. C.3-8: Gleiche Stellen- bzw. Unterabteilungsspezialisierung bei unterschiedlicher Abteilungsspezialisierung

Der Übergang von der verrichtungsorientierten zur objektorientierten Organisation führt in dem Beispiel der Abbildung nicht zu einer Veränderung der Stellenaufgaben, weil die Gliederungskriterien der zweiten und dritten Ebenen lediglich vertauscht werden. Deshalb ist z. B. Stelle 5 nach wie vor mit der Produktion von Produkt B befaßt. Bei einer anderen Kriterienwahl müßten auch die Aufgabenstrukturen der Stellen verändert werden.

Je unähnlicher (heterogener, diversifizierter) die Aufgaben, desto stärker ist die Tendenz – gerade in großen und im intensiven Wettbewerb stehenden Unternehmungen – zu objektorientierten Organisationsformen (objektorientierte Stäbe, objektorientierte Zentralbereiche, Divisionalisierung), weil unähnliche Sachaktivitäten bei verrichtungsorientierter Aufgabenverteilung erheblichen zusätzlichen Koordinationsbedarf erzeugen; der kosten- und leistungsbezogene Vorteil objektorientierter Aufgabenspezialisierung ist dann größer als der der Verrichtungsspezialisierung.

Allerdings führt auch zunehmende Unternehmensgröße bei starker Ähnlichkeit der Aufgaben zum gleichen Ergebnis (der Divisionalisierung), da die Unternehmensleitung durch Schaffung autonomer Bereiche (nach Produkt-, Kunden- und Regional-kriterien) entlastet wird.

Aufgabeninterdependenz

Neben den zuvor erörterten Erwägungen spielt der Interdependenzgrad der Teilaufgaben bei der Abteilungsbildung eine wichtige Rolle. Teilaufgaben werden deshalb in ganz bestimmter Weise auf organisatorische Einheiten verteilt, weil die zusammengefaßte Aufgabenerfüllung wirtschaftlich vorteilhafter ist. Je integrativer die in einer Abteilung zusammengefaßten Teilaufgaben sind, desto eigenständiger kann dieser Bereich arbeiten und desto geringer ist der Koordinationsbedarf zwischen den Bereichen. Wenn also organisatorische Einheiten so gebildet werden, daß zwischen ihnen die Abhängigkeiten in Form von Transport- und Informationsbeziehungen gering sind, innerhalb der Bereiche jedoch hoch, so verursacht dies geringere Koordinations- bzw. Transaktionskosten.

Zur Illustration dieser Problematik lassen sich aufbauend auf *Thompson* (1967, S. 54f.) sowie *van de Ven/Ferry* (1980, S. 166ff.) vier Formen der Interdependenz von Aufgabenbereichen unterscheiden:

- (1) **gepoolte Interdependenz**
(die Bereiche sind nur indirekt voneinander abhängig, z. B. Konkurrenz um knappes Kapital oder Dienstleistungsangebot der Unternehmungsspitze),
- (2) **sequentielle Interdependenz**
(der Output des einen Bereichs ist Input des anderen),
- (3) **reziproke Interdependenz**
(gegenseitiger Leistungsaustausch zwischen den Bereichen),
- (4) **teamorientierte Interdependenz**
(die Bereiche müssen zur Bewältigung einer Aufgabe interaktiv und gleichzeitig tätig werden).

Je höher der Interdependenzgrad zwischen Teilbereichen (Tendenz von (1) in Richtung (4) ansteigend), desto dringlicher ist die Zusammenfassung zu einer organisato-

rischen Einheit (z. B. Abteilung). Je geringer der Interdependenzgrad zwischen organisatorischen Einheiten, desto größer ist ihre Autonomie bzw. desto höher ist der organisatorische Dezentralisierungsgrad.

Projektgruppen

Neben den Organisationsformen für permanente Aufgaben haben sich in letzter Zeit auch solche für zeitlich begrenzte (häufig stark veränderliche) Aufgaben herausgebildet. Durch die Bildung temporärer, projektorientierter Organisationsstrukturen können insbesondere Koordinationsprobleme, die durch die Projektabwicklung innerhalb einer herkömmlichen funktionalen Organisation entstünden, verringert werden. Dies wird vor allem durch eine Zusammenfassung möglichst vieler projektbezogener Aufgaben unter einheitlicher Leitung erreicht. Grundsätzlich können dieselben Strukturelemente angewandt werden, wie bei permanenten Strukturen (für eine Übersicht vgl. *Frese*, 1988, S.460 ff.; *Bühner*, 1991, S.203 ff.; *Grün*, 1992).

Kollegien

Kollegien (Komitees, Ausschüsse, Kommissionen, Projektgruppen) führen mehrere Personen gelegentlich zusammen, die ihnen zugewiesene Aufgaben gemeinschaftlich lösen. Derartige organisatorische Einheiten werden vor allem benötigt, um in bestimmten, seltener auftretenden Fragen die Koordination zwischen den Stellen und Abteilungen zu verbessern. Die Mitglieder eines Kollegiums erfüllen darüber hinaus „hauptamtlich“ eigene Stellenaufgaben in ihrem jeweiligen Bereich.

Man unterscheidet einmalige (z. B. Projektgruppe, task force) und permanente (z. B. Vorstand, Investitionsausschuß) Kollegien. Grundsätzlich können Kollegien die weiter oben beschriebenen Kompetenzen zugeordnet werden. Kollegien können demnach dem Informationsaustausch (z. B. Abteilungsleiterkonferenz), der Beratung und Entscheidungsvorbereitung (z. B. Investitionsausschuß), der Entscheidung (z. B. Vorstand einer AG) sowie der Entscheidungsdurchsetzung (z. B. Kontrollausschuß) dienen. Nach ihrer Zusammensetzung lassen sich horizontale (Mitglieder entstammen derselben hierarchischen Ebene) und vertikale (Mitglieder von unterschiedlichen hierarchischen Ebenen) Kollegien unterscheiden. Eine sehr große Zahl von Kollegien kann häufig ein Symptom für einen hohen ungedeckten Koordinationsbedarf sein, der durch die Form der Aufgabenverteilung auf Abteilungen und Stellen entstanden ist.

Beziehung zu anderen Strukturvariablen

Mit der Bildung von Teilaufgaben und ihrer Zuordnung auf organisatorische Einheiten ist der wichtigste Schritt der Strukturierung einer Organisation abgeschlossen. Sofern die Bildung von Teilaufgaben unter Berücksichtigung aller sachlichen Aspekte erfolgt, sofern die Bildung organisatorischer Einheiten umfassend durchdacht und die ihnen zugewiesenen Aufgaben vollständig im Hinblick auf alle Rechte, Pflichten und Prozesse beschrieben sind, ist die gesamte Organisationsstruktur festgelegt. Da dies jedoch in der Regel die Informationsverarbeitungskapazität eines Organisationsführers übersteigt, wird die **Strukturierung in Teilprobleme zerlegt**. Die Aufgabenverteilung be-

schränkt sich dann auf die Gestaltung wichtiger inhaltlicher Merkmale von Teilaufgaben und deren Zuordnung auf organisatorische Einheiten (z. B. verrichtungs- oder objektorientierter Gesamtaufbau, Ausmaß der Spezialisierung). Die weiteren, ebenfalls aufgabenbezogenen Freiheitsgrade der Strukturierung wie Weisungsbeziehungen, Entscheidungsrechte, Ablaufsteuerung, Informations- und Machtbeziehungen werden in eigenständigen Gestaltungsschritten erörtert. Diese schrittweise Vorgehensweise hat sich in Lehre und Praxis der Organisation heute durchgesetzt. Letztlich ist jedoch die Strukturierung der Organisation als eine Einheit anzusehen, was in den zahlreichen Abhängigkeiten, die zwischen den Strukturvariablen bestehen, zum Ausdruck kommt.

2.3.2. Verteilung von Weisungsrechten

Die Gestaltung der zwischen Organisationseinheiten bestehenden Weisungs- bzw. Anordnungsrechte (auch Leitungssystem, Konfiguration oder Funktionalisierung genannt) ist ein erster Schritt zur Konkretisierung der durch die Aufgabenverteilung entstandenen Struktur. Die Ausgestaltung des Anordnungsrechts soll zu einer möglichst reibungslosen Abstimmung der Teilaufgabenerfüllung zwischen den organisatorischen Einheiten durch persönliche Einflußnahme und Verantwortung eines Vorgesetzten beitragen. Durch Anweisung an einen Dritten, wie etwas bestimmtes zu tun ist, kann der Vorgesetzte, der in der Regel selbst in eine Vorgesetztenhierarchie eingebunden ist, die koordinierte Erreichung des Sachziels fördern (Vorgabe und Kontrolle von Teilzielen, Bewältigung von Störungen oder Abweichungen). Voraussetzung ist, daß er über entsprechende fachliche und persönliche Qualifikation, Überblick und Erfahrung verfügt. Es ist möglich, daß das Weisungsrecht nicht von einer vorgesetzten Person, sondern von Gremien oder von der betroffenen Gruppe selbst ausgeübt wird (Teamorganisation).

Die betriebswirtschaftliche Organisationslehre kennt zwei Grundformen (Strukturtypen) der Gestaltung des Weisungsrechts: das Einlinien- und das Mehrliniensystem. Welches System in welcher Ausprägung vorzuziehen ist, hängt von den zu bewältigenden Aufgaben ab (vgl. Abschnitt C.3-2.2.2).

2.3.2.1. Einliniensystem

Einliniensystem heißt: Von der obersten Instanz führt nur eine Anweisungslinie zu jeder nachgeordneten Stelle, und umgekehrt (vgl. *Abb. C.3-9*). Der Untergebene erhält nur von seinem einen direkten Vorgesetzten Weisungen, und er ist ihm allein für die Aufgabenerfüllung verantwortlich. Dieser Gestaltung entspricht das besonders von *Henri Fayol* (1916) verfochtene Prinzip der **Einheit der Auftragserteilung** bzw. „Einheit des Auftragsempfang“ (*Ulrich*, 1949). Den Vorteilen der Klarheit von Zuständigkeit und Verantwortung steht die Gefahr der langen Wege (Anweisungsweg ist zugleich Informations- bzw. Dienstweg) und der Überforderung der Vorgesetzten (keine Spezialisierung der Leitungsaufgaben) gegenüber. Je höher die Zahl der Hierarchiestufen und je vielfältiger die Aufgaben der Untergebenen, desto größer werden die genannten Probleme. Das Einliniensystem eignet sich daher vorwiegend für Unternehmensaufgaben, die sich dem Feld 1 der *Abb. C.3-3* zuordnen lassen, also wohlstrukturiert und weitgehend invariant sind. Transparente, gut abgrenzbare Tä-

tigkeitsbereiche sowie die Möglichkeit, die Leitung durch formale Planungs- und Kontrollsysteme und Ablaufprogramme zu entlasten, ermöglichen eine hohe Leitungsspanne und damit eine möglichst „flache“ Hierarchie (vgl. C.3-2.3.2.3).

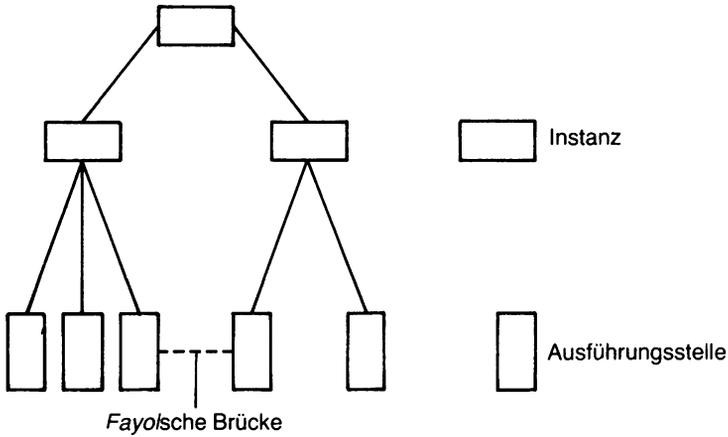


Abb. C.3-9: Einliniensystem

Um die auftretenden umständlichen Informationsprozeduren zu vereinfachen, hat bereits *Fayol* eine Durchbrechung des Dienstwegprinzips vorgeschlagen (*Fayolsche Brücke* bzw. *Passerelle*): Es dürfen unter bestimmten Bedingungen auch außerhalb des Dienstwegs in direktem Kontakt bestimmte Informationen ausgetauscht werden (keine Weisungen), die Vorgesetzten sind jedoch stets zu informieren.

Der Bewältigung des Überforderungsproblems von Vorgesetzten dient die Entwicklung des Einlinien- zum **Stabliniensystem**. Zur Entlastung von Instanzen werden spezialisierte Stabstellen eingerichtet, die die Leitung in bestimmten Fragen der Vorbereitung und der Kontrolle von Entscheidungen unterstützen. Stäbe haben in der Sache selbst kein Entscheidungsrecht und auch kein Weisungsrecht gegenüber der Linie; sie können jedoch ein Recht auf Informationseinsicht gegenüber der Linie sowie ein Weisungsrecht gegenüber anderen Stabstellen (*Stabs-Hierarchie*) besitzen (vgl. *Abb. C.3-10*).

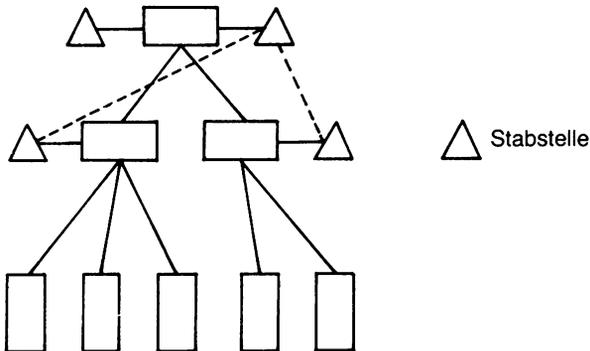


Abb. C.3-10: Stabliniensystem

Vorteile der Stablinienorganisation sind Entlastung und qualifizierte Unterstützung der Instanzen sowie Verbesserung des Wissensstandes der Unternehmung insgesamt. Nachteile liegen in der unverantworteten **Expertenmacht** der Stäbe (Stäbe üben manchmal aufgrund ihres Informations- und Qualifikationsvorteils faktisch großen Einfluß aus) und in der **Frustration** der Stäbe (Stäbe arbeiten in manchen Fällen wegen Kooperationschwierigkeiten mit der Instanz praktisch „für den Papierkorb“ und fühlen sich wegen fehlender Entscheidungsbefugnis bei zugleich hoher Qualifikation frustriert). Ob eine fruchtbare Stab-Linien-Kooperation im Sinne der Idee der Stablinienorganisation gelingt, hängt neben der Art der zu bewältigenden Aufgaben vor allem von den Persönlichkeitsmerkmalen der Stelleninhaber im Linien- und Stabsbereich ab.

2.3.2.2. Mehrliniensystem

Im Mehrliniensystem führen mehrere Anweisungslinien zu nachgeordneten Stellen. Dieser Gestaltung entspricht das von *Frederick W. Taylor* (1911) verfochtene Prinzip der Spezialisierung (Funktionalisierung) der Leitung. Jeder Vorgesetzte ist nur für ein spezielles Gebiet zuständig. Jede nachgeordnete Stelle verfügt über eine direkte Verbindung zum vorgesetzten kompetenten Spezialisten (Prinzip des direkten Weges). Hieraus resultiert eine **Mehrfachunterstellung** der nachgeordneten Stellen (vgl. *Abb. C.3-11*).

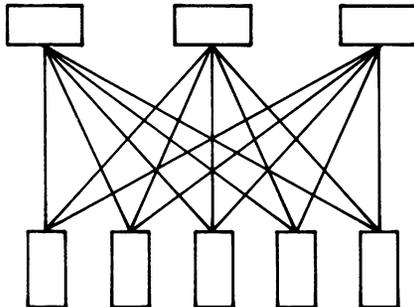


Abb. C.3-11: Mehrliniensystem

Den Vorteilen der spezialisierten Fachkompetenz auf der Vorgesetztenebene und der Verkürzung der Wege stehen als Nachteile unklare Zuständigkeit sowie Autoritäts- und Kompetenzkonflikte gegenüber. Außerdem fehlt ein Träger für die Gesamtverantwortung des Arbeitsergebnisses einer organisatorischen Einheit. Je größer die Zahl der spezialisierten Vorgesetzten, desto ausgeprägter werden die Probleme.

In der Praxis findet sich der Grundgedanke des Mehrliniensystems vor allem in zwei Ausprägungen:

Zentrale, bei der Unternehmensleitung angesiedelte Dienststellen (*Schmalenbach*, 1959) bzw. zentrale Abteilungen, die häufig aus Stäben hervorgegangen sind (Personal, Finanzen, Rechnungswesen, Planung, Recht usw.), erhalten ein **funktionales Weisungsrecht** gegenüber Linienstellen; die Zentralabteilung darf in bezug auf eng abge-

grenzte fachliche Fragen der Linie Anordnungen geben (vgl. *Abb. C.3-12*). Diese „Aufweichung“ des Einliniensystems findet sich sowohl in der objekt- als auch in der verrichtungsorientierten Organisation. In großen Unternehmen mit häufig wiederkehrenden Aufgaben kann so die Unternehmensleitung entlastet werden, da z. B. spezialisierte Servicebereiche ihre Fachkompetenz ohne zusätzliche Belastung der Leitungsorgane geltend machen können.

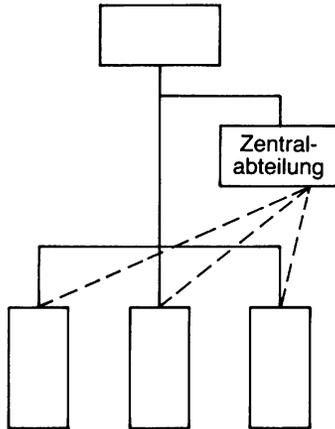


Abb. C.3-12: Funktionales Weisungsrecht in der Linienorganisation

Das Mehrliniensystem hat in Form der **Matrixorganisation** weite Verbreitung gefunden (vgl. *Abb. C.3-13*).

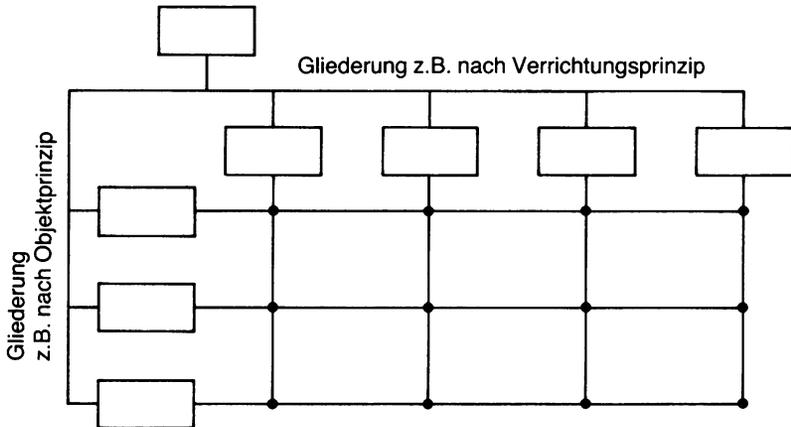


Abb. C.3-13: Matrix-Organisation

Zwei Zentralisationsarten der Aufgaben unterhalb der Unternehmensleitung stehen sich hier gleichberechtigt gegenüber, z. B. Verrichtungsorientierung auf der einen und Objektorientierung (in Bezug auf Produkte, Regionen, Kunden oder Projekte) auf der anderen Seite. Quer zur verrichtungsorientierten Linienorganisation wird die

zweite Zentralisationsart nach Objekten eingeführt. Hierdurch ergibt sich die Mehrfachunterstellung. Die Weisungslinien kreuzen sich bei den Unterabteilungen oder ausführenden Stellen. Die Anzahl der resultierenden Mehrfachunterstellungen einer Organisationseinheit in der Matrix hängt von der Art der Aufgabenverteilung innerhalb der Matrix ab. Mindestens ergeben sich 2, höchstens $2 + (n - 1)$ Unterstellungen, wobei n die Zahl der horizontalen Matrixlinien darstellt.

Durch spezialisierte, problemnahe Weisungsbefugnis nach den beiden Kriterien soll eine fachlich qualifizierte und zugleich rechtzeitige Koordination gelingen. Dies ist insbesondere bei gering strukturierten, stark veränderlichen Aufgaben (Feld 4 der Abb. C.3-3) vorteilhaft. Je heterogener und/oder diversifizierter die Aufgaben, desto stärker ist die Tendenz - besonders unter Bedingungen eines lebhaften Wettbewerbs -, Mehrliniensysteme bei der Gestaltung der Weisungsbeziehungen einzusetzen, weil so in verrichtungsorientierten Organisationen die Objektinteressen adäquat zum Tragen kommen. Kompetenzkonflikte werden bewußt als produktiver, frühzeitig Transparenz über sachliche Probleme herstellender Faktor in Kauf genommen. Mit Hilfe formaler Kompetenzabgrenzungen und geeigneter Personalpolitik (Verbesserung der Verständigungs- und Kooperationsfähigkeit von Verrichtungs- und Objektspezialisten sowie ausführenden Stellen) wird versucht, unnötige Streitigkeiten so gering wie möglich zu halten.

Je größer die Zahl der horizontalen Weisungslinien, desto schwieriger werden die Abstimmungsprobleme; denn es kann nun neben dem allgemeinen Konflikt zwischen Verrichtungs- und Objektaspekt einen Prioritätskonflikt zwischen den verschiedenen Objekten (Projekten, Produkten) entstehen. Durch Koordination der Objektinteressen (etwa mit Hilfe einer zusätzlichen objektorientierten Hierarchie) läßt sich dieses Problem mildern.

Die Matrixorganisation erweist sich besonders in nicht zu großen und überschaubaren Organisationsbereichen als leistungsfähig, weil sie dort auf der Grundlage persönlicher Beziehungen gleichsam teamartig zu verwirklichen ist. Je größer die Matrixorganisation und die Anzahl der von ihr betroffenen Organisationsmitglieder, desto stärker ist die Gefahr der mangelnden Verantwortungszuordnung, der Demotivation und der Entfremdung. Die Schaffung entkoppelter, jeweils überschaubarer Einheiten mit ausreichend zugeordneten Kompetenzen ist dann vielfach die günstigere Lösung.

2.3.2.3. Leitungsspanne und Gliederungstiefe

Mit der Gestaltung der Leitungshierarchie eng verbunden ist die Frage der Leitungsspanne (Anzahl der einem Vorgesetzten direkt unterstellten Stelleninhaber). Der Versuch, optimale Leitungsspannen (Kontrollspannen) zu berechnen, hat die betriebswirtschaftliche Organisationslehre lange beschäftigt (vgl. Überblick bei Gutenberg, 1962, S. 114 ff.; Hill/Fehlbaum/Ulrich, 1989, S. 219 ff.). Heute ist man sich darüber einig, daß derartige generelle Formeln unbrauchbar sind, da die Leitungskapazität einer Instanz von einer Vielzahl nur im Einzelfall zu beurteilender Faktoren abhängt (z. B. Strukturiertheit, Planbarkeit, Veränderlichkeit und technisch-organisatorische Einbindung der Aufgaben von Vorgesetztem und Untergebenen, Entlastung der Instanz durch Stäbe und Informationstechnik, Vorhandensein eines akzeptierten Pla-

nungs- und Kontrollsystems, Art des Führungsstils, Ausmaß der Delegation, Zahl der nachgelagerten hierarchischen Ebenen, Qualifikation und Persönlichkeitseigenarten von Vorgesetzten und Untergebenen). Dementsprechend findet man in der Praxis Leitungsspannen von fünfzig Personen ebenso wie solche von nur zwei Personen.

Wie man sich leicht klar machen kann, hängt von der Leitungsspanne *ceteris paribus* auch die Gliederungstiefe der Unternehmungshierarchie (Zahl der Vorgesetztenebenen) ab: Je geringer die Leitungsspanne, desto höher ist die Zahl der Gliederungsstufen; und umgekehrt: Je höher die Leitungsspanne, desto flacher ist die Hierarchie.

Vielfach wird eine zunehmende Gliederungstiefe als Instrument zur Handhabung von Komplexität (Anzahl und Unterschiedlichkeit der bei Koordinationsprozessen zu beachtenden Faktoren) angesehen (vgl. z.B. *Simon*, 1965). Nach *Woodward* (1980) steigt die Anzahl der Hierarchieebenen (Gliederungstiefe) und sinkt die Leitungsspanne mit zunehmender (Koordinations-)Komplexität der Fertigungsstruktur. Dies gilt jedoch vorwiegend für wenig veränderliche, stabile Aufgabenbedingungen. Mit zunehmender Dynamik komplexer Aufgaben empfiehlt sich dagegen die Bildung integrierter, relativ autonomer, objektorientierter Aufgabenbereiche, die von einer flachen Hierarchie koordiniert werden (z. B. Fertigungsinseln; *Wildemann* (1989) spricht auch von Fertigungssegmenten).

2.3.3. Verteilung von Entscheidungsrechten

Während Weisungsrechte die Anordnungsbeziehungen zwischen organisatorischen Einheiten regeln, beziehen sich Entscheidungsrechte auf die inhaltliche Gestaltungskompetenz der Aufgabenerfüllung in Unternehmungen. Weisungs- und Entscheidungsrechte können grundsätzlich unabhängig voneinander festgelegt werden, weil Entscheidung und Anordnung personell auseinanderfallen können. Derjenige, der bestimmen darf, wer ein Problem lösen soll, muß nicht auch das Recht besitzen, zu sagen, wie es gelöst werden soll; und wer eine Alternative auswählt, hat nicht unbedingt das Recht, zu bestimmen, wer sie durchführt. Entscheidungsrechte können sich auf die Gestaltung bestimmter Maßnahmen und/oder auf die Gestaltung genereller Regeln (Programme, Richtlinien, Rahmenbedingungen) beziehen.

Die Verteilung von Entscheidungsrechten in der Unternehmung besteht aus den beiden Komponenten Delegation und Partizipation. Außerdem ist zu klären, ob zentrale oder dezentrale Entscheidungsrechte eine effizientere Aufgabenerfüllung gewährleisten.

2.3.3.1. Delegation

Der Delegationsbegriff kann sich auf die Weitergabe aller denkbaren Kompetenzarten beziehen. Er wird hier enger gefaßt im Sinne einer Weitergabe von Entscheidungsrechten.

Durch Entscheidungsdelegation wird festgelegt, welche organisatorische Einheit welche inhaltlichen Gestaltungsbefugnisse für die Aufgabenerfüllung haben soll, insbesondere inwieweit Entscheidungsrechte von der obersten Ebene auf untere Ebenen übertragen werden. Je mehr Entscheidungsrechte nachgelagerten Ebenen zu-

geordnet werden, desto höher ist der Delegationsgrad bzw. der Grad der Entscheidungsdezentralisierung. Das anzustrebende Ausmaß der Delegation hängt von dem Charakter der zu bewältigenden Entscheidungsprobleme und von der Qualifikation der Stelleninhaber ab. Grundsätzlich gilt, daß ein Entscheidungsrecht von der untersten Stelle, die dafür nach formaler Kompetenz und Qualifikation geeignet ist, wahrzunehmen ist.

Zur Entscheidungsdelegation kann oder muß sich eine Unternehmensleitung aus mehreren Gründen entschließen. Delegation kann die quantitative und qualitative Inanspruchnahme der Informations- und Entscheidungskapazität höherer Ebenen entlasten (*Grochla* u. a., 1981). Damit steigt die Möglichkeit, andere inhaltliche Aufgaben (z. B. strategische Planung) oder Leitungsaufgaben (z. B. Vergrößerung der Kontrollspanne) wahrzunehmen. *Penrose* (1980) sieht in der Managementkapazität den wesentlichen Engpaßfaktor für Unternehmungswachstum; Delegation ist demnach eine Voraussetzung für das Unternehmungswachstum. Häufig ist ein solcher qualitativer und quantitativer Entlastungseffekt des oberen Managements als Auswirkung der Delegation nur durch gleichzeitige Bildung relativ autonomer objektorientierter Verantwortungsbereiche (Divisionalisierung) zu verwirklichen (*Williamson*, 1975).

Durch die Verlagerung von Entscheidungsrechten auf nachgelagerte Ebenen kann ferner die Qualität der Entscheidungsfindung gefördert werden, weil der Informationsstand unterer Ebenen in vielen Fällen genauer und problemnäher ist. Entscheidungsprozesse in Organisationen lassen sich durch eine Erhöhung des Delegationsgrades beschleunigen, da zur Entscheidungsfindung nun eine geringere Zahl von Instanzen durchlaufen werden muß. Die Leistungsmotivation der Stelleninhaber unterer Ebenen kann schließlich steigen, wenn ihnen neben Ausführungs- und Weisungsbefugnissen auch Entscheidungskompetenzen zustehen.

Delegation bedeutet zwar, daß der Delegationsempfänger für die ihm übertragenen Entscheidungskompetenzen auch die entsprechende Verantwortung übernimmt. Die delegierende Stelle wird jedoch deshalb nicht aus der Verantwortung entlassen. Sie behält die Gesamtverantwortlichkeit für die Aufgabenerfüllung in ihrem Bereich vor allem in Form der Personalverantwortung (Auswahl geeigneter Personen) sowie der Informations- und Kontrollverantwortung (Versorgung mit den notwendigen Steuerungs- und Überwachungsinformationen). „Delegation von Kompetenzen bringt keine Teilung, sondern eine Addition von Verantwortung mit sich“ (*Hill/Fehlbaum/Ulrich*, 1981, S. 124).

Andererseits entstehen durch jede Aufgabendelegation auch Risiken. Mit der Analyse und systematischen Begrenzung dieser Risiken beschäftigt sich die **Agency Theorie** (vgl. z. B. *Eisenhardt* 1989, *Elschen* 1991 und *Dietl* 1993). Durch die Delegation von Aufgaben entsteht häufig ein Informationsgefälle zwischen Delegierendem (Principal) und Ausführendem (Agent), denn nur selten hat der Principal vor der Beauftragung des Agenten vollständige Gewißheit über dessen Eigenschaften bzw. die seiner Leistungen und die Möglichkeit, die Aufgabenerfüllung vollständig zu überwachen. Seinen Informationsvorsprung kann der Agent opportunistisch zu seinem Vorteil ausnützen.

Je nach Art der Informationsasymmetrie lassen sich drei Delegationsrisiken unterscheiden (vgl. in Anlehnung an *Dieltl (1993) Abb. C.3-14*): Im ersten Fall kennt der Principal Eigenschaften des Agenten oder der von diesem angebotenen Leistung vor Auftragsvergabe nicht (**hidden characteristics**), im zweiten kann er die Leistung des Agenten nach der Auftragsvergabe nicht oder nur zu sehr hohen Kosten überwachen (**hidden action**) und im dritten Fall kennt der die Absichten des Agenten nach Auftragsvergabe nicht (**hidden intention**). Im ersten Fall liegt die Problemursache in der Verbergbarkeit von Leistungseigenschaften und im zweiten in der Vielseitigkeit der Verwendungsmöglichkeiten von Ressourcen, die dem Agenten zur Verfügung stehen (Ressourcenplastizität), in Kombination mit schlechten Überwachungsmöglichkeiten. Im dritten Fall besteht eine Abhängigkeit des Principals vom Agenten, wenn dieser einmalige und entziehbare Ressourcen zur Verfügung stellt, wie es bei Expertenwissen oft der Fall ist. In allen drei Fällen ergeben sich spezifische Risiken: das der **adverse selection**, des **moral hazard**, oder des **hold up**.

Für alle drei Fälle gibt es organisatorische Möglichkeiten der Risikobegrenzung. Grundsätzlich gibt es zwei Strategien der Vermeidung von Delegationsrisiken. Einerseits kann versucht werden, das Informationsgefälle soweit wie möglich zu beseitigen. Dazu kann der Agent durch **signaling** und der Principal durch **screening** oder ein hinreichend differenziertes Vertragsangebot, das zu einem **Selbstausswahl**-Effekt der Vertragspartner führt, beitragen. Ist eine Beseitigung der Informationsasymmetrie nicht möglich, so kann versucht werden, eine Interessenangleichung zwischen Principal und Agent zu bewirken. Für geeignete Möglichkeiten, diese zu erreichen, vgl. in Anlehnung an *Dieltl (1993) Abb. C.3-14*.

Nicht zuletzt wegen der Bedeutung von Kontrollsystemen beeinflussen Informations- und Kommunikationstechniken die Entscheidungsdelegation. In diesem Zusammenhang spricht man von „Kaskadeneffekten“ (*Klatzky, 1970*) oder Dezentralisierungswirkungen (*Picot, 1985*), wonach neuartige Informations- und Kommunikationstechnologien zu zunehmender Delegation und Dezentralisierung von Entscheidungen führen können. Überdies wird auf das verminderte Delegationsrisiko durch die Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologien hingewiesen, da hierdurch eine bessere Steuerung und Kontrolle möglich sei (vgl. z. B. *Blau/Schoenherr, 1971, S. 123 ff.*, sowie *Picot, 1985*).

2.3.3.2. Partizipation

Von der Entscheidungsdelegation zu unterscheiden ist die Partizipation an Entscheidungen. Letztere betrifft die Frage, in welchem Ausmaß die Personen einer nachgeordneten Ebene an der Entscheidungsfindung der übergeordneten Ebene(n) beteiligt sind. Es ist demnach denkbar, daß eine Unternehmung einen hohen Delegationsgrad bei geringer Partizipation verwirklicht, weil eine Beteiligung der jeweils Untergebenen an der Entscheidungsfindung der Vorgesetzten nicht vorgesehen ist; aber auch die umgekehrte Ausprägung ist möglich: ein geringer Delegationsgrad mit hoher Partizipation untergeordneter Ebenen an der Entscheidungsfindung. Delegation bezieht sich demnach auf die Zuordnung von Entscheidungsrechten auf bestimmte Stellen der verschiedenen hierarchischen Ebenen, Partizipation zielt auf den Grad

Informationsasymmetrie Unterscheidungskriterium	hidden characteristics		hidden action	hidden intention	
Informationsproblem des Principals	Qualitätseigenschaften der Leistung des Vertragspartners unbekannt		Anstrengungen des Vertragspartners nicht beurteilbar	Absichten des Vertragspartners nach Auftragsvergabe unbekannt	
Problemursache oder wesentliche Einflußgröße	Verbergbarkeit von Eigenschaften		Ressourcenplastizität; Überwachungsmöglichkeiten und -kosten	Ressourcenabhängigkeit, -einmaligkeit und -entziehbarkeit	
Verhaltensspielraum des Agenten	vor Vertragsabschluß		nach Vertragsabschluß	nach Vertragsabschluß	
Beispiel	Kreditgeber und Kreditnehmer; Einstellung von Personal		Patient und Arzt; Leistungsverhalten von Personal	Fischer und Konservenfabrik; Verweilabsicht von Personal	
Risiko	adverse selection		moral hazard	hold up	
Art der Problembewältigung	Beseitigung der Informationsasymmetrie durch		Interessenangleichung	Interessenangleichung	
	signaling/ screening	Selbstausswahl			
Möglichkeiten zur Risikobegrenzung (beispielhaft)	Bilanzen, Zeugnisse, Gütesiegel	differenzierte Kooperationsverträge	Reputation des Vertragspartners	Ergebnisbeteiligung des Vertragspartners (z. B. Prämiensystem oder Kapitalbeteiligung)	Sicherheiten (z. B. Leistungsgarantien, Bürgschaften, Gegengeschäfte)
Beispiel	Diplom einer guten Fakultät	Vertragsgestaltung für Versicherungen	Rechtsanwalt	Erfolgsbeteiligung	Verfall von Pensionsansprüchen bei vorzeitiger Kündigung

Abb. C.3-14: Delegationsrisiken und organisatorische Möglichkeiten zu ihrer Begrenzung

der gemeinsamen Wahrnehmung von Entscheidungsrechten zweier (oder mehrerer) Ebenen, d. h. auf den Beteiligungsgrad Dritter an den Entscheidungen einer organisatorischen Einheit. Das organisatorische Problem der Partizipation ist auf das engste verknüpft mit der Gestaltung der Personalführung (vgl. Abschnitt B.7-2 sowie *Heinen, 1984; Wunderer/Grunwald, 1980*).

Die Intensität der Partizipation kann von der Einbeziehung in den entscheidungsvorbereitenden Informationsverarbeitungsprozeß über die Anhörung und Beratung vor der Entscheidungsfindung, die Mitentscheidung und das Vetorecht bis hin zur Selbstabstimmung und -entscheidung der „unteren“ Ebene in Form autonomer Gruppen (Teamorganisation) reichen. Im letztgenannten Fall verschmelzen Delegation und Partizipation.

Ein hoher Partizipationsgrad bietet verschiedene Chancen: Erhöhung der Entscheidungsqualität durch verstärkte Mobilisierung von Wissen und frühzeitigen Irrtumsausgleich, Intensivierung der Kommunikation und der sozialen Beziehungen, Förderung von Leistungsmotivation und Identifikation mit der Unternehmungsaufgabe, Hierarchieentlastung durch Selbstkoordination. Dem stehen mögliche Probleme wie zeitlich verzögerte und deshalb kostspielige Entscheidungsprozesse, Gefahr der Suboptimierung, Probleme der Zuordnung von Verantwortlichkeit für Entscheidungsergebnisse sowie Überforderung von Organisationsmitgliedern gegenüber. Partizipation ist vor allem bei der Lösung komplexer, schwach strukturierter Aufgaben angezeigt, für deren Bewältigung vielfältiges und zugleich heterogenes Fachwissen und für deren praktische Umsetzung die Mitwirkung verschiedener Personen erforderlich sind.

2.3.3.3. Zentralisierung/Dezentralisierung

Ob mit der Aufgabenerfüllung verbundene Handlungsrechte von einer zentralen oder von einer dezentralen Organisationseinheit wahrzunehmen sind, stellt eine weitere Gestaltungsoption dar.

Bei der Festlegung der Entscheidungsstruktur spielen die jeweilige Fachspezifität und die Infrastrukturspezifität der Aufgaben eine wesentliche Rolle (vgl. *Picot, 1990; Picot/Reichwald 1991, S. 308 ff.*). Hohe **Fachspezifität** ist gegeben, wenn in einem Problemlösungsprozeß die fachlichen Eigenarten dominieren. Demgegenüber liegt eine hohe **Infrastrukturspezifität** vor, wenn bei der Problemlösung (informations-) technische und methodische Aspekte im Vordergrund stehen. Abbildung C.3-15 zeigt die Kombination der beiden Kriterien am Beispiel von DV-Aufgaben.

In beiden Dimensionen unspezifische Aufgaben werden nicht weiter betrachtet, da für sie ohnehin ein Fremdbezug stattfindet.

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, daß das Wissen über spezifische geschäftliche Abläufe in der Fachabteilung (FA) vorliegt, die für diese Abläufe zuständig ist. Analog ist anzunehmen, daß das Wissen über die besondere informationstechnische und organisatorische Situation der Unternehmung (Verfahrenslandschaft, Infrastruktur, Systementwicklungsmethoden) in der Zentralabteilung (ZA) vorhanden ist. Es bleibt noch abzuschätzen, inwieweit die betrachtete FA über das Fachwissen hinaus auch über technisches, infrastrukturelles Wissen verfügt und inwieweit

Fachspezifität der Aufgabe	Hoch	Typ 1 (z. B. Tabellenkalkulation für Kundendienstberater)	Typ 3 (z. B. JIT-Systeme)
	Niedrig		Typ 2 (z. B. effizienter RZ-Betrieb für große DB-Anwendungen)
		Niedrig	Hoch
		Infrastrukturspezifität der Aufgabe	

Abb. C.3-15: Fachspezifität und Infrastrukturspezifität der Aufgabe

die ZA auch die fachlichen Fragen überblickt. Mit Hilfe dieser beiden offenen Fragestellungen bezüglich des infrastrukturellen Wissens der FA und des fachlichen Wissens der ZA lassen sich zwei Dimensionen einer Know-How-Matrix bestimmen (vgl. Abb. C.3-16).

Infrastrukturelles Know How der Fachabteilung	Hoch	Typ 1: FA Typ 2: ZA oder FA Typ 3: FA	Typ 1: ZA oder FA Typ 2: ZA oder FA Typ 3: ZA oder FA	FA = Fachabteilung ZA = Zentralabteilung <input type="checkbox"/> = üblicher Fall
	Niedrig	Typ 1: FA Typ 2: ZA Typ 3: ZA und FA	Typ 1: FA oder ZA Typ 2: ZA Typ 3: ZA	
		Niedrig	Hoch	
		Fachliches Know How der Zentralabteilung		

Abb. C.3-16: Aufgabenzuordnung an Fach- und Zentralabteilung

Aufgabentyp 1 beschreibt den Fall, daß die Problemlösung nicht von technischen Fragen wie z. B. der Einbindung in die bestehende Verfahrenslandschaft dominiert ist, sondern von der genauen Berücksichtigung der speziellen Geschäftsprozesse (z. B. Tabellenkalkulation für die Kundendienstberater). Es liegt also eine technisch wenig spezifische, aber fachlich hoch spezifische Problemstellung vor. Aufgrund der Wichtigkeit des Fachwissens im Problemlösungsprozeß sollte die Aufgabe tendenziell eher von der dezentralen FA gelöst werden.

Typ 2 dagegen ist dadurch gekennzeichnet, daß bei der Problemlösung technische Probleme weit mehr Aufwand verursachen als das Berücksichtigen fachlich-geschäftlicher Eigenheiten (z. B. effizienter Rechenzentrumsbetrieb für große Datenbankanwendungen). In diesem Fall einer fachlich wenig spezifischen, aber technisch hoch spezifischen Aufgabe ist vor allem das technische Know How der ZA gefragt. Entsprechend dominieren hier zentrale Lösungen und zwar umso eindeutiger, je mehr die ZA auch die in diesem Falle weniger bedeutenden Fachfragen überblickt. Ist in der FA ebenfalls hohe technische Kompetenz vorhanden, dann gestaltet sich die Empfehlung etwas offener.

Typ 3 beschreibt schließlich den Fall, daß die Problemlösung sowohl hohe technische als auch hohe fachliche Anforderungen stellt (z. B. Erstellung und Betreuung von unternehmensübergreifenden Logistik- und Just-In-Time-Systemen). Angenommen die FA ist weitgehend technisch und die ZA weitgehend fachlich inkompetent, dann kann in diesem nicht seltenen Falle die Aufgabe nur in einer kooperativen Mischstrategie, d. h. von sich gegenseitig ergänzenden FA und ZA gemeinsam, bewältigt werden (gemeinsame Projektarbeit).

2.3.4. Programmierung

2.3.4.1. Programmierung als Ersatz von fallweisen durch generelle Regelungen

Die zuvor erörterten Strukturvariablen konzentrieren sich auf die aufgabenbezogene Bildung von organisatorischen Einheiten und deren Ausstattung mit Rechten und Pflichten. Sie betonen damit einen eher aufbauorganisatorischen Aspekt. Die folgenden Variablengruppen widmen sich der organisatorischen Beeinflussung der Prozesse (Abläufe, Tätigkeiten, Vorgänge, Arbeiten), die zur Aufgabenerfüllung der organisatorischen Einheiten notwendig sind. Neben den in Abschnitt C.3-2.3.1.2 geschilderten sachlichen Formen der Aufgabeninterdependenz sind dabei in der Praxis vor allem auch räumliche Aspekte (Standort der organisatorischen Einheiten) und zeitliche Abhängigkeiten zu berücksichtigen.

Programmierung bedeutet Entwicklung von generellen ablaufsteuernden Instruktionen für eine bestimmte Problemlösung. Es geht also um die Frage, in welcher Weise und in welchem Ausmaß bei gegebener Aufgabenverteilung die Arbeits- und Problemlösungsprozesse in der Unternehmung durch generelle organisatorische Regelungen so beeinflußt werden können, daß eine möglichst sachzielgerechte Erfüllung und Abstimmung der Teilaufgaben zu geringstmöglichen Transaktions- bzw. Koordinationskosten gelingt.

Organisatorische Programmierung (Standardisierung) von Prozessen heißt demnach: **Steuerung des Problemlösungsverhaltens organisatorischer Aufgabenträger durch Vorgabe von allgemeinen Instruktionen**. Dadurch soll der personenbezogene Koordinationsaufwand (Anweisungen von bzw. Rückfragen bei übergeordneten Ebenen) im laufenden Unternehmensgeschehen verringert und zugleich die Sicherheit geschaffen werden, daß die Organisationsmitglieder ihre Arbeiten nicht zu stark nach eigenem Ermessen, sondern nach am Sachziel orientierten Regeln erledigen. Arbeitsprozesse und -ergebnisse werden so für andere leichter prognostizierbar, was die Koordination erleichtert und Delegationsrisiken einschränkt; ferner erleichtert Programmierung die Definition und die Kontrolle von Verantwortlichkeiten bei der Aufgabenerfüllung.

Spezielle oder fehlende Anweisungen werden durch generelle Anweisungen (Programmierung) abgelöst. „Die generelle Regelung ersetzt die fallweise Regelung, macht sie überflüssig. Überall da, wo betriebliche Vorgänge ein verhältnismäßig hohes Maß an Gleichartigkeit und Periodizität aufweisen, wird die Tendenz wirksam, fallweise Regelungen durch generelle Regelungen zu ersetzen“ (**Substitutionsprinzip der Organisation**, Gutenberg, 1983, S. 239f.).

Die Ansatzpunkte zur Programmierung der Prozesse in Unternehmungen sind vielfältig und reichen weit über den mit der elektronischen Datenverarbeitung gebräuchlich gewordenen Programmierungsbegriff (vgl. Beitrag D.3) hinaus. Sie können sich sowohl auf die primären Leistungsprozesse als auch auf die Koordinationsprozesse in Unternehmungen beziehen. Im folgenden sollen die wichtigsten Ansatzpunkte kurz erörtert werden:

Abläufe, Rahmenbedingungen und Fähigkeiten, Output, Planung und Kontrolle, Dokumentation, Wertorientierung.

2.3.4.2. Abläufe

Die detaillierte Standardisierung von Abläufen (Transformationsprozesse von Input in Output aus sachlicher, zeitlicher, räumlicher und personeller Sicht) stellt die wohl bekannteste Form organisatorischer Programmierung dar. Je nach dem Ausmaß der Strukturiertheit (Definierbarkeit) und der Veränderlichkeit (Dynamik) des zu bewältigenden Prozesses bieten sich unterschiedliche Stufen der Programmierung von Arbeitsabläufen an (vgl. *Hill/Fehlbaum/Ulrich*, 1989, S.266 ff.).

Sind alle für die erfolgreiche Erledigung einer Aufgabe notwendigen Qualitäten, Mengen und Reihenfolgen von Aktivitäten bekannt und kommt für diese Arbeit nur ein Lösungsweg in Betracht, so ist eine Standardisierung durch ein **starrs Programm** möglich (z. B. Erstellen einer Auftragsbestätigung nach festen Regeln, Auslösen eines Bestellvorgangs mit Hilfe eines bestimmten Berechnungsprogramms, Montage eines Bauteils nach genauen Anweisungen). Derartige Prozesse können in sehr vielen Fällen auch Maschinen übertragen werden (Computerprogramm zur Daten- und Textverarbeitung, Roboter usw.).

Von einem flexiblen bzw. **verzweigten Programm** spricht man, wenn die Bearbeitungsform einer ansonsten hoch strukturierten Aufgabe an einem oder mehreren Punkten von bestimmten Bedingungen abhängt. Auch derartige Programme können, sofern es sich um einfache Vergleichsoperationen an den Verzweigungspunkten handelt, von Maschinen bewältigt werden. Ansonsten bedürfen sie des Eingriffs eines Disponenten, der die Art der Verzweigung bestimmt (z. B. Sachbearbeiter entscheidet über die in Abhängigkeit von der Verbrauchsentwicklung anzuwendende Methode der Bestellmengenermittlung).

Starr oder flexibel programmierbare Prozesse werden in der Regel vom Menschen mit Hilfe technischer Unterstützung (Informations-, Fertigungstechnik), mathematischer Programmierungsmethoden (z. B. Ablaufplanung in der industriellen Fertigung, vgl. Abschnitt B.3-3) und anderer organisatorischer Mittel (z. B. Ablaufkarten, Diagramme, Formulare) durchgeführt. Die zielgerechte Gestaltung dieses soziotechnischen Prozeßbereichs zählt zu den klassischen Aufgaben von Organisatoren, Systemanalytikern und Unternehmensforschern (vgl. z. B. *Küpper*, 1982; *Gaitanides*, 1983).

2.3.4.3. Rahmenbedingungen und Fähigkeiten

Eingeschränkte Programmierungsmöglichkeiten bestehen für solche Arbeiten, die sich häufig ändern und/oder deren Erledigungsschritte nicht eindeutig bestimmbar sind (z. B. Personalbeurteilung, Konstruktion und Entwicklung, Auswahl von Neuprodukten, Beratungsleistungen, Ausbildung). Um derartige Arbeiten dennoch soweit wie möglich mit Hilfe genereller Vorgaben zu steuern, sind zwei Formen denkbar:

Zum einen kann man durch Vorgabe allgemeiner Verfahrensrichtlinien (Rahmenprogrammierung) den Problemlösungsweg und dessen Ergebnis eingrenzen (z. B. Richtlinien für die Personalauswahl, für Investitionsentscheidungen, für Neuproduktentscheidungen). Zum anderen ist es möglich, die Qualifikation des Personals durch entsprechende Grundsätze bei der Personalauswahl und durch Ausbildungsprogramme zu vereinheitlichen (vgl. *Mintzberg*, 1979, S. 6f. und 95 ff.). Eine derartige Standardisierung des Inputs von Fähigkeiten erleichtert die Prognose der Problemlösungsqualität.

2.3.4.4. Output

Die bisher erwähnten Programmierungsformen betreffen die Vereinheitlichung des Arbeitsprozesses und seiner Inputs. Eine weitere Möglichkeit der Standardisierung besteht in der Vereinheitlichung der Anforderungen an den Output (*Mintzberg*, 1979, S. 6). Häufig wird diese Form der Programmierung auch „Management by objectives“ oder „Management by results“ genannt. Diese Möglichkeit kann ergänzend zu den beschriebenen treten, um die Verfahrens- durch eine Ergebnissteuerung zu bereichern und damit die Leistungsqualität zu sichern. Sie ist die einzige Programmierungsmöglichkeit, wenn die Inputs und Prozesse, die zur Lösung einer Aufgabe notwendig sind, kaum beschreibbar bzw. schlecht definiert oder die Prozeßalternativen äußerst zahlreich sind.

Die Steuerung erfolgt anhand objektivierbarer Ergebnisse. Damit werden, im Gegensatz zur Verfahrenssteuerung, innovations-, motivations- und flexibilitätsfördernde Entscheidungs- und Handlungsspielräume geschaffen (vgl. z. B. *Picot/Schneider Diétram*, 1988, S. 99- 105). Damit verbunden ist meist ein Bedeutungsgewinn von ergebnisorientierten Anreizen (Gewinnbeteiligungen, Prämien, usw.) und ein Bedeutungsverlust von verhaltens- und handlungsorientierten Anreizen (z. B. Zeitlohn). Die Abstimmung mit nachgelagerten Bearbeitungsstufen wird durch vereinheitlichte Outputspezifikation erleichtert. Outputstandardisierung findet sich z. B. im Bereich handwerklicher Arbeiten, bei Dienstleistungs- und bei Entwicklungs- oder Konstruktionsaufträgen. Sie spielt ferner bei der Steuerung relativ autonomer Organisationseinheiten eine Rolle, weil Vorgabe und Kontrolle der Leistungsziele häufig weniger aufwendig ist als Prozeßsteuerung.

2.3.4.5. Planungs- und Kontrollsysteme

Eine weitere Programmierungsform der Tätigkeiten in Unternehmungen wird durch institutionalisierte Planung und Kontrolle eröffnet. Diese beruht in der Regel selbst wiederum auf der Grundlage genereller Richtlinien und Verfahrensregeln für die Durchführung von Planungs- und Kontrollprozessen.

Während die bisher besprochene Programmierung von Arbeitsabläufen auf generelle Regeln der Arbeitsabwicklung unabhängig vom konkret zu bewältigenden Arbeitsvolumen zielt, erstreckt sich Planung (vgl. Beitrag C.2) in erster Linie auf die zukunftsbezogene periodische Festsetzung der zu erreichenden Ziele und der dafür durchzuführenden Maßnahmen (Mengen, Qualitäten, Termine, Projekte). Sie stellt insofern für einen begrenzten Zeitraum generell gültige Rahmenbedingungen für die inhaltliche, mengenmäßige und terminliche Arbeit der Aufgabenträger dar, die dann u. a. mit Hilfe der jeweils geltenden Ablaufprogramme abgewickelt wird. Planung dient der ex ante-(Voraus-)Koordination des Unternehmungsgeschehens; wichtige Zukunftsentwicklungen werden antizipiert und bei der Formal- und Sachzielgestaltung der Unternehmung berücksichtigt. Die Handlungsweisen der organisatorischen Einheiten werden dadurch im vorhinein problemorientiert abgestimmt.

Art und Umfang der betrieblichen Überwachungssysteme (vgl. Beitrag C.4) stellen ebenfalls generelle, den Handlungsspielraum beeinflussende Rahmenbedingungen der Tätigkeit dar. Kontrollen erstrecken sich auf die Einhaltung von Regeln und Standards wie auch auf die Einhaltung der konkreten Pläne. Kontrolle ist ein Instrument der ex post-(feed-back-)Koordination; die Ursachen von Abweichungen werden festgestellt und unter Umständen Maßnahmen für eine verbesserte Tätigkeits- und Prozeßabstimmung getroffen.

2.3.4.6. Dokumentation

Das Ausmaß, in dem das betriebliche Geschehen dokumentiert (formalisiert bzw. schriftlich fixiert) werden muß, stellt ebenfalls eine generelle, den Handlungsspielraum eingrenzende Prozeßregelung dar. Je höher die Dokumentationsanforderung, desto transparenter und nachvollziehbarer werden die Prozesse und desto leichter wird Kontrolle; Rechtfertigungszwänge werden verstärkt. Das Dokumentations-(Formalisierungs-)erfordernis kann sich auf drei verschiedene Bereiche beziehen (vgl. *Kieser/Kubicek*, 1992, S. 159 ff.):

Zum einen betrifft es den Umfang, in dem **organisatorische Regeln** schriftlich festzuhalten sind (Dokumentation der formal geplanten Organisationsstruktur etwa in Organisationsschaubildern, Stellenbeschreibungen, Ablaufdiagrammen, schriftlichen Richtlinien usw.). Zum anderen kann es sich auf das Ausmaß der schriftlichen Fixierung des laufenden **aufgabenbezogenen Informationsflusses** im Unternehmen erstrecken (als Grundlage für Steuerungs- und Berichtssysteme; ferner als Prinzip der **Aktenmäßigkeit** der Abläufe, insbesondere typisch für die an Rechtsstaatlichkeit gebundene öffentliche Verwaltung). Schließlich kann es sich darum handeln, die Dokumentation der Leistungen und der Leistungsbewertungen in Organisationen - einem wichtigen Bereich der Personalpolitik - zu regeln.

In allen Fällen wird durch die Dokumentation die Beweisbarkeit und Transparenz der Regeln und Abläufe erhöht, aber auch die Spontaneität, Beweglichkeit und Risikofreude der Organisationsmitglieder unter Umständen eingeschränkt.

2.3.4.7. Wertorientierung

Durch Beeinflussung der Wertorientierung (Kulturmanagement) ist es möglich, Prozesse zu programmieren (vgl. z. B. *Mintzberg*, 1979, S.97 ff., *Heinen*, 1987). Je verträglicher die allgemeinen Wertorientierungen der Organisationsmitglieder im Hinblick auf Kooperation, Leistung, Vertrauen, Interpretation der allgemeinen Unternehmungsaufgabe, Loyalität, gesellschaftspolitische Ansichten usw. sind, desto besser ist das Handeln einzuschätzen und desto reibungsloser und konstruktiver wird die interpersonelle Abstimmung der Leistungsprozesse sowie der diese begleitenden administrativen Prozesse sein. Eine derartige Programmierung des Verhaltens durch gemeinsame unternehmensbezogene Werte, die im Extremfall in die Nähe von Indoktrination und Ideologie rücken kann, ist von nicht zu unterschätzender Bedeutung für eine unbürokratische, anpassungsfähige, geringe Transaktionskosten verursachende interne Abwicklung der Unternehmungsprozesse (*Ouchi*, 1980; *Williamson/Ouchi*, 1981). Aus diesen Gründen wird durch entsprechende Grundsätze bei der Personalauswahl, durch organisationsbezogene Sozialisation („Vergesellschaftung“) neuer Mitglieder (Trainee-Programm, Firmenclubs, allgemeine Bildungsmaßnahmen) sowie durch entsprechende Organisations- und Personalentwicklungsprogramme (vgl. Abschnitte B.7-3.3 und C.3-3.4) ein möglichst hoher Übereinstimmungsgrad der allgemeinen Wertorientierungen und eine Verbreiterung der Vertrauensbasis zu verwirklichen versucht.

2.3.4.8. Zusammenschau

Ein hoher Programmierungsgrad dient in allen angesprochenen Formen der Entlastung der Leitung, der Integration der Prozesse sowie der Erhöhung ihrer Transparenz und Kontrollierbarkeit. Auf der anderen Seite bergen die eingangs genannten Programmierungsformen die Gefahr der Schematisierung und Abkapselung, der Bürokratisierung und des Verlustes an Anpassungsfähigkeit und Initiative. Dies gilt in geringerem Maße für die Programmierung durch Wertorientierung, die zwar, wenn sie zu weit getrieben wird, ideologische Scheuklappen gegenüber Entwicklungen in der Umwelt verursachen kann, grundsätzlich jedoch die interne Beweglichkeit bei organisatorischen Anpassungen erhöht, weil **aufwendige organisatorische Regelungen und formale Vereinbarungen durch Vertrauen und Wertkonsens substituiert** werden.

Am Beispiel der Spartenorganisation läßt sich der Zusammenhang der diversen Programmierungsformen illustrieren.

Je unähnlicher (heterogener bzw. diversifizierter) die Aufgaben sind, desto stärker ist auf der Führungsebene die Programmierung durch indirekte Instrumente wie standardisierte Qualifikation, globale Pläne und Zielvorgaben sowie Wertorientierung, weil dadurch die Handlungsautonomie der Sparten gewahrt und zugleich ein Entlastungs- und Koordinationseffekt erzielt wird; auf der Ebene der Sparten findet in

vielen Fällen eine verstärkte Programmierung durch detaillierte Planung und Kontrolle sowie durch Richtlinien und Verfahrensvorschriften statt, weil sie sonst nicht ausreichend untereinander vergleichbar, kontrollierbar und aus der Sicht des Gesamtunternehmens integrierbar sind. Die Operationen der Sparten werden durch geeignete Programmierungsformen der Abläufe gesteuert.

2.3.5. Information und Kommunikation

Ohne Information ist Koordination in arbeitsteilig organisierten Unternehmen nicht möglich. Um Informationen auszutauschen, ist Kommunikation nötig.

Unter Kommunikation wird – einer häufigen Sichtweise folgend – der Prozeß der Informationsübertragung zwischen Personen verstanden. Eine Person (Sender) möchte durch Übermittlung einer Nachricht bei einer anderen Person (Empfänger) etwas bewirken (z. B. eine Handlung auslösen, ein Urteil verändern). Derartige zweckorientierte Nachrichten werden als **Information** bezeichnet. Um den Zweck zu erreichen, übersetzt der Sender die Nachricht in eine geeignet erscheinende Sprache (Codierung) und überträgt sie über einen Kanal (Kommunikationsmittel). Der Empfänger nimmt die Nachricht entgegen, entschlüsselt (decodiert) sie und zieht daraus die ihm sinnvoll erscheinenden Konsequenzen. Diese müssen nicht notwendigerweise mit den Absichten des Senders übereinstimmen.

Die Verteilung von Aufgaben, Weisungsbefugnissen und Entscheidungsrechten sowie die Regelung von Leistungs- und Koordinationsprozessen legen die Bahnen des Informationstransports in Unternehmungen bereits weitgehend fest. Kommunikation stellt die notwendige Bedingung für die praktische Ausfüllung der bisher erörterten Strukturvariablen dar. Informationsaustausche sind z. B. dort nicht möglich, wo prohibitive Transaktionskosten vorliegen, bzw. sind dort nicht nötig, wo ausschließlich Selbstversorgung (d. h. keine Arbeitsteilung) besteht. Ohne Informationsaustausch zwischen den verschiedenen internen und externen Beteiligten können arbeitsteilige Aufgabenerfüllung und deren Koordination nicht gelingen; verschiedene technische Hilfsmittel können die Informationsversorgung unterstützen (vgl. auch Beiträge D.3 und D.4) und damit zur Senkung von Transaktionskosten beitragen.

Notwendigkeiten und Möglichkeiten, das Informations- und Kommunikationssystem darüber hinaus als eigenständige organisatorische Strukturvariable zu begreifen, seien im folgenden kurz erläutert.

Daß für eine adäquate Aufgabenerfüllung mit einem Dritten Informationen auszutauschen sind, sagt noch nichts darüber, wie dies geschehen soll, z. B. ob der Kontakt direkt oder indirekt aufzunehmen ist, welches Kommunikationsmittel (Brief, Datenübertragung, Telefon, face-to-face-Gespräch usw.) benutzt wird oder in welchem Ausmaß auch zu anderen internen oder externen Personen Kommunikationskontakte unterhalten werden können. Man kann allenfalls darauf hinweisen, daß Informations- und Kommunikationssysteme möglichst transaktionskostengünstig gestaltet werden sollen. Es gibt also ein eigenständiges aufgabenbezogenes organisatorisches Gestaltungsproblem der Kommunikation, das in der Organisationsliteratur bisher nur wenig berücksichtigt wird. Auf einige Aspekte dieses Problems wird im folgenden hingewiesen.

Direkte und indirekte Kommunikation

Direkte (einstufige) Kommunikation verbindet Sender und Empfänger unmittelbar. Sie kann als synchrone Kommunikation (gleichzeitiges Tätigwerden von Sender und Empfänger zur Übertragung der Information; z. B. face-to-face- oder Telefongespräch) oder als asynchrone Kommunikation (Sender und Empfänger werden zeitlich versetzt tätig, um die Information zu übertragen; z. B. Brief, Aktenbearbeitung bzw. face-to-file-Kommunikation, sprachgespeicherte Kommunikation) stattfinden.

Indirekte (mehrstufige) Kommunikation verbindet Sender und Empfänger über Zwischenstufen (z. B. vertikale Kommunikation im Einliniensystem). Mehrstufige Kommunikation ist oft notwendig, um die Informationsversorgung aller beteiligten Stellen zu sichern und zugleich deren Stellungnahmen zu ermöglichen.

Kommunikationsrollen

Unter Kommunikationsrolle versteht man die Verhaltenserwartungen, die an ein Mitglied im Kommunikationssystem gestellt werden; diese beeinflussen sowohl dessen eigenes Verhalten als auch das Verhalten ihm gegenüber (vgl. z. B. *Williams*, 1984, S. 216–219; *Anders*, 1986, S. 46–51, *Jablin* u. a., 1987). Häufig lassen sich Zusammenhänge zwischen Stellung und Rolle im Kommunikationssystem beobachten; beispielsweise bedingt eine zentrale Stellung im Kommunikationssystem eine aktive Kommunikationsrolle und umgekehrt. Man unterscheidet u. a. folgende Rollen:

Stars sind Organisationsmitglieder, die häufiger als andere als Kommunikationspartner gewählt werden. Sie vereinen meist mehrere Rollen in sich. Aufgrund ihrer Position in der Hierarchie sind sie formale Führer, oder, wegen ihrer Stellung im Kommunikationssystem, zumindest informale Führer.

Boundary Spanner sorgen für eine Verbindung des organisationsinternen Kommunikationssystems mit externen Partnern.

Rollenträger, die verschiedene, sonst unabhängige Gruppen kommunikativ verbinden, ohne jedoch selbst Mitglied zu sein, werden **Liaisons** genannt.

Im Gegensatz zu den vorgenannten Rollen unterhält der **Isolate** keine nennenswerten Beziehungen zu anderen Organisationsmitgliedern.

Gruppenintern kann man zwischen **Initiators**, die Kommunikationsprozesse in Gang setzen, **Terminators**, die sie beenden, **Relayers**, die ein eher ausgeglichenes Verhältnis zwischen Senden und Empfangen von Informationen haben, sowie **Bridges**, die kommunikative Kontakte zu Gruppenfremden einbringen, unterscheiden.

Organisationsmitglieder, die aufgrund ihrer Stellung im Kommunikationssystem bestimmte Kommunikationskanäle beherrschen, können die Rolle eines **Gate-keepers** wahrnehmen, d. h. sie können bestimmen, wann und in welchem Umfang Informationen in das Kommunikationssystem Eingang finden.

Informationsfilterung

Bei mehrstufiger Kommunikation kann das Problem der (bewußten oder unbewußten) Informationsfilterung und -verzerrung auftreten. Auf den einzelnen Stufen wird die Nachricht unter Umständen verkürzt oder verfälscht weitergegeben, so daß letzten Endes versandte und empfangene Nachricht nicht übereinstimmen. Durch Umgehung der Stufen („bypassing“) versucht man in Unternehmungen, die Qualität bestimmter Kommunikationswege zu verbessern. Beispiele sind die *Fayolsche* Brücke, die direkte Aussprache zwischen Betriebsleitung und Belegschaft auf der Betriebsversammlung, die direkte Weiterleitung von Verbesserungsvorschlägen an einen Bewertungsausschuß, Hausmitteilungen, die von der Unternehmensleitung direkt an alle Organisationsmitglieder gerichtet werden.

Verständigungsprobleme

Sowohl bei direkten wie auch bei indirekten Kommunikationskontakten können Verständigungsprobleme auftreten. Der Sender ist sich nicht sicher, ob das, was er vermitteln will, vom Empfänger auch so verstanden wird, und umgekehrt. Mit Hilfe der Semiotik lassen sich drei Teilgebiete unterscheiden (vgl. *Carnap*, 1960, S. 78). Demnach können Verständigungsprobleme die

- syntaktische Ebene (z. B. wenn bei der Übertragung Zeichen oder Symbole verloren gehen oder vertauscht werden)
- semantische Ebene (z. B. bei verschiedener Interpretation der Bedeutung von Begriffen)
- pragmatische Ebene (z. B. bei ungleicher Interpretation der mit einer Nachricht verbundenen Absichten)

betreffen. Damit kommt der Information in Organisationen nicht nur eine in der Nachrichtentechnik vorherrschende syntaktische Dimension (vgl. *Shannon*, 1949), sondern vor allem auch eine semantische und pragmatische Funktion zu (vgl. *Weizsäcker/Weizsäcker*, 1972). Die Auslegungsbedürftigkeit zahlreicher Begriffe, die Vielfalt der Erfahrungs- und Lebenswelten der Beteiligten sowie unterschiedliche momentane Interessen- und Arbeitsschwerpunkte begünstigen abweichende Interpretationen und selektive Wahrnehmungen im Kommunikationsprozeß. Schließlich beeinflußt die Art der kommunizierten Information die Verständnisprobleme. Bei der Kommunikation innovativer, durch revolutionäres Informationsverhalten generierter Information (zum Informationsverhalten vgl. z. B. *Kirsch*, 1978, S. 57 ff.) sind vergleichsweise höhere Verständigungsprobleme zu erwarten, als dies bei der Kommunikation längst bekannter, durch traditionelles Informationsverhalten der Fall wäre (vgl. z. B. auch *Arrow*, 1982). Mit zunehmenden Verständigungsproblemen werden Transaktionskosten erhöht und die Koordination von Teilaufgaben erschwert.

Mit Hilfe entsprechender Personalauswahl, breiter, auf Verständnis unterschiedlicher Sachbereiche ausgelegter Ausbildung, Schaffung gemeinsamer, unternehmensintern eindeutig interpretierbarer Fachsprachen und Wertmuster und durch Erhöhung der **Redundanz** (Übermittlung derselben Nachricht in unterschiedlicher Codierung und/oder auf unterschiedlichen Kanälen) lassen sich die Verständigungsprobleme verringern.

Kommunikationsmittel und Aufgabe

Der Aufgabenbezug bei der Wahl von Kommunikationsmitteln dringt erst jüngst mit dem Aufkommen neuer Kommunikationstechniken stärker ins Bewußtsein. In Abhängigkeit von der Aufgabenstellung und den daraus resultierenden Kommunikationserfordernissen läßt sich der Einsatz von Kommunikationsmitteln planen. *Abb. C.3-17* gibt dazu in Anlehnung an *Picot/Klingenberg/Kränzle (1982)* und *Picot/Brandt (1984)* einige Hinweise.

Die vier dort aufgeführten und empirisch überprüften Grundprobleme der Kommunikation in Organisationen sind tendenziell nach der Strukturiertheit des jeweiligen Kommunikationsproblems gereiht. Die Konsequenzen für die Wahl der Kommunikationsmittel und für die Standortwahl der Kommunikationspartner sind ebenfalls ihrer Tendenz nach angedeutet. Die mündliche Kommunikationsform mit ihren vielschichtigen Ausdrucks- und Dialogmöglichkeiten eignet sich stärker für die Lösung von gering strukturierten Kommunikationsproblemen bzw. Aufgaben (Fall 4 der *Abb. C.3-3*), bedarf jedoch gerade in Form der face-to-face-Kommunikation der räumlichen Nähe der Kommunikationspartner. Im Gegensatz dazu stärken wohlstrukturierte, invariante Aufgaben (Feld 1 der *Abb. C.3-3*) die Tendenz zur indirekten, dokumentenorientierten Kommunikation, weil die hohe Exaktheit der Koordinationsfragen die Schriftform erleichtert. Die Möglichkeit, die Unternehmung auf mehrere dezentrale Standorte aufzuteilen, wird durch den Einsatz moderner Kommunikationsmittel erleichtert, falls dies z. B. aus Gründen einer Nutzung regional gebundener Produktionsfaktoren erforderlich sein sollte (*Picot, 1985*).

Offene und gebundene Kommunikation

Auch das notwendige Ausmaß der Ungebundenheit von Kommunikationssystemen ist aufgabenabhängig festzulegen. Je unstrukturierter und veränderungsintensiver die Aufgabe, desto ungebundener sollte grundsätzlich das Kommunikationssystem sein. Hierzu hat die Kleingruppenforschung (Überblick z. B. bei *Bössmann, 1967, S. 77 ff.*) Grundlagen geliefert.

Offene bzw. freie Kommunikationssysteme, in denen jeder selbständig entscheiden kann, mit welchen internen oder externen Stellen er auf welchem Wege Informationen austauscht, begünstigen die Wissensvermittlung und Flexibilität der Unternehmung. Sie führen jedoch unter Umständen zu schwerer plan- und kontrollierbaren Arbeitsstrukturen sowie zu höheren Kosten. Offene Kommunikationsnetze werden durch sogenannte Vollstrukturen symbolisiert, in denen zwischen allen Punkten Verbindungen bestehen.

Gebundene Kommunikationssysteme, die keine freie Wahl der Kommunikationsbeziehungen zulassen, sondern Kommunikationspartner und Kommunikationsmittel aufgabenabhängig vorschreiben, vermeiden die erwähnten Nachteile, führen jedoch unter Umständen zu Inflexibilität. Die verschiedenen Abstufungen gebundener Kommunikation werden durch die Netztypen Stern (alle Kommunikationsbeziehungen laufen über einen zentralen Punkt), Kette (die Kommunikationspunkte sind in einer festen Reihenfolge nacheinander geschaltet), Kreis (wie Kette, aber Anfangs- und Endpunkt sind miteinander verbunden) und Rad (Kombination von Kette und Stern) symbolisiert.

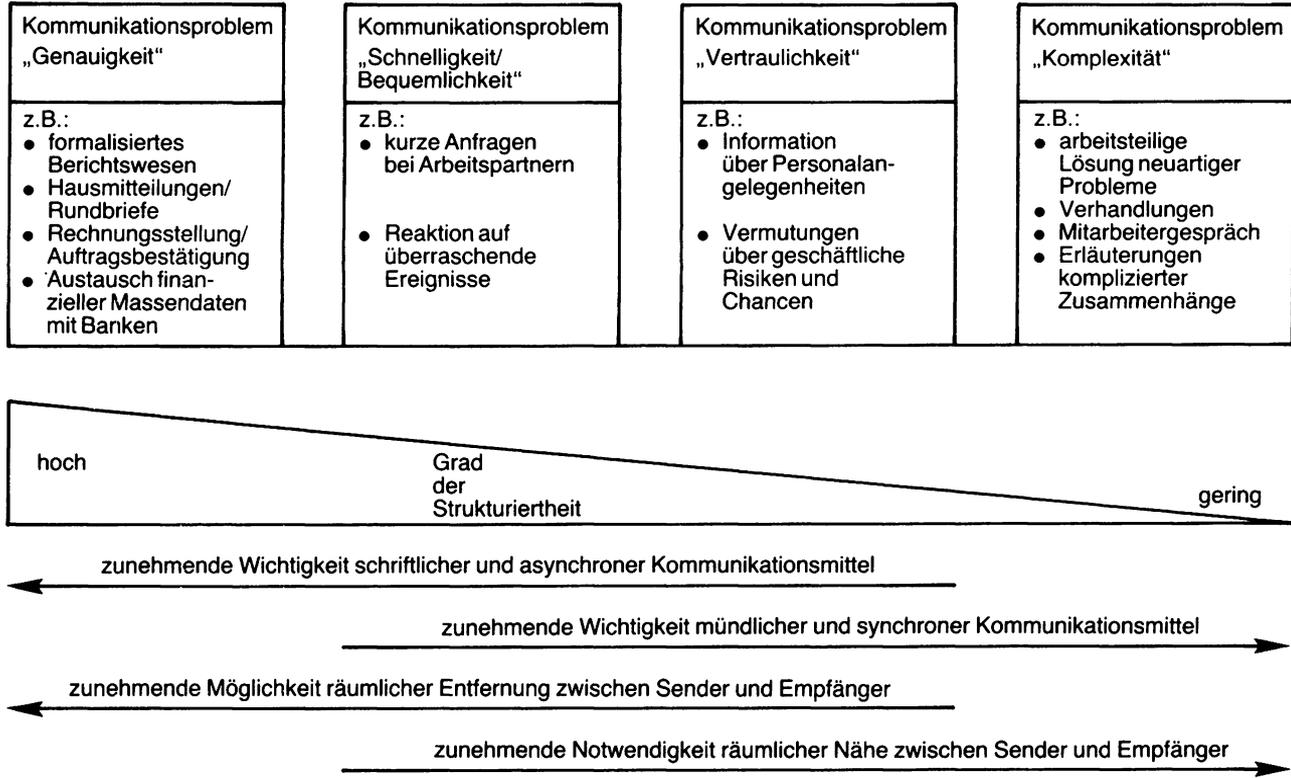


Abb. C.3-17: Grundprobleme der organisatorischen Kommunikation und Wahl von Kommunikationsmitteln bzw. räumliche Zuordnung zwischen Sender und Empfänger

Grundsätzlich gilt, daß sich die Muster der Netzwerke von Kommunikationspartnern, mit denen jemand zur Erfüllung von Aufgaben in Kontakt steht, von den Mustern der Weisungs- und Aufgabenbeziehungen unterscheiden, die sich aus der Gestaltung der Aufgabenteilung, des Leitungssystems und der Prozesse ergeben. Kommunikationsnetzwerke umfassen in der Regel wesentlich mehr Kontaktstellen, sie beziehen sich auf zahlreiche interne und externe Informationsempfänger und -lieferanten, und sie berücksichtigen auch ungeplante aufgabenbezogene Kommunikationsbeziehungen (siehe unten). Auch deswegen wäre es falsch, die Festlegung des Kommunikationssystems allein von der Festlegung der Aufgabenverteilung und der Kompetenzen abhängig zu machen.

Inhaltliche und soziale Funktion der Kommunikation

Die Kommunikation in der Unternehmung beeinflußt in hohem Maße die sozialen Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern und damit das „Klima“ in dem die Aufgaben erfüllt werden. Interpersonelle Kommunikation (vgl. *Watzlawick/Beavin/Jackson*, 1969, S. 53 ff.) hat immer und gleichzeitig sowohl eine inhaltliche (Übertragung einer Sachinformation) als auch eine soziale Funktion (Entwicklung der persönlichen Beziehungen). Die soziale Funktion steht dabei häufig im Vordergrund, auch wenn es anscheinend allein um sachliche Inhalte geht. Beispiel: Jemand liefert seinem Vorgesetzten dauernd Berichte und Analysen, die für dessen Arbeit von Nutzen sein könnten (inhaltlicher Aspekt); aus der Sicht des Informationslieferanten dient diese Kommunikation jedoch primär der Gewinnung von Aufmerksamkeit, Anerkennung und Vertrauen dadurch, daß die Fähigkeit, angemessene Sachinformationen zu liefern, nachgewiesen wird; ähnlich mag sich dies aus der Sicht des Informationsempfängers darstellen: die Berichte sind für ihn der Beweis, daß er von der anderen Person „richtig“ verstanden wird und daß er sich auf sie verlassen kann. Insofern dient also Kommunikation der (in diesem Falle aufwendigen) Klärung sozialer Beziehungen.

Digitale und analoge Kommunikation

Während inhaltliche Fragen in vielen Fällen durch eindeutige, z. B. alpha-numerisch geschriebene und grammatikalisch verbindliche Sprachen kodiert werden können (sog. digitale Kommunikation), ist dies für den sozialen Aspekt in der Regel nicht möglich. Hier muß auf bildhafte, symbolische, assoziative Weise versucht werden, die „Stimmung“ zu vermitteln (Tonlage, Mimik, Gestik, Gestaltung der Kommunikationsumgebung, Andeutungen). Man spricht deshalb auch von analoger Kommunikation (*Watzlawick/Beavin/Jackson*, 1969, S. 61 ff.). Diese ist für den Aufbau und für die Weiterentwicklung vertrauensvoller sozialer Beziehungen von größter Wichtigkeit, weil sie angibt, in welcher Weise der Sender die übermittelten Inhalte hinsichtlich der Beziehung zwischen ihm und dem Empfänger interpretiert (Metakommunikation). Es macht einen Unterschied, ob ein Monatsergebnis über den Datenterminal übermittelt oder mit fröhlicher (bzw. sorgenvoller) Mine überbracht wird. Das größte Potential für die analoge Kommunikation besitzt der mündliche und bildliche, vor allem der face-to-face-Kontakt. Da die Entwicklung von Vertrauen in Organisationen transaktionskostenmindernd wirkt (Erleichterung von Kooperation und Anpassung an Wandel) und da sich interpersonelles Vertrauen vor allem mit Hilfe analoger Kommunikation im face-to-face-Kontakt entwickeln kann, ist bei der Gestaltung des

organisatorischen Kommunikationssystems auch aus wirtschaftlichen Gründen auf eine ausreichende Gewährleistung von mündlichen, insbesondere face-to-face-Kommunikationsmöglichkeiten zu achten.

Informelle Kommunikation

Interpersonelle Kommunikation ist auch die Voraussetzung für das Phänomen der informellen Gruppen (im Unterschied zu formal geplanten organisatorischen Mehrpersoneneinheiten). In den berühmten *Hawthorne*-Experimenten zwischen 1928 und 1932 (*Roethlisberger/Dickson*, 1939) wurde zufällig festgestellt, daß die Qualität der sozialen Beziehungen zwischen den Mitgliedern einer Arbeitsgruppe ganz bedeutenden Einfluß auf die Arbeitsleistung ausübt, und zwar weitgehend unabhängig von sonstigen objektiven Faktoren wie Beleuchtung, Raumgestaltung usw. Durch die gute zwischenmenschliche Kommunikation am Arbeitsplatz entstanden Gruppen mit einem Wir-Gefühl, das sich leistungssteigernd auswirkte. Neben dem ständigen Zusammensein am Arbeitsplatz können gleichartige hierarchische Positionen, gleichartige außerbetriebliche Interessen und Bekanntschaften sowie gleichartiges Prestige von Positionen Anlässe für intensivierete Kommunikation im Betrieb und damit für informelle Gruppenbildung sein (vgl. *Dahrendorf*, 1962, S.90). *Abb. C.3-18*

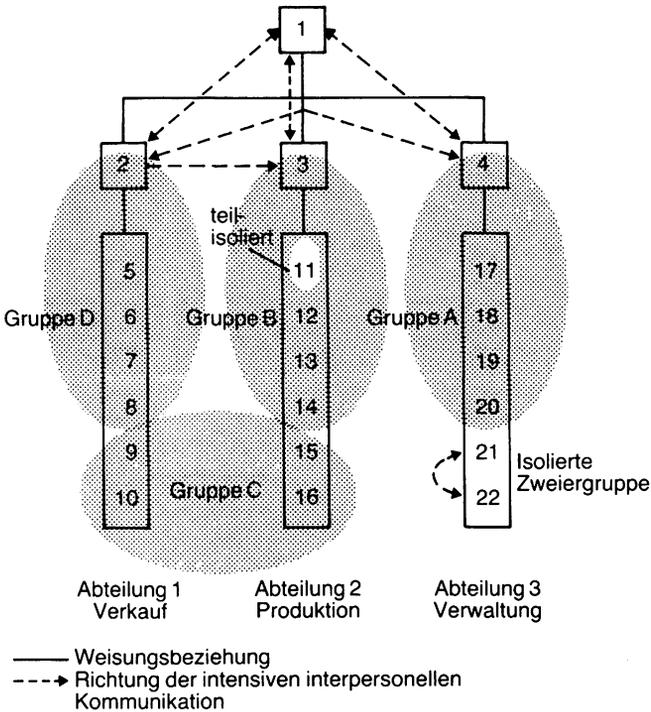


Abb. C.3-18: Informelle Gruppen und informelle Kommunikationsbeziehungen in der formalen Organisation (aus Vereinfachungsgründen sind die Kommunikationsbeziehungen innerhalb der Gruppen nicht aufgezeigt)

zeigt in Anlehnung an *Rogers/Agarwala-Rogers* (1976, S.131) beispielhaft, wie das Netz intensiver personeller Kontakte (informelle Gruppen und informelle Kommunikationsbeziehungen) die formale Organisation überlagert und daß dadurch auch isolierte Positionen entstehen können.

Sofern die Ziele informeller Gruppen und informeller Kommunikationsbeziehungen mit den Sachzielen der Unternehmung in Einklang stehen und die informellen Gruppenführer nicht zu stark mit den formalen Leitern rivalisieren, sind sie für die Aufgabenerfüllung der Organisation förderlich. Im Falle eines Konflikts mit Zielen und Aufbaustrukturen der Unternehmung können sie jedoch auch Anlaß zu personalpolitischen oder reorganisatorischen Maßnahmen sein.

Auch über die Bildung informeller Gruppen hinaus ist jede Unternehmung in vielfältiger Weise auf ungeplante, informelle Kommunikationsbeziehungen angewiesen. Weder lassen sich alle Informationsprobleme und Handlungsnotwendigkeiten für die Erfüllung gegebener Aufgaben bei der Organisationsgestaltung vorwegnehmen, noch könnten notwendige Aufgabenveränderungen, Initiativen und Neuerungen spontan erprobt oder flexibel genug verwirklicht werden, wollte man sich nur auf formal geplante Handlungen und Informationsbeziehungen stützen. Insofern benötigt jede Organisation ein gewisses Maß an individuellen Gestaltungsspielräumen und auch regelwidrigem Handeln; sie bedarf **brauchbarer Illegalität** (*Luhmann*, 1976, S.304ff.).

2.3.6. Macht

Eine Organisationsstruktur wird geschaffen, um arbeitsteilige Aufgabenerfüllung in möglichst abgestimmter Form zu gewährleisten. Insofern dient die Organisationsstruktur der sachzielorientierten Eingrenzung von Handlungsspielräumen und der Verhaltensbeeinflussung der Organisationsmitglieder. Eine derartige Einflußnahme kann auch als eine Form der Machtausübung gekennzeichnet werden; „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“ (*Weber*, 1972, S.28).

Die Bedeutung der Macht in Organisationen ergibt sich durch die personelle Teilung zwischen Willensbildung und Willensdurchsetzung. Die Organisationsstruktur als Hilfsmittel der Willensdurchsetzung beruht auf der Chance, daß die Organisationsmitglieder die formal gesetzte Ordnung der Unternehmung anerkennen, weil sie an die **Legitimität** des Zustandekommens **der organisatorischen Regeln** glauben. Die Wichtigkeit formaler Positionen wird häufig noch durch entsprechende Wertschätzungssymbole (Büroausstattung, Dienstwagen, Kleidung usw.) zu unterstützen versucht, d. h. die **Hierarchie formaler Machtpositionen** wird durch eine **Statushierarchie** ergänzt. Sofern allerdings der Glaube an die Rechtmäßigkeit und Anerkennungswürdigkeit einer Ordnung schwach ist oder gar fehlt, ist allein mit Hilfe formaler Regeln (Gesetze, Satzungen, Verträge, Richtlinien) und zusätzlicher Symbole keine sachzielorientierte Willensdurchsetzung zu gewährleisten.

Die **Organisationsstruktur als Macht kraft legitimer Ordnung** wird abgestützt und ergänzt durch Rückgriff auf **weitere Machtgrundlagen**, die bei der Ausfüllung der Stellenaufgaben wirksam werden und vom Organisator je nach zu lösender Aufgabenstellung zu berücksichtigen sind. Nach *French/Raven* (1959) sowie *Irle* (1971) sind dies neben der bereits erwähnten

- **Macht durch formale Legitimation**, die legale Herrschaft und formale Autorität verleiht, die folgenden Machtbasen:
 - **Macht durch Belohnung oder Bestrafung** (Sanktionen); anforderungsgerechtes Handeln wird durch Ankündigung von Belohnungen zu erzeugen, anforderungswidriges Handeln durch Androhung von Bestrafungen zu vermeiden versucht. Der Erfolg hängt davon ab, ob der Machtunterworfenen auf Belohnungen und Bestrafungen reagiert, wie hoch die Ressourcenvorräte des Machtausübenden sind und ob der seine Ankündigungen wahr macht. In diesen Bereich der Verhaltensbeeinflussung fallen zahlreiche Aspekte des Arbeitsrechts und der Personalpolitik (vgl. Beitrag B.7).
 - **Macht durch Identifikation**; der Machtunterworfenen erkennt die Persönlichkeit des Machtausübenden als Vorbild an („charismatische Herrschaft“), so daß es durch persönliche Autorität zu einer Einflußnahme auf das Handeln kommt. Führungstheorien beschäftigen sich mit dieser Form interpersoneller Beeinflussung (vgl. Kapitel B.7-2).
 - **Macht durch Informationsvorteil**; hier ist der Glaube an das überlegene Fachwissen (Fachautorität) die Grundlage der Verhaltensbeeinflussung. Ausbildung, allgemeine Berufserfahrung, Spezialwissen oder besondere fachliche Leistungen eines Stelleninhabers veranlassen einen Dritten, die ihm von dort gegebenen Informationen und Anweisungen zu akzeptieren, weil er dessen Sachverständigkeit von vornherein anerkennt. Auf einer derartigen Expertenstellung beruht oftmals die Macht von Stäben.
 - **Macht durch Umfeldkontrolle** (ecological power); Machtausübung besteht hier in der faktischen Veränderung der Handlungsmöglichkeiten eines Dritten. So kann jemand durch (vorübergehendes) Nichtzurverfügungstellen von für die Aufgabenerfüllung wichtigen Mitteln (etwa bestimmte Akten und Informationen, Geräte, Reisemittel) in seinen Handlungsmöglichkeiten beschränkt werden, und umgekehrt.

Zu betonen ist, daß Machtbeziehungen meist reziprok und mehrstufig sind. So steht der legitimierten und Sanktionsmacht eines Vorgesetzten z. B. der Informationsvorteil spezialisierter Untergebener gegenüber, von deren fachlich kompetenter Kooperation er weitgehend abhängt. Der Vorgesetzte selbst ist zudem der Machtausübung seiner Vorgesetzten ausgesetzt. Schließlich ist die Unternehmung bei ihrer Aufgabenerfüllung je nach Beziehungen mit ihrer Umwelt externer Beeinflussung ausgesetzt (Wettbewerb, mächtige Kunden, mächtige Lieferanten, Staat), die sich ebenfalls auf einzelne der erwähnten Machtbasen stützt und die die interne Machtstruktur der Organisation stark prägen kann.

Je strukturierter die Aufgabe und je geringer ihre Veränderlichkeit (Feld 1 der Abb. C.3-3), desto stärker herrscht legitimierte Macht sowie Macht durch Belohnung und Bestrafung vor, weil Zuständigkeit und Leistungen klar meßbar sind. In großen Unternehmen kommt dieser Effekt noch stärker zum Tragen, weil personenbezogene Machtbasen in mehrstufigen, schwer überschaubaren Systemen eine geringe Wirksamkeit haben. Im umgekehrten Fall (Feld 4 der Abb. C.3-3) muß sich die Macht eher auf persönliche und vor allem fachliche Autorität (Macht durch Identifikation

und Information) stützen, da der Rückgriff auf formale Machtbasen in derartigen Problemlösungsprozessen kaum überzeugend, sondern eher blockierend wirkt.

2.4. Typische Organisationsstrukturen

Im vorangegangenen Abschnitt zu den Variablen der Organisationsstruktur wurde die Komplexität des Gestaltungsproblems, besonders im Zusammenhang mit den vier Aufgabenmerkmalen, bereits theoretisch angedeutet. Dabei muß man sich zusätzlich klar machen, daß eine Kombination von Bedingungsmerkmalen nicht unbedingt für die Unternehmung als Ganzes, sondern in unterschiedlicher Zusammenstellung für einzelne Bereiche gelten kann (z.B. Verkaufsaufgaben mit hoher Veränderlichkeit und Unähnlichkeit, Produktionsaufgaben mit geringer Veränderlichkeit und hoher Ähnlichkeit).

Es soll nun versucht werden, die gewonnenen Einblicke durch realitätsnahe Strukturierungsformen zu illustrieren. Dabei wird vorwiegend aus Platzgründen nicht der Weg gewählt, die Organisationsstrukturen ganz bestimmter Unternehmungen vorzustellen (vgl. z. B. die zahlreichen Beispiele bei *Bleicher*, 1991, Teil B V). Vielmehr soll unter Verwendung des hier vorgestellten Bezugsrahmens sowie in Anlehnung an die von *Mintzberg* (1979, S.299 ff. und 1981) dargestellten Typen von Organisationsstrukturen ein Eindruck von realen Strukturformen vermittelt werden. *Abb. C.3-19* dient hierbei als Überblick und Orientierungshilfe. In der Randspalte der Abbildung sind die Bedingungsfaktoren und die Strukturvariablen sowie das bei einem Strukturtyp wichtigste Koordinationsinstrument und die wichtigste Organisationseinheit aufgeführt. In der Kopfzeile sind fünf Strukturtypen benannt, deren spezifische Bedingungen und strukturellen Ausprägungen in den Feldern der Abbildung jeweils stichwortartig erwähnt sind.

2.4.1. Typologie nach Mintzberg

2.4.1.1. Einfache Kleinunternehmung

Dieser Typus tritt zahlreich und in vielfältiger Form im großen Bereich der mittelständischen und kleingewerblichen Unternehmungen auf. So hatten in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1989 rund 72% der etwa 45 900 Betriebe des verarbeitenden Gewerbes (Betriebe sind nicht notwendigerweise auch rechtliche Unternehmenseinheiten) weniger als 100 Beschäftigte; nur etwa 2% dieser Betriebe wiesen mehr als 1000 Beschäftigte auf (*Statistisches Bundesamt*, 1991, S.204). Die simple Kleinunternehmung bewältigt überschaubare, mäßig bis gut strukturierte, homogene Aufgaben, häufig unter schwierigen Wettbewerbsbedingungen. Wenig formelle Organisation und viel Koordination durch direkte persönliche Weisung des Unternehmers kennzeichnet die Organisationsstruktur dieses Typus. Aufgrund ihrer geringen Größe und einfachen Strukturen sind derartige Unternehmungen sehr beweglich und können auf wechselnde Marktanforderungen rasch und unkompliziert reagieren.

2.4.1.2. Bürokratisierte Massenproduktion

Die Industrialisierung hat zu einer kontinuierlichen Massennachfrage nach bestimmten ausgereiften Gütern (z. B. Fahrzeuge, Haushaltswaren, industrielle Vorprodukte und Materialien) geführt. Unter Wettbewerbsbedingungen führt die industrielle Befriedigung dieser Massennachfrage zur Entstehung von besonderen Großbetrieben, die durch hochspezialisierte Organisation der Produktion unter Ausnutzung von Größenvorteilen (Fixkostendegression; kapitalintensive und arbeitssparende Fertigungstechnologie) die Produkte zu niedrigen Durchschnittskosten erzeugen und zu wettbewerbsfähigen Preisen verkaufen können. Voraussetzung für diese Organisationsform ist, daß die Aufgaben sehr gut durchstrukturiert werden, in gleichartige Teilaufgaben zerlegt und auf spezielle Organisationseinheiten verteilt werden („Taylorisierung“). Die (automatisierte) Fließbandfertigung ist dafür ein augenfälliges Beispiel. Der hohe Technisierungs- und Spezialisierungsgrad führt zur strikten Trennung von finanzieller, technischer, mengenmäßiger und terminlicher Planung der Produktion einerseits, die von mächtigen Fachabteilungen und Stäben abgewickelt wird, von der Durchführung der Produktion andererseits, die von Facharbeitern sowie an- und ungelerten Arbeitskräften in der Fabrik vollzogen wird. Diese Trennung von Leitung und Ausführung, verbunden mit der straffen Linienorganisation sowie einem hohen Standardisierungs- und Formalisierungsgrad der Arbeitsprozesse lassen den Eindruck einer bürokratischen Maschinerie entstehen. Viele Probleme der Humanisierung des Arbeitslebens sowie der Entfremdung und der Motivation der Arbeitskräfte verbinden sich mit diesem Typus einer hocharbeitsteiligen und zugleich wegen ihrer Größe schwer überschaubaren Unternehmungsorganisation. In einer Gesellschaft mit Anspruch auf preiswerten Massenkonsum wird dieser Organisationsstypus jedoch nach wie vor große Bedeutung behalten.

2.4.1.3. Professionalisierte Dienstleistung

Gerade im Dienstleistungsbereich gibt es viele relativ dauerhafte Aufgaben, die schlecht strukturierbar sind und deshalb ganzheitlich sowie nur mit erheblicher fachlicher Qualifikation erfüllt werden können. Typisch ist etwa die Arbeit von Ärzten und Pflegepersonal in Krankenhäusern, von Lehrern und Professoren in Schulen und Universitäten, von Rechtsanwälten, Planern oder Beratern in größeren Dienstleistungsunternehmen. Gekennzeichnet ist die Organisationsstruktur meist durch autonome (kaum interdependente) Aufgabenbereiche der Fachleute mit hoher Entscheidungsdelegation, gestützt von einer zentralen Verwaltung sowie von unterstützendem Fachpersonal, die die Facharbeit von Routinearbeiten entlasten und in Sonderfragen (z. B. Haushalt/Budget, Personalverwaltung) hinzugezogen werden können. Wichtigstes Instrument zur Qualitätssicherung und Koordination der dezentral geleisteten Arbeiten ist neben allgemeinen Richtlinien der Aufgabenerfüllung die Standardisierung der Fähigkeiten (z. B. Abschluß bestimmter Ausbildungsgänge als Eingangsvoraussetzung), über die eine möglichst reibungslose Abstimmung der zu leistenden Arbeiten auf einheitlichem Niveau erreicht werden soll.

	einfache Kleinunternehmung	bürokratisierte Massenproduktion	professionalisierte Dienstleistung	divisionalisierte Unternehmung	Ad hoc-Kratie
Merkmale der Aufgaben (Bedingungen)					
Strukturiertheit	überschaubar, mäßig bis gut strukturierte Aufgaben	sehr hoch	gering	mäßig bis gut	sehr gering
Veränderlichkeit	meist hoch (Wettbewerb)	gering	mäßig	mäßig	hoch (Innovation, Wettbewerb)
Häufigkeit (Größe)	klein	sehr groß	unterschiedlich	groß	meist klein
Ähnlichkeit	homogene Aufgaben	groß	gering	heterogen	sehr gering
Merkmale der Organisationsstruktur					
Aufgabenverteilung	geringe Stellenspezialisierung, verrichtungsorientierte Abteilungsbildung	hohe Spezialisierung, meist verrichtungsorientierte Abteilungsbildung, starke Interdependenz	autonome, objektorientierte Aufgabenbereiche, wenig Interdependenz, mäßige Stellenspezialisierung	objektorientierte Organisation, meist hohe Stellenspezialisierung	keine Stellenspezialisierung, teamorientierte Einheiten, Projektorientierung
Verteilung von Weisungsrechten	Einliniensystem ohne Stäbe	Einliniensystem mit ausgeprägten Stäben und Zentralbereichen, z. T. funktionales Weisungsrecht	Liniensystem mit funktionalem Weisungsrecht der Verwaltung, flache Hierarchie	Liniensystem mit funktionalem Weisungsrecht von Zentralabteilungen	Mehrliniensystem mit Teamcharakter
Verteilung von Entscheidungsrechten	wenig Delegation oder Partizipation	kaum Delegation oder Partizipation, klare Trennung von Entscheidung und Ausführung	viel Delegation	Delegation an die Sparten	hohe Delegation und Partizipation (Selbststeuerung)

Programmierung	sehr gering	starre Ablaufprogrammierung mit Maschinenunterstützung, detaillierte Planung u. Kontrolle, viel Dokumentation	Rahmenrichtlinien, Standardisierung von Fähigkeiten und Wertorientierung	Standardisierung des Outputs, Planung und Kontrolle	Standardisierung von Fähigkeiten und Wertorientierung
Kommunikationssystem	mündlich, direkt, ungebunden	vorwiegend indirekt gebunden, stärker schriftlich	vorwiegend mündlich, direkt und ungebunden (außer mit Zentrale)	gebunden, schriftlich, direkt und indirekt	mündlich, direkt und ungebunden
Machtsystem	Macht durch Identifikation und Legitimation	legitimierte und Sanktionsmacht, starke Expertenmacht, häufig externe Abhängigkeiten	Expertenmacht, Macht durch Identifikation	legitimierte und Sanktionsmacht, Expertenmacht	Expertenmacht, Macht durch Identifikation
wichtigstes Koordinationsmittel	persönliche Anweisung und Kontrolle	Ablaufstandardisierung (starke oder verzweigte Programmierung)	Standardisierung von Qualifikationen	standardisierte Ergebnisse der Sparten	freie Kommunikation und Selbststeuerung
wichtigster Bereich der Organisation	Unternehmensleiter (Unternehmer)	Planung und Kontrolle der Produktion	Fachpersonal auf der Ebene der Leistungserstellung	zweite Führungsebene (Spartensteuerung)	Gruppen mit qualifiziertem Fachpersonal

Abb. C.3-19: Fünf Strukturtypen der Organisation (in Anlehnung an Mintzberg)

2.4.1.4. Divisionalisierte Unternehmung

Vor allem diversifizierte Unternehmungen, deren Aufgabenspektrum heterogen ist, und sehr große Unternehmungen weisen divisionalisierte Organisationsstrukturen auf (Unternehmungen mit mehreren relativ autonomen objektorientierten Bereichen). Diese Organisationsform ist heute unter großen Unternehmungen sehr weit verbreitet. In der Bundesrepublik Deutschland führten etwa 40% der mittleren (100 bis 900 Beschäftigte) und etwa 50% der großen Unternehmungen (mehr als 1000 Beschäftigte) gegen Ende der 60er und zu Beginn der 70er Jahre diese Organisationsform ein, manche verfügten schon zuvor darüber (*Kirsch/Esser/Gabele*, 1979, S. 3 ff.; *Bühner/Walter*, 1977).

Da bei der Divisionalisierung auf der Grundlage strategischer Überlegungen „Unternehmungen in der Unternehmung“ gebildet werden, die dann aus der Sicht der Gesamtunternehmung zu steuern und zu kontrollieren sind, eignen sich dafür vorwiegend relativ gut strukturierbare Aufgabenbereiche ohne zu große Veränderlichkeit und mit zugleich hohen Aufgabenvolumina; derartige Aufgabenmerkmale rechtfertigen nämlich eher eine Objektzentralisation und ermöglichen zugleich eine integrierte Planung und Kontrolle sowie wirtschaftliche Leistungsvergleiche. Die Sparten selbst werden nach dem Kriterium eines standardisierbaren Ergebnisses (z. B. einfach zu kontrollierende Mengen- und Wertgrößen als Zielvorgaben) gebildet, an denen sich die relativ autonome unternehmerische Aktivität der Spartenleitung ausrichten kann. Diese Autonomie umfaßt in der Regel alle operativen, tagesgeschäftlichen Aufgaben. Die strategischen Aufgaben wie Bestimmung der Ziele der Gesamtunternehmung, Kapital-, Liquiditäts- und Erfolgsplanung, Diversifikationspolitik, Investitions- und Forschungsschwerpunkte, Aufbau des Führungskaders werden dagegen divisionsübergreifend von der Unternehmensleitung wahrgenommen.

Je klarer diese Aufgabenteilung und je größer die Autonomie der Sparte ist, desto größer ist die Verantwortung, aber auch die Motivation der Spartenleitung.

Die einzelnen Sparten sind der Gesamtorganisation für ihren Erfolg verantwortlich. Sie sind daher häufig als profit-center konzipiert. Die eindeutige Zurechnung des Erfolgs auf eine Sparte ist jedoch nur dann möglich, wenn zwischen den Sparten keine Interdependenzen bestehen. Lieferbeziehungen zwischen den Sparten erfordern die Bildung von Verrechnungspreisen (vgl. D.2-2.3.3.2). Lediglich Marktpreise erfüllen sowohl die Lenkungs- wie auch die Erfolgsermittlungsfunktion. Werden Leistungsbeziehungen nicht zu Marktpreisen berechnet, z. B. bei nicht handelbaren Zwischenprodukten, dann wird der Informationsgehalt des Spartenerfolgs verringert und die Interpretation des Ergebnisses erschwert.

In der Praxis erfolgt die Beurteilung der Sparten und Spartenleiter auf der Grundlage von Kennzahlen, die den Periodenerfolg und das eingesetzte Kapital und bei neuen Konzepten den Beitrag zum Unternehmenswert berücksichtigen. Die verbreitetste Kennzahl ist der Return on Investment (RoI), definiert als Quotient aus Gewinn und eingesetztem Kapital. Solange die Sparten keinen Einfluß auf die Höhe des eingesetzten Kapitals haben führt die Maximierung des RoI zu einer Maximierung des Gesamtgewinns. Allerdings kann es bei der Beurteilung von Zusatzinvestition auf der Grundlage des RoI zu Fehlentscheidungen kommen (vgl. z. B. *Bühner*, 1991).

Neuere Ansätze zur Beurteilung des Sparter Erfolgs gehen davon aus, daß das Ziel der Unternehmensleitung in der Maximierung des Eigentümervermögens zu sehen ist (vgl. z. B. *Rappaport*, 1986). Aufgabe des Vorstandes einer Aktiengesellschaft ist also die Maximierung des Kurswertes der Aktie. Bei der wertorientierten Beurteilung wird der Beitrag der einzelnen Sparte zum Gesamtwert des Unternehmens, z. B. anhand des Cash-Flows gemessen. Weitere Darstellungen der hier nur kurz angerissenen Probleme divisionalisierter Unternehmen finden sich z. B. bei *Poensgen* (1973), *Welge* (1975), *Koch* (1983), *Frese* (1988) und *Bühner* (1992).

2.4.1.5. Ad hoc-Kratie

Die Ermöglichung der Herrschaft von Spontanität, Improvisation und Kreativität (von *Mintzberg* in Anlehnung an *Toffler* adhocracy genannt) wird zum notwendigen, durch Organisation sicherzustellenden Prinzip des letzten hier zu besprechenden Strukturtyps. Sehr hohe Schwierigkeitsgrade, erhebliche Veränderlichkeit (vor allem Neuartigkeit und Innovationsbedarf), Heterogenität und geringe Volumina kennzeichnen die Aufgabensituation, der sich beispielsweise viele Unternehmen und Unternehmensbereiche der Luft- und Raumfahrt, der neuen Informations-, Kommunikations- und Gentechnologien, des Medienbereichs sowie des Forschungs-, Beratungs- und Dienstleistungssektors gegenübersehen. Aus der Menge dieser Unternehmen sowie der einfachen Kleinunternehmen entstehen die Wirtschaftszweige der Zukunft, die die heutigen Großunternehmen der Massenproduktion ablösen und ergänzen müssen. Um neuartige Problemlösungen, die in der Ad hoc-Kratie immer wieder verlangt werden, rasch zu erzeugen, ist ein freier, durch formale Regelungen nicht gehinderter Informations- und Meinungsaustausch sicherzustellen; dadurch soll zugleich auch die notwendige fachliche Weiterentwicklung des hochqualifizierten Personals gelingen. Wichtigstes Koordinationsinstrument ist die direkte offene Kommunikation zwischen allen an einem Projekt Beteiligten, die sich als Gruppe selbst steuern. Kleine, funktionsfähige Gruppen und Teams, deren Zusammensetzung problemabhängig wechselt, sind wichtiger als feste Kompetenz- und Weisungssysteme. Eine Programmierung der Prozesse kann hier nur indirekt und nur über Qualifikation sowie vor allem über gemeinsame Wertorientierung (Vertrauen, Qualitätsvorstellungen, Problemverpflichtung) gelingen. Hochqualifiziertes, kommunikations- und entwicklungsfähiges Fachpersonal wird zum wichtigsten Produktionsfaktor der Unternehmung.

2.4.2. Neuere Entwicklungen

In der Organisationspraxis sind in jüngerer Zeit Organisationsformen zu beobachten, die sich lediglich ansatzweise in das vorgestellte System der Organisationsstrukturen einordnen lassen. Zwei Beispiele, die sogenannte schlanke Produktion und die Netzwerkorganisation, sollen im folgenden kurz vorgestellt werden.

2.4.2.1. Schlanke Produktion

In ihrer vielbeachteten Studie der weltweiten Automobilbranche identifizierten *Womack/Jones/Roos* (1991) unterschiedliche Organisationssysteme für die Automobilproduktion: das System der Massenproduktion, das hauptsächlich für europäische und amerikanische Großunternehmen Gültigkeit besitzt, das System der Handwerksproduktion, das heute noch für die europäischen Spezialisten zutrifft, und das System der „schlanken“ Produktion, das vorwiegend von japanischen Firmen eingesetzt wird.

Die schlanke Produktion zeichnet sich dadurch aus, daß sie sowohl die typischen Aufgaben einer bürokratisierten Massenproduktion (stabile, strukturierte und homogene Aufgaben, hohe Volumina) als auch die typischen Aufgaben der handwerklichen Kleinunternehmung (veränderliche Aufgaben, geringe Volumina) effizient bewältigen kann.

Wenn man bezüglich des Einsatzbereiches der schlanken Produktion noch von einer „Mischung“ aus bürokratisierter Massenproduktion und handwerklicher Kleinunternehmung sprechen kann, verwischt diese Systematik bei der Betrachtung der Merkmale der Organisationsstruktur zunehmend. Hier findet man zusätzlich vor allem für die Ad hoc-Kratie typische Elemente.

Die wesentlichen Charakteristika dieser mittlerweile auch außerhalb der Automobilindustrie diskutierten Organisationsform lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Die **Aufgabenverteilung** ist durch die Bildung teamorientierter Einheiten gekennzeichnet. Vor allem während der Entwicklungsphase neuer Automobile herrscht eine fachbereichs- und unternehmensübergreifende produktbezogene Projektorganisation vor. Lieferanten werden bereits sehr frühzeitig in die Zusammenarbeit einbezogen. Dabei geht die eigene Entwicklungs- und Fertigungstiefe gleichzeitig stark zurück (Konzentration der Eigenerstellung auf spezifische, differenzierungsrelevante Komponenten). Die **Weisungsrechte** sind nach dem Mehrliniensystem verteilt. Produktbezogene Teams und Projektleiter haben in allen projektbezogenen Fragen große Macht, auch gegenüber der Linie. Kennzeichnend ist vor allem die weitreichende **Entscheidungsdelegation** an teilautonome Teams im Entwicklungs- und Fertigungsbereich. Die **organisatorische Programmierung** setzt verstärkt bei den Outputs und vor allem bei der Wertorientierung an. Letzteres zeigt sich auch in der offenen internen **Kommunikation** auf der Grundlage einer auf Harmonie angelegten Unternehmenskultur.

Die geringe Fertigungstiefe bedingt starke externe Abhängigkeiten, die durch unternehmensübergreifenden Führungskräfteaustausch und gegenseitige Kapitalbeteiligungen gehandhabt werden. Das **Machtsystem** basiert vor allem auf legitimer Macht und Expertenmacht. Das **wichtigste Koordinationsinstrument** besteht in einer langfristig angelegten Politik der Personalentwicklung verbunden mit dem Einsatz relativ autonomer Gruppen. Der Einsatz mehrfachqualifizierter Mitarbeiter in den produktorientierten Teams gewährleistet eine hohe Anpassungsfähigkeit bei gleichzeitig hoher Wirtschaftlichkeit und bildet daher den **wichtigsten Bereich der Organisation**.

Zu diesen organisatorischen Eigenschaften der schlanken Produktion kommt eine strategische Grundorientierung hinzu, die sich durch folgende Schlagworte beschreiben läßt:

- globale Marktorientierung und starker Kundenfokus
- fertigungsgerechte Produktgestaltung

Aufgrund ihrer „gemischten“ Fähigkeiten erzielen schlanke Produzenten gleichzeitig

- Rationalisierungsvorteile (Produktionszeit, Fertigungsfläche, Entwicklungsaufwand und -zeiten, Fertigungsbestände, Produktionsfehler etc. konnten um bis zu 50% reduziert werden) und
- Leistungsvorteile (höchste Qualitäts-, Flexibilitäts- und Perfektionsansprüche werden bei zugleich hoher Produktivität realisiert).

2.4.2.2. Netzwerkorganisation

Der informations- und kommunikationstechnische Fortschritt ermöglicht eine zunehmende Dezentralisierung der betrieblichen Leistungserstellung. Insbesondere Produktions- und Vertriebsaktivitäten werden in steigendem Maße ausgelagert. Der vollständig integrierte Großbetrieb, der alle Arbeitsgänge von der Rohstoffbearbeitung bis zur Vermarktung des Endproduktes in sich vereint, gehört der Vergangenheit an. An seine Stelle tritt ein als dynamisches Netzwerk bezeichnetes Geflecht hochspezialisierter Klein- und Mittelbetriebe, zwischen denen sowohl Wettbewerbs- als auch Kooperationsbeziehungen bestehen (vgl. *Miles/Snow* 1986, *Jarillo* 1988, *Ochsenbauer* 1989).

Das Herzstück eines dynamischen Netzwerkes ist die „Schaltbrettunternehmung“. Ihr obliegt die Kombination der dezentralen Leistungserstellung und -vermarktung (vgl. *Abb. C.3-18*). Die Schaltbrettunternehmung übergibt Entwicklungsaufträge an unabhängige Designbüros und leitet die Entwürfe - unterstützt durch moderne CAD/CAM-Technologien - an kostengünstige Herstellerbetriebe weiter. Auch Vertriebsaktivitäten werden häufig ausgelagert und auf spezialisierte Händler übertragen.

Im Rahmen der Netzwerkorganisation läßt sich das Konzept der flexiblen Spezialisierung verwirklichen. Die Klein- und Mittelbetriebe können sich veränderten Marktbedingungen rasch anpassen, ohne gegenüber Lieferanten und Kreditgebern auf Größenvorteile verzichten zu müssen. Die Schaltbrettunternehmung koordiniert z. B. Einkauf und Kreditvergabe, um Rabatte und günstigere Zinsen durchzusetzen. Zudem sorgt sie für eine Dämpfung individueller Nachfrageschwankungen. Da die Klein- und Mittelbetriebe ansonsten ihre Selbständigkeit beibehalten, unterliegen sie einem innovationsfördernden Wettbewerbsdruck.

Mit Hilfe der Netzwerkorganisation lassen sich Aufgaben bewältigen, die im Rahmen einer Ad hoc-Kratie nicht mehr effizient gelöst werden können. Das dynamische Geflecht mehrerer, weitgehend selbständiger Unternehmen ist noch wesentlich flexibler als eine Ad hoc-Kratie. Hierdurch können auch Aufgaben mit einem sehr hohen Veränderlichkeits-, geringem Strukturiertheits-, niedrigem Häufigkeits- und

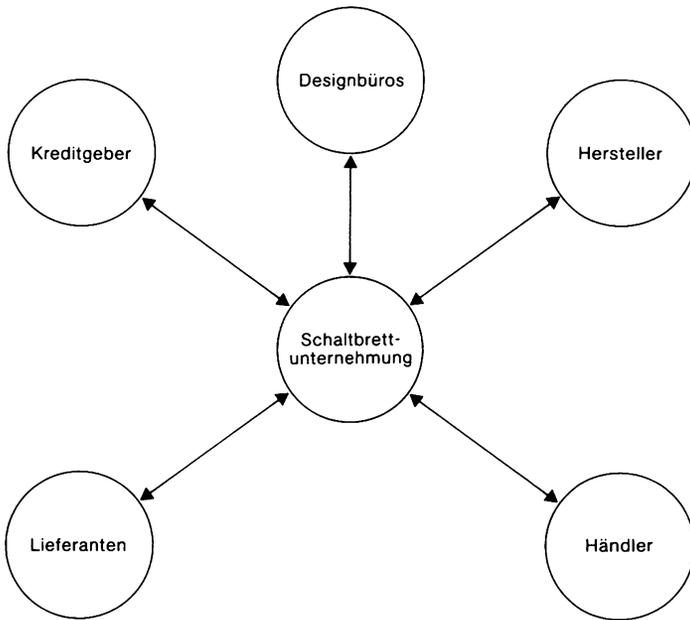


Abb. C.3-20: Netzwerkorganisation

geringem Ähnlichkeitsgrad abgewickelt werden. Die Netzwerkorganisation zeichnet sich durch eine flexible Stellenspezialisierung, eine hohe Dezentralisierung der Weisungsrechte sowie eine weitgehende Entscheidungsdelegation aus. Das Ausmaß der Programmierung ist in der Regel gering und erfolgt vor allem outputorientiert, unterstützt durch eine gemeinsame Wertebasis. Die Grundlage des Informationsflusses zwischen den Netzwerkmitgliedern sind hochentwickelte Informations- und Kommunikationssysteme. Das Machtsystem basiert auf Expertenmacht sowie Macht durch Identifikation. Das wichtigste Koordinationsinstrument ist neben dem Informations- und Kommunikationssystem eine, häufig auf intensiven persönlichen Beziehungen der Netzwerkmitglieder beruhende, gemeinsame Werte- und Normenbasis. Wichtigster Organisationsbereich ist die Schaltbrettunternehmung.

3. Änderung der Organisationsstruktur

3.1. Ursachen des Änderungsbedarfs

Erblickt man in den organisationsrelevanten Aufgabenmerkmalen und in hinter ihnen stehenden wirtschaftlichen, technischen, sozialen und rechtlichen Einflußfaktoren die wichtigsten Bedingungen, die die Organisationsstruktur prägen, so ist jede Veränderung dieser Bedingungen auch als potentielle Quelle für einen Anpassungs-(Reorganisations-)bedarf der Organisationsstruktur einzustufen. Bei der Beurteilung

des Änderungsbedarfs sind nicht nur mögliche Anpassungen der Struktur der internen Organisation (vgl. Kapitel C.3-2), sondern auch die möglichen Veränderungen der Aufgabenverteilung zwischen externen und internen Aufgabenträgern (vgl. Abschnitt C.3-1.3) in Erwägung zu ziehen.

Verbessertes Wissen, neue technische Möglichkeiten und marktliche Stabilisierungen führen häufig dazu, daß sich der Strukturierungs- bzw. Standardisierungsgrad von Aufgaben erhöht und ihre Veränderlichkeit abnimmt. Dies hat eine Änderung der Aufgabenverteilung und des Programmierungsgrades der Abläufe zur Folge (z. B. beim Übergang von der Werkstattfertigung zur Fließfertigung industrieller Produkte). Ein derartiger Aufgabenwandel kann zudem die Notwendigkeit signalisieren, für bestimmte Teilaufgaben von der internen zur externen Aufgabenerfüllung überzugehen (vertikale Desintegration), wenn externe Stellen Spezialisierungsvorteile aufweisen oder wenn wegen des erhöhten Standardisierungsgrades der Aufgabe bei marktlicher Koordination geringere Transaktionskosten auftreten; die relativ hohen Fixkosten der internen Kapazitätsbereithaltung, Überwachung und Koordination können entfallen zugunsten der niedrigeren variablen Kosten marktlicher Beschaffung eines Standardguts (z. B. teilweiser Übergang von interner Eigenprogrammierung der EDV zu externem Bezug von EDV-Standard-Software; vgl. *Picot/Reichwald/Schönecker*, 1985).

Eine wichtige, in Wissenschaft und Praxis viel diskutierte Quelle des organisatorischen Anpassungsbedarfs stellt die Aufgabendimension Häufigkeit (Größe) dar. Vor allem wachsende Unternehmungen durchlaufen verschiedene kritische Stadien, die u. a. strukturelle Veränderungen notwendig machen (z. B. *Greiner*, 1972; *Albach*, 1976; *Mintzberg*, 1979, S. 24ff.; *Kirsch/Esser/Gabele*, 1979, S. 8). Die mit einem nachhaltigen Wachstumsprozeß typischerweise verbundene Umwandlung eines handwerklichen Kleinbetriebs in einen verrichtungsorientiert gegliederten Mittelbetrieb und schließlich in ein divisionalisiertes Großunternehmen mit Matrixstrukturen und Standortstreuung bringt zahlreiche tiefgreifende organisatorische Veränderungen mit sich.

Neben größerem Änderungsbedarf der beschriebenen Art gibt es stets eine Fülle kleinerer, vorwiegend ablauforganisatorischer Anpassungen. Sie werden insbesondere durch Aufgabenveränderungen in Teilbereichen, durch Verbesserungsvorschläge (z. B. Verkürzung von Durchlaufzeiten, Vereinfachung von Formularen) oder durch technischen Wandel (z. B. Übertragung von bisher manuellen Arbeitsschritten auf Maschinen) ausgelöst und spielen in der Rationalisierungspraxis als permanente Aufgaben eine wichtige Rolle.

3.2. Probleme des Erkennens von Veränderungsbedarf und der Durchsetzung von Änderungen

Große Schwierigkeiten bereitet in der Praxis das frühzeitige Erkennen und Bewältigen des Anpassungsbedarfs. Zum einen fehlen bisher organisationspolitische Informations- oder Frühwarnsysteme, die den Verantwortlichen rechtzeitig und verlässlich eine relevante Veränderung des organisatorischen Bedingungsrahmens anzeigen könnten. Zum anderen sind derartige Änderungen oft auch deshalb schwer zu erken-

nen, weil sie sich schleichend und somit zunächst kaum spürbar entwickeln. Schließlich ist die Neigung vieler Menschen, Bestehendes zu rechtfertigen und Änderungen nur zögernd zu ertragen, ein weiteres Hindernis für ein rechtzeitiges Anerkennen von Anpassungserfordernissen.

Erst wenn **Symptome** wie Beschwerden, Mißverständnisse, verlängerte Durchlaufzeiten, Konflikte, Überlastungen, Kostenerhöhungen, entgangene Geschäfte, Fluktuation und Abwesenheit des Personals unübersehbar werden und wenn zugleich der Druck der Umwelt die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit erzwingt, wird das Erfordernis einer Strukturanpassung unabweisbar.

Die Einsicht, daß etwas zu ändern ist, bedeutet noch nicht, daß eine bestimmte Lösung auch akzeptiert wird. Die Neigung ist weit verbreitet, die Änderungslast auf andere abzuwälzen und sich selbst den status quo zu erhalten. Organisatorische Strukturveränderungen bülden dem einzelnen oftmals zwar gut abschätzbare zusätzliche Kosten (z. B. Umstellungs- und Lernkosten) auf, sie ermöglichen jedoch meist keine verlässliche Prognose seiner Nutzenveränderung. Mit organisatorischen Veränderungen sind in der Regel schwer überschaubare personelle Verteilungswirkungen hinsichtlich des Arbeitsplatzrisikos, der wahrgenommenen Breite und Wichtigkeit der zu erfüllenden Aufgaben, des Zugangs zu Informationen, der sozialen Kontakte und nicht zuletzt der Karrierechancen verbunden. In den meisten Fällen gibt es nicht nur Gewinner, sondern auch Verlierer im Gefolge von Reorganisationen. Aus den genannten Gründen entstehen gegenüber organisatorischen Anpassungsprozessen häufig erhebliche **Widerstände**.

Sofern eine freiwillige Abwanderung der „Widerständler“ nicht in Frage kommt, kann mit Hilfe von

- **Aufklärung** (rationale Information über Vor- und Nachteile der verschiedenen Alternativen)
- **Umerziehung** (Anpassung der verinnerlichten Normen an die neue Situation) oder von
- **Macht und Zwang** (Schaffung vollendeter Tatsachen durch legitimierte Macht, Bestrafung, Austausch von Eliten)

versucht werden, die Widerstände zu überwinden (*Chin/Benne, 1975*). Darüber hinaus kommt die **Partizipation** der Betroffenen an Reorganisationsentscheidungen in Frage, um konsensfähige Alternativen zu entwickeln und durchzusetzen.

Gerade im Falle unternehmungswweiter Veränderungen (z. B. Einführung von EDV) sind unterschiedliche hierarchische **Ansatzpunkte** denkbar, um eine allgemeine Akzeptanz der gewünschten Maßnahmen zu erreichen (*Bartölke, 1980, Sp.1472f.; Schanz, 1982, S.354ff.*):

- **Von-oben-nach-unten-Strategie** (mit der Einführung einer Reorganisation an der Unternehmungsspitze beginnen, um durch den Vorbildcharakter und die Autorität der Leitung die Ausbreitung zu sichern);
- **Von-unten-nach-oben-Strategie** (Sicherstellung der Bedürfnisberücksichtigung auf unterster Ebene, von dort Ausbreitung nach oben; gelingt nur, wenn die Unternehmungsspitze prinzipiell dahintersteht);
- **Keil-Strategie** (Ansatzpunkt ist das mittlere Management, von dem aus die Neuerung nach unten und nach oben getragen werden soll);

- **Flecken-Strategie** (bei verschiedenen verstreuten Stellen, die für Neuerungen besonders aufgeschlossen sind, wird zuerst angesetzt);
- **Strategie vertikaler Schnitte** (Ansatzpunkt ist z. B. eine Hauptabteilung);
- **Strategie diagonaler Schnitte** (Einbeziehung von Personen aller hierarchischer Ebenen, jedoch ist keine der berücksichtigten Personen einer anderen unmittelbar unterstellt, so daß Abhängigkeitsprobleme unter den Innovatoren nicht auftreten).

Organisationsplanung und Organisationsentwicklung sind zwei unterschiedliche Konzepte für die Erzeugung und Verwirklichung von Reorganisationsalternativen. Während Organisationsplanung tendenziell einer rationalen von-oben-nach-unten-Strategie entspricht, repräsentiert Organisationsentwicklung eher eine auf Umerziehung und Partizipation angelegte Vorgehensweise, die an verschiedenen Punkten der Organisation ansetzen kann. Trotz der im folgenden getrennten Schilderung ist darauf hinzuweisen, daß in der Praxis beide Methoden häufig eng ineinandergreifen.

3.3. Organisationsänderung mit Hilfe der Organisationsplanung

3.3.1. Grundgedanke und wichtigste Methoden

Organisationsplanung (vgl. *Drumm*, 1992) stellt den Versuch dar, Reorganisationsprobleme im Sinne der betriebswirtschaftlichen **Entscheidungs- und Planungslogik** (vgl. Beiträge C.1 und C.2) zu lösen. Fixpunkt des Bemühens ist die Auswahl und Implementierung einer als optimal erachteten Gestaltungsalternative, indem die Phasen des Planungs- und Entscheidungsprozesses systematisch durchlaufen werden.

Organisationsplanung wird typischerweise von internen Spezialisten in Stäben oder von externen Beratern vorbereitet und von der Unternehmungsleitung verabschiedet (Stab-Linien-Modell der Planung). Bei der Einschaltung interner Mitarbeiter können sich die tieferen Kenntnisse über intraorganisatorische Verhältnisse als vorteilhaft erweisen. Voreingenommenheit, mangelnde Unabhängigkeit und zu geringe Erfahrung interner Mitarbeiter sprechen andererseits für einen Einsatz externer Berater. In jeder Phase der Problembearbeitung werden bestimmte Methoden und Techniken verwendet, die den Lösungsprozeß unterstützen (z. B. Checklisten zur Schwachstellenanalyse, Techniken der Datenerhebung und Datenanalyse, Methoden der Ideenfindung, Schaubilder, Bewertungs- und Präsentationsmethoden; vgl. *Rohner*, 1976; *Schmidt*, 1981; *Grochla*, 1982, S.295 ff.; *Blum*, 1982; *Krüger*, 1983).

Das besonders schwierige, mehrdimensionale Problem der Bewertung organisatorischer Gestaltungsalternativen wird mit Hilfe der Scoring-Methode bzw. Nutzwertanalyse (vgl. Abschnitte A.3-1.2 und B.6-3.3.2.3) zu lösen versucht, die auf die zur Endauswahl stehenden Alternativen angewandt wird (vgl. *Abb. C.3-21* in Anlehnung an *Grochla/Thom*, 1980, Sp.1513 f.).

Wird das Ergebnis durch eine Sensitivitätsanalyse vor allem hinsichtlich der Gewichtungsfaktoren und der Rangzuordnung abgesichert, so kann es eine Grundlage für die abschließende Entscheidungsfindung bieten.

Entwicklung und Verwirklichung organisatorischer Neuerungen können mit Hilfe des sogenannten **Promotorenmodells** (*Witte*, 1973) gefördert werden. Während der

Schlüsselaufgabe: „Anforderungsgerechte Belieferung von Stammkunden auch bei saisonalen Spitzenbelastungen“ Auswahlkriterien	Gewichtungsfaktor	Funktionale Organisation					Gewichtete Rangziffer	Divisionale Organisation					Gewichtete Rangziffer	Matrix-Organisation					Gewichtete Rangziffer
		Rangziffer						Rangziffer						Rangziffer					
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
(1) Zielorientierung der Organisation	0,33			x			0,99			x			1,32			x			1,32
(2) Führbarkeit und Koordinationsaufwand	0,07				x		0,21				x		0,35				x		0,28
(3) Schnelligkeit und Qualität der Entscheidungsprozesse	0,20			x			0,40			x			0,80				x		0,80
(4) Flexibilitäts/Anpassungsfähigkeit der Organisation	0,17			x			0,34			x			0,34					x	0,85
(5) Soziale Effizienz	0,23				x		0,69				x		0,92					x	1,15
 	$\Sigma = 1$	Gesamtrangziffer					$\Sigma = 2,63$	Gesamtrangziffer					$\Sigma = 3,63$	Gesamtrangziffer					$\Sigma = 4,40$
Hinweis auf organisationsformunabhängige Maßnahmen																			
Hinweise auf Schwachstellen Verbesserungsvorschläge																			

Abb. C.3-21: Organisationsformenauswahl nach der Scoring-Methode (nach Grochla/Thom, 1980)

Machtpromotor (etwa ein einflußreiches Mitglied der Unternehmensleitung) die hierarchische Unterstützung für die vorgesehene Veränderung sicherstellt, sorgt der interne oder externe Fachpromotor (anerkannter Experte) für die notwendige Aufklärung, Überzeugung und Mitarbeit der betroffenen Bereiche. Je besser die Verständigung zwischen Macht- und Fachpromotor und je stärker ihre formale, charismatische und wissensgestützte Machtbasis, desto rascher, reibungsloser und nachhaltig erfolgreicher gelingt die Durchsetzung der Neuerung.

3.3.2. Hauptanwendungsgebiete und Probleme

Organisationsplanung als ganzheitlich-rationaler Entwurf eignet sich besonders für die Strukturierung der Organisation neugegründeter Unternehmen und Unternehmensbereiche (Niederlassungen, Zweigbetriebe). Sie wird ferner gerade in größeren Unternehmungen häufig (vgl. *Kirsch/Esser/Gabele*, 1979, S. 180 ff.) bei Entwurf und Durchsetzung einer veränderten Grobstruktur (z. B. Übergang von der Verrichtungsorganisation zur Spartenorganisation) eingesetzt, weil man befürchtet, daß ein partizipative Gestaltung zu langwierig und im Ergebnis zu konservativ sei. Nachdem Beraterstäbe und Unternehmensspitze eine neue Grobstruktur vereinbart haben, wird diese dann, ähnlich einem „Bombenwurf“, in der Unternehmung plötzlich publik und verbindlich gemacht und anschließend im Detail weiter entwickelt.

Schließlich ist die Methodik der Organisationsplanung überall dort anwendbar, wo wenig kontroverse organisatorische Detailfragen zu gestalten sind (z. B. in speziellen Bereichen der Ablauforganisation oder bei der Auswahl von organisatorischen Hilfsmitteln).

Wegen ihres technokratisch-elitären Charakters (Planung und Entscheidung durch Fachleute, klassische Arzt-Patient-Beziehung) kann die Organisationsplanung unter Umständen nur schwer durchsetzbare Ergebnisse hervorbringen. Sie verzichtet zudem weitgehend darauf, das Wissen und die Ideen der Betroffenen im Prozeß der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen. Darüber hinaus geht der Ansatz nicht ausdrücklich auf die sozialen Beziehungen und Kommunikationsschwierigkeiten in Unternehmungen als Quelle von Problemen wie auch von Chancen der Leistungssteigerung ein.

3.4. Organisationsänderung mit Hilfe der Organisationsentwicklung

3.4.1. Grundgedanke und wichtigste Methoden

Während die Organisationsplanung auf die Auswahl einer optimalen Organisationsalternative zielt, die für Dritte verbindlich werden soll, zielt die Organisationsentwicklung auf bestmögliche Gestaltung des Veränderungsprozesses weitgehend durch die Betroffenen selbst mit Unterstützung eines Beraters. **Prozeßorientierung und Hilfe zur Selbsthilfe** sind die Schlagworte, die die Organisationsentwicklung kennzeichnen im Unterschied zur Organisationsplanung, bei der Ergebnisorientierung und Vorgabe der Lösung an Dritte im Vordergrund stehen.

Den Modellen der Organisationsentwicklung liegen die folgenden **Annahmen** zugrunde (*Porter/Lawler/Hackman*, 1975, S. 486 ff.): Organisationsmitglieder sind entwicklungsfähig und lernbereit; Offenheit beim Ausdruck von Gefühlen ist letztlich für die Organisationsmitglieder vorteilhaft; innerhalb der Organisation wird Zusammenarbeit dem Wettbewerb vorgezogen; Verkrustungen verhindern, daß die Probleme erkannt und adäquate Problemlösungen durchgesetzt werden; die durch die Organisationsentwicklung erreichte Steigerung der Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten der Organisationsmitglieder wirkt sich positiv auf die Effizienz der Unternehmung aus.

Die Philosophie der Organisationsentwicklung ist vor allem von der Sozialpsychologie beeinflusst worden. Der für die Organisationsentwicklung typische Prozeß des Auftauens, Veränderens und Einfrierens geht auf die Theorien *Kurt Lewins* (1963) zurück. Eine Veränderung eines sozialen Systems ist nur durch eine Veränderung des in ihm herrschenden Kräftefeldes möglich. Um das zu erreichen, muß die Situation zunächst **aufgetaut** werden (Bewußtmachung des Problems und Anerkennung von Veränderungsbedarf), anschließend kann der **Wandel** erfolgen (Entwicklung und Einführung der Neuerung) und schließlich ist das System **wieder einzufrieren** (Stabilisierung der Lösung). Hilfestellung leistet dem System dabei ein (meist externer) Berater (change agent).

Zahlreiche Methoden wurden entwickelt und erprobt, mit deren Hilfe Organisationsentwicklungsprozesse auf verschiedenen Bezugsebenen unterstützt werden können (Überblick bei *French/Bell*, 1977; *Wunderer/Grunwald*, 1980, S. 440 ff.). *Abb. C.3-22* gibt einen Überblick in Anlehnung an *Porter/Lawler/Hackman* (1975, S. 440) und *Kieser/Krüger/Röber* (1979).

Bezugsebenen für Änderungen	Typische Interventions-techniken	Unmittelbar angestrebte Ergebnisse	Annahmen über Verhalten in Organisationen
Individuum	Laboratoriums-training	Steigerung sozialer Geschicklichkeit und psychischer Belastbarkeit	Im wesentlichen bestimmt durch Eigenschaften der Menschen, die die Organisation bilden
Organisatorische und technologische Struktur	Änderung von solchen organisatorischen Regelungen und technologischen Bedingungen, die auf das Arbeitsverhalten der Menschen Einfluß haben	Schaffen von (dauerhaften) Bedingungen, in denen funktionales Verhalten honoriert wird und individuelle Bedürfnisse berücksichtigt werden	Im wesentlichen bestimmt durch die organisationale Situation, in der Menschen tätig sind
Soziale Beziehungen der Organisationsmitglieder	Survey-Feedback-Methode, Lab-Training für Arbeitsgruppen, Prozeßberatung, Konfrontationssitzungen	Vertrauen und Offenheit der Organisationsmitglieder untereinander, Abbau dysfunktionalen Konflikts und Wettbewerbs	Im wesentlichen bestimmt durch das Klima in den Beziehungen der Organisationsmitglieder untereinander

Abb. C.3-22: Überblick über Techniken der Organisationsentwicklung

Die Ebenen der organisatorischen und technologischen Struktur sowie die Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern sind hier von besonderer Bedeutung. Methoden der zuletzt genannten Ebene sind weniger bekannt und zugleich besonders typisch für Organisationsentwicklungsmaßnahmen. Zwei dieser Techniken sollen im folgenden in enger Anlehnung an *Kieser/Krüger/Röber* (1979, S. 152 f.) ausführlicher, die anderen sehr knapp vorgestellt werden.

Bei der **survey-feedback-Methode** versucht man zunächst, Probleme zu umreißen, über die in der Unternehmung ein verbreitetes, aber nicht genau zu klärendes Unbehagen besteht und über die deshalb genauere Informationen gesammelt werden müssen. Dazu wird ein Fragebogen eingesetzt, der – um die Identifikation mit dem Problem zu erhöhen – meist von den Organisationsmitgliedern selbst mit Unterstützung eines Beraters entwickelt wird (survey). In diesem Fragebogen wird u. a. nach Führungs-, Entscheidungs- und Kommunikationsproblemen gefragt. So können beispielsweise die folgenden Fragen enthalten sein: „Fällt es Ihnen schwer, sich mit Problemen an den Vorgesetzten zu wenden?“ – „Wie korrekt sind die Informationen, die nach oben gegeben werden?“ – „Wie stark sind die Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligt, die ihre Arbeit betreffen?“ In einem zweiten Schritt werden die so ermittelten Meinungen in Gruppensitzungen, an denen alle Betroffenen teilnehmen, analysiert und interpretiert (feedback). Solche Gruppensitzungen sind erforderlich, um die Organisationsmitglieder für die vorliegenden Probleme zu sensibilisieren und eine gemeinsame Problemsicht durch Diskussion und Konsensbildung zu erzielen. Dieser Prozeß wird meist von dem externen Berater begleitet, dessen Funktion nicht so sehr darin liegt, Beiträge zur materiellen Problemlösung zu leisten, sondern den Problemlösungsprozeß als „Katalysator“ und „Integrator“ zu fördern. Wenn die Beteiligten die erarbeitete Problemsicht als ausreichend beschrieben und konsent ansehen, dann geht die Gruppe zum dritten Schritt über. In diesem werden gemeinsame Aktionen erarbeitet und beschlossen, die zu einer besseren Zusammenarbeit und einer effizienteren Aufgabenerfüllung führen sollen.

Bei akuten Konflikten und Kommunikationsstörungen sollen **Konfrontationstreffen** dazu dienen, rasch eine Diagnose zu stellen sowie Verbesserungen einzuleiten. Dies sei am Beispiel eines Konfliktes zwischen zwei Abteilungen erläutert:

Zunächst charakterisieren die Teilnehmer in getrennten Sitzungen die Eigenschaften ihrer eigenen Abteilung, die Eigenschaften der Abteilung, mit der sie konfrontiert werden, sowie ihre Vermutungen, was die andere Abteilung auflisten wird. Danach treffen sich die Abteilungen zu einer gemeinsamen Sitzung und tragen ihre Ergebnisse vor, ohne darüber zu debattieren. In wieder getrennten Sitzungen werden die Eindrücke dieser Sitzung diskutiert und die eigenen Einschätzungen gegebenenfalls revidiert. Bei einem erneuten Zusammentreffen der beiden Abteilungen wird über die revidierten Einschätzungen diskutiert und der Versuch unternommen, eine gemeinsame Aufstellung der wichtigsten Probleme, die zwischen den Abteilungen kontrovers gesehen werden, auszuarbeiten. Auf der Grundlage dieses Konfliktkatalogs sollen dann die Teilnehmer – eventuell mit Hilfe eines Beraters – Lösungsschritte entwickeln, mit denen der Konflikt unter Kontrolle gebracht und seine schädigende Wirkung gemindert werden kann. In anschließenden Zusammenkünften werden die durch die beschlossenen Aktionen erzielten Fortschritte erörtert und gegebenenfalls weiterführende Schritte vereinbart.

Der Wert solcher Konfrontationssitzungen wird darin gesehen, daß gegenseitige Einschätzungen (Vorurteile) zur Sprache kommen, daß Stereotypen erschüttert, Zusatzinformationen offen ausgetauscht und auch konkrete Schritte für den Konfliktabbau in Angriff genommen werden und daß den Teilnehmern vor allem solche Ziele und Werte bewußt werden, die dem Abteilungskonflikt übergeordnet sind und allseits akzeptiert werden.

Im **gruppendynamischen Laboratoriumstraining** für Arbeitsgruppen geht es vor allem darum, die Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern zu verbessern. Außerhalb des Arbeitsalltags wird mit Unterstützung eines Beraters offen über eingefahrene Verhaltensmuster und Verständigungsprobleme gesprochen. Dadurch sollen Schwierigkeiten des Umgangs miteinander erkannt und überwunden sowie Verständnis, Toleranz und Vertrauen gefördert werden.

Die **Prozeßberatung** zielt auf eine Unterstützung der innerorganisatorischen Problemlösungsprozesse ab. Ein Berater wohnt den Problemlösungsprozessen bei und fungiert als sozialpsychologischer Moderator. Er soll bei der Strukturierung des Problems und seiner Behandlung in der Gruppe behilflich sein, die atmosphärischen Voraussetzungen für eine fruchtbare Diskussion schaffen helfen, insbesondere Blockierungen bestimmter Teilnehmer beseitigen, die beteiligten Organisationsmitglieder über auffällige Einstellungen und Verhaltensweisen der Gruppe informieren und diese zur Diskussion bringen sowie auf ungenutzte Gesprächsmöglichkeiten hinweisen.

3.4.2. Hauptanwendungsgebiete und Probleme

Organisationsentwicklung eignet sich vor allem zur Selbstentwicklung überschaubarer sozialer Systeme. Dort kann sie wirkungsvoll dazu beitragen, frühzeitig und offen Probleme zu diagnostizieren, Lösungen zu entwickeln und zu implementieren sowie Vertrauen zu schaffen. Organisationsentwicklung dient häufig ferner der Motivierung von Organisationsmitgliedern, sich eingetretene Wandel anzupassen, ferner der Reduktion von Widerständen sowie der konstruktiven, detaillierenden Ausfüllung von vorgegebenen globalen Rahmenbedingungen.

Andererseits stößt Organisationsentwicklung an Grenzen, wenn sie in sehr großen Systemen angewendet werden soll. In ihrer betont partizipativen Variante kann Organisationsentwicklung sehr zeitaufwendig sein, wobei es zudem nicht sicher ist, ob sich nicht letztlich doch der status quo als bequemster Konsens durchsetzt. Ferner gibt es oft Schwierigkeiten, in Organisationsentwicklungsprozessen gefundene Lösungen auf längere Sicht zu stabilisieren und die entwickelten Verhaltensweisen auch auf andere Organisationsbereiche zu übertragen. Schließlich darf nicht übersehen werden, daß das Konzept der Organisationsentwicklung nicht in der Lage ist, die tatsächlichen ökonomischen Zwänge, die vor allem aus der marktlichen Einbindung der Unternehmung resultieren und sich auch auf die arbeitsteilige Aufgabenerfüllung auswirken, zu überwinden. Sie kann jedoch Hilfestellung bei der Beseitigung von Kommunikationsbarrieren, Mißverständnissen und Mißtrauen sowie bei der

Mobilisierung von für die Aufgabenerfüllung der Unternehmung relevantem Wissen leisten. In der Praxis werden, wie erwähnt, Methoden der Organisationsplanung und der Organisationsentwicklung vielfach kombiniert eingesetzt.

3.5. Selbstorganisation

Analysiert man den Prozeß der Organisationsänderung, dann ist festzustellen, daß Organisationen ihre eigene Organisation verändern. Sie setzen sich selbst Ziele, sie modifizieren ihre Organisationsstruktur und passen die internen Abläufe an. So betrachtet organisieren sich Organisationen also selbst.

Systemtheoretisch wird von Selbstorganisation gesprochen, wenn alle Prozesse, die Ordnung in diesem System entstehen lassen, diese verbessern oder erhalten, aus diesem System selbst kommen (vgl. *Probst*, 1992, Sp. 2255). Die Organisation bzw. Ordnung komplexer sozialer Systeme, wie z. B. Unternehmen, ist das Resultat vernetzter, interaktiver (Kommunikations- bzw. Entscheidungs-)Prozesse. Organisator (Organisationssubjekt) und Organisation (Organisationsobjekt) lassen sich nicht trennen. Prozeß und Ergebnis des Organisierens sind zyklisch miteinander verwoben. Sie sind sich gegenseitig Ursache und Wirkung.

Im Gegensatz zur situativen Sichtweise der Organisation, die diese als unidirektionale, multikausale Folge der Ausprägung von Einflußfaktoren versteht, beschreibt der Ansatz der Selbstorganisation den Prozeß der Entstehung und Veränderung von Organisationen. Organisationsänderungen sind nicht nur das Ergebnis der Beobachtung der Umweltveränderungen, sondern beruhen auch auf Selbstbeobachtung der eigenen Ziele und Möglichkeiten, die die Grundlage der Bewertung der Umweltbeobachtung darstellen. Durch die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung und Bewertung der eigenen Beobachtungen werden Systemverhalten und Umweltveränderung entkoppelt. Selbstorganisierende Systeme reagieren nicht maschinenhaft auf Umweltveränderungen. Sie sind, zumindest in gewissen Grenzen, autonom.

Teilaspekte der Selbstorganisation waren auch bisher schon, in Form von Konzepten zur Verbesserung der Anpassungsfähigkeit, Gegenstand der Organisationsforschung. In diesem Zusammenhang sei beispielhaft auf die folgenden Maßnahmen verwiesen:

- Partizipation,
- Delegation,
- Dezentralisierung,
- autonome Arbeitsgruppen,
- Organisationsentwicklung,
- evolutionäres Management,
- kooperative Führung.

Die Anwendung jedes dieser Elemente verstärkt die Fähigkeit zur Selbstorganisation und damit die Anpassungsfähigkeit der Organisation. Im Rahmen der bisher noch recht abstrakten Betrachtungsweise der Selbstorganisation soll jedoch der Versuch einer integrativen Betrachtung unternommen werden, die auch die komplexen Wechselwirkungen stark vernetzter Systeme nicht vernachlässigt (vgl. *Probst*, 1987, S. 84 ff.).

Kommentierte Literaturhinweise

Neuere deutschsprachige Lehrbücher, die den Bereich der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre in großem Umfang abdecken, liegen vor von *Hill/Fehlbaum/Ulrich* (1989), *Grochla* (1982), *Schanz* (1982), *Kieser/Kubicek* (1992), *Krüger* (1984), *Laux/Liermann* (1987), *Welge* (1987), *Frese* (1988), *Remer* (1989) und *Bühner* (1991); das Buch von *Bleicher* (1991) bietet zudem umfangreiches praxisorientiertes Anschauungsmaterial.

Sehr große Bedeutung für alle Fragen der Organisation besitzt das von *Frese* (1992, 2) in dritter Auflage herausgegebene Handwörterbuch der Organisation. Über zahlreiche Richtungen der Organisationsforschung informieren *Grochla* (1975, 2, 1976), *Kieser* (1993), *Hoffmann* (1976) und *Frese* (1992, 3). Über die mathematisch entscheidungslogische Organisationsforschung, zu der die Lehrbücher von *Laux* (1979) und *Beckmann* (1983) Beiträge leisten, berichtet *Schüler* (1980), über die ökonomische Theorie der Organisation *Picot* (1982, 2), *Michaelis* (1985), *Williamson* (1990), *Douma/Schreuder* (1992) sowie der von *Ordelheide* u. a. (1991) herausgegebene Tagungsband. *French/Bell* (1977) bieten eine gute Einführung in die Organisationsentwicklung.

Literaturverzeichnis

- Acker, H. B.* (1961), Organisationstruktur, in: *Schnauffer, E./Agthe, K.*, Hg., Organisation, Bd. 1, Berlin, Baden-Baden 1961, S. 119–148.
- Ackoff, R. L.* (1972), Unternehmensplanung, München, Wien 1972.
- Adam, D.* (1983), Kurzlehrbuch Planung, 2. A., Wiesbaden 1983.
- Adler, H./Düring, W./Schmaltz, K.* (1968), Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, Handkommentar, Bd. 1, 4. A., Stuttgart 1968.
- Adler, H./Düring, W./Schmaltz, K.* (1987–1992), Rechnungslegung und Prüfung der Unternehmen, Kommentar, 3 Bde., 5 A., Stuttgart 1987–1992.
- Afheldt, H./Martin, H. E./Schrape, K.* (1986), Hg., Neue Techniken der Bürokommunikation, Landsberg/Lech 1986.
- Agthe, K.* (1959), Stufenweise Fixkostendeckung im System des Direct Costing, in: *ZfB*, 29, 1959, S. 404–418.
- Agthe, K./Schnauffer, E.* (1963), Hg., Unternehmensplanung, Baden-Baden 1963.
- Åkerman, J.* (1942), Die Zeitsymmetrie der Erfahrungen und Erwartungen, in: *Archiv für mathematische Wirtschafts- und Sozialforschung*, 8, 1942, S. 20–24.
- Albach, H.* (1959), Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, Köln, Opladen 1959.
- Albach, H.* (1966), Die Koordination der Planung im Großunternehmen, in: *ZfB*, 36, 1966, S. 790–804.
- Albach, H.* (1976), Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung, in: *ZfB*, 46, 1976, S. 683–696.
- Albach, H.* (1979, 1), Theorie und Praxis der Unternehmensplanung, in: *ZfB, Ergänzungsheft 1*, 1979, S. 9–18.
- Albach, H.* (1979, 2), Planung in der Praxis, in: *ZfB, Ergänzungsheft 1*, 1979.
- Albach, H.* (1988), Kosten, Transaktionen und externe Effekte im betrieblichen Rechnungswesen, in: *ZfB*, 58, 1988, S. 1143–1170.
- Albach, H./Hahn, D./Mertens, P.* (1979), Hg., Frühwarnsysteme, in: *ZfB, Ergänzungsheft 2*, 1979.
- Alchian, A. A./Demsetz, H.* (1972), Production, Information Costs and Economic Organization, in: *AER*, 62, 1972, S. 777–795.
- American Institute of Certified Public Accountants* (1963), Hg., Reporting the Financial Effects of Price-Level Changes, New York 1963.
- American Institute of Certified Public Accountants* (1973), Committee on Auditing Procedure: Statement on Auditing Procedure No. 4: The auditor's study and evaluation of internal control, in: *Journal of Accountancy*, 135, 1973, S. 56–71.
- Anders, W.* (1983), Kommunikationstechnik und Organisation, in: *Picot, A./Reichwald, R.*, Hg., Bürokommunikation, Bd. 3, München 1983.
- Anders, W.* (1986), Die Gestaltung der organisatorischen Kommunikation, Diss. TU München, 1986.
- Anderson, E./Weitz, B. A.* (1986), Make-or-buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity, in: *Sloan Management Review*, Spring 1986, S. 3–19.

- Angermann, A.* (1975), *Industriekontenrahmen, 2. A.*, Berlin 1975.
- Ansoff, H. I.* (1966), *Management-Strategie*, München 1966.
- Ansoff, H. I.* (1981, 1), The State of Practice in Planning Systems, in: *Sloan Management Review*, 18, 1977, S. 1-24; dt. unter dem Titel „Zum Entwicklungsstand betrieblicher Planungssysteme“, in: *Steinmann, H.*, Hg., *Planung und Kontrolle*, München 1981, S. 59-83.
- Ansoff, H. I.* (1981, 2), Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals, in: *ZfbF*, 28, 1976, S. 129-152; dt. unter dem Titel „Die Bewältigung von Überraschungen und Diskontinuitäten durch die Unternehmungsführung. Strategische Reaktionen auf schwache Signale“, in: *Steinmann, H.*, Hg., *Planung und Kontrolle*, München 1981, S. 233-264.
- Arnold F.* (1989), Hg., *Handbuch der Telekommunikation*, 2 Bde., Köln 1989.
- Arrow, K. J.* (1974), *The Limits of Organization*, New York 1974.
- Arrow, K. J.* (1982), Innovation in Large and Small Firms, in: *Ronen, J.*, Hg., *Entrepreneurship*, Toronto 1982, S. 15-28.
- Bähr, G./Fischer-Winkelmann, W. F./Munkert, M.* (1974), Hg., *Wirtschaftsprüfung. Allgemeine Prüfungslehre*, München 1974.
- Baetge, J.* (1970), *Möglichkeiten der Objektivierung des Jahreserfolges*, Düsseldorf 1970.
- Baetge, J.* (1974, 1), *Betriebswirtschaftliche Systemtheorie. Regelungstheoretische Planungs- und Überwachungsmodelle für Produktion, Lagerung und Absatz*, Opladen 1974.
- Baetge, J.* (1974, 2), Sind Lernkurven adäquate Hypothesen für eine möglichst realistische Kostentheorie?, in: *ZfbF*, 26, 1974, S. 521-543.
- Baetge, J.* (1976), Rechnungslegungszwecke des aktienrechtlichen Jahresabschlusses, in: *Baetge, J./Moxter, A./Schneider, D.*, Hg., *Bilanzfragen, Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Ulrich Leffson*, Düsseldorf 1976.
- Baetge, J.* (1980), Kontrolltheorie, in: *Grochla, E.*, Hg., *Handwörterbuch der Organisation, 2. A.*, Stuttgart 1980, Sp. 1091-1104.
- Baetge, J.* (1981), Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung, in: *Kosiol, E./Chmielewicz, K./Schweitzer, M.*, Hg., *Handwörterbuch des Rechnungswesens, 2. A.*, Stuttgart 1981, Sp. 702-714.
- Baetge, J.* (1988), Kontrollmanagement, in: *Hofmann, M./Rosenstiel, L. von*, Hg., *Funktionale Managementlehre*, Berlin, Heidelberg 1988, S. 383-432.
- Baetge, J./Ballwieser, W.* (1977), Zum bilanzpolitischen Spielraum der Unternehmensleitung, in: *BFuP*, 29, 1977, S. 199-215.
- Baetge, J./Ballwieser, W.* (1978), Probleme einer rationalen Bilanzpolitik, in: *BFuP*, 30, 1978, S. 511-530.
- Baetge, J./Mochty, L.* (1980), Die Zuverlässigkeit und Wirtschaftlichkeit „Interner Kontrollsysteme“, in: *Hauptmann, H./Schenk, K.-E.*, Hg., *Anwendung der Systemtheorie und Kybernetik in Wirtschaft und Verwaltung. Beiträge zur Tagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik 1979*, Berlin 1980, S. 1-63.
- Baetge, J./Mochty, L.* (1982), Entzieht sich die Kontrolle der Kontrolle?, in: *Streibler, E.*, Hg., *Information in der Wirtschaft*, Berlin 1982, S. 225-227.
- Baetge, J./Sanders, M./Schuppert, A.* (1985), Zur theoretischen und empirischen Analyse von Überwachungsvorgängen betrieblicher Routinetätigkeiten, in: *Ball-*

- wieser, W./Berger, K.-H., Hg., Information und Wirtschaftlichkeit, Wiesbaden 1985, S.451-480.
- Baetge, J./Uhlig, A. (1987), Kontrollorganisation, in: *Dichtl, E./Issing, O.*, Hg., Vah-lens Großes Wirtschaftslexikon, Bd.1, München 1987, S.1063 f.
- Ballwieser, W. (1985), Informationsökonomie, Rechnungslegungstheorie und Bilanz-richtliniengesetz, in: *ZfbF*, 37, 1985, S.47-66.
- Ballwieser, W. (1987), Grundsätze der Aktivierung und Passivierung, in: Beck'sches Handbuch der Rechnungslegung, München 1987, B 131, B 134, B 137.
- Ballwieser, W. (1989), Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung, in: Beck'sches Handbuch der Rechnungslegung, München 1987/89, B 105.
- Balzert, H. (1983), Hg., Software-Ergonomie, Stuttgart 1983.
- Bamberg, G./Coenenberg, A. G. (1992), Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 7. A., München 1992.
- Bartölke, K. (1969), Überlegungen zu den Grundlagen der Planung in der Betriebs-organisation, Berlin 1969.
- Bartölke, K. (1980), Organisationsentwicklung, in: *Grochla, E.*, Hg., Handwörter- buch der Organisation, 2. A, Stuttgart 1980, Sp.1468-1481.
- Barz, H. C., u. a. (1973), Aktiengesetz, Großkommentar, Berlin 1973.
- Bauknecht, K./Zehender, C.A. (1989), Grundzüge der Datenverarbeitung, 4. A., Stuttgart 1989.
- Beaver, W. H. (1981), Financial Reporting: An Accounting Revolution, Englewood Cliffs, N.J. 1981.
- Bechmann, A. (1981), Grundlagen der Planungstheorie und Planungsmethodik, Bern, Stuttgart 1981.
- Beckmann, M. J. (1978), Rank in Organizations, Heidelberg 1978.
- Beckmann, M. J. (1983), Tinbergen Lectures on Organization Theory, Berlin 1983.
- Beckurts, K. H./Reichwald, R. (1984), Hg., Kooperation im Management mit inte- grierter Bürotechnik - Anwendererfahrungen, München 1984.
- Bedingfield, J. P. (1975), The Current State of Statistical Sampling and Auditing, in: *JoA*, 12, 1975, S.48-55.
- Beisse, H. (1989), Die Generalnorm des neuen Bilanzrechts und ihre steuerrechtliche Bedeutung, in: *Mellwig, W./Moxter, A./Ordelheide, D.*, Hg., Handels- und Steuer- bilanz, Wiesbaden 1989.
- Bendixen, P./Kemmler, H. W. (1972), Planung, Berlin, New York 1972.
- Benjamin, R. I./de Long, D. W./Scott Morton, M. S. (1990), Electronic Data Inter- change: How much Competitive Advantage? in: *Long Range Planing*, Vol.23 (1990), No.1, S.29-40.
- Berger, H./Blankart, C. B./Picot, A. (1990), Hg., Lexikon der Telekommunikations- ökonomie, Heidelberg 1990.
- Berlo, D. K. (1960), The Process of Communication. An Introduction to the Theory and Practice, New York 1960.
- Bidlingmaier, J. (1968), Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1968.
- Bieg, H. (1987, 1), Buchführungspflichten und Buchführungsvorschriften, in: Beck'sches Handbuch der Rechnungslegung, München 1987, A 100.
- Bieg, H. (1987, 2), Aufbewahrungspflichten und Aufbewahrungsvorschriften, in: Beck'sches Handbuch der Rechnungslegung, München 1987, A 110.

- Biener, H./Berneke, W.* (1986), Bilanzrichtlinien-Gesetz, Düsseldorf 1986.
- Biergans, E.* (1992), Einkommensteuer und Steuerbilanz, 6. A., München 1992.
- Bierman, H.* (1963), Topics in Cost Accounting and Decision, New York 1963.
- Bircher, B.* (1976), Langfristige Unternehmungsplanung, Bern, Stuttgart 1976.
- Bitz, M.* (1978), Zeithorizonte bei der Investitions- und Finanzplanung, in: *ZfB*, 48, 1978, S. 175-193.
- Bitz, M.* (1981), Entscheidungstheorie, München 1981.
- Blau, P. M./Schoenherr, F.* (1971), The Structure of Organization, New York 1971.
- Bleicher, K.* (1969), Abteilung, in: *Grochla, E.*, Hg., Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, Sp. 40-45.
- Bleicher, K.* (1981), Organisation. Formen und Modelle, Wiesbaden 1981.
- Bleicher, K.* (1991), Organisation: Strategien - Strukturen - Kulturen, 2. A., Wiesbaden 1991.
- Blohm, H./Brenneis, F.-J.* (1968), Interne und externe Revision, Herne, Berlin 1968.
- Blohm, H./Lüder, K.* (1991), Investition, 7. A., München 1988.
- Blum, E.* (1982), Betriebsorganisation. Methoden und Techniken. Wiesbaden 1982.
- Bochmann, G. von* (1979), Architecture of Distributed Computer Systems, Berlin 1979.
- Bocker, P.* (1987), ISDN - Das dienstintegrierende digitale Nachrichtennetz, 2. A., Berlin 1987.
- Bodem, H.*, et. al. (1984), Kommunikationstechnik und Wirtschaftlichkeit. Eine Analyse am Beispiel Teletex und Telefax, in: *Picot, A./Reichwald, R.*, Hg., Bürokommunikation, Bd. 5, München 1984.
- Bodnar, G.* (1975), Reliability Modeling of Internal Control Systems, in: *Accounting Review*, 50, 1975, S. 747-757.
- Böhm, H. H./Wille, F.* (1977), Deckungsbeitragsrechnung, Grenzpreisrechnung und Optimierung, 6. A., München 1977.
- Böhm-Bawerk, E. von* (1902), Capital and Capitalzins, Bd. 2: Positive Theorie des Capitales, 2. A., Innsbruck 1902.
- Böhret, C.* (1975), Grundriß der Planungspraxis, Opladen 1975.
- Bönkhoff, F. J.* (1983), Die Kreditwürdigkeitsprüfung. Zugleich ein Beitrag zur Prüfung von Plänen und Prognosen, Düsseldorf 1983.
- Börner, D./Krawitz, N.* (1977), Steuerbilanzpolitik, Herne, Berlin 1977.
- Bössmann, E.* (1967), Die ökonomische Analyse von Kommunikationsbeziehungen in Organisationen, Berlin u. a. 1967.
- Bores, W.* (1935), Konsolidierte Erfolgsbilanzen und andere Bilanzierungsmethoden für Konzerne und Kontrollgesellschaften, Würzburg 1935.
- Born, K. E.* (1965), Die Weltwirtschaftskrise als zeitgeschichtlicher Hintergrund der Einführung der gesetzlichen Pflichtprüfung, in: *Muthesius, V.*, Hg., 75 Jahre Deutsche Treuhand-Gesellschaft 1890-1965, Frankfurt am Main 1965, S. 53-97.
- Borstell, Th.* (1988), Aufwandsrückstellungen nach neuem Bilanzrecht, Bergisch Gladbach 1988.
- Brandt, S.* (1984), Aufgaben-Dezentralisierung durch moderne Kommunikationsmittel, München 1984.
- Brauchlin, E.* (1990), Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik, 3. A., Bern, Stuttgart 1990.
- Braun, G.* (1978), Planung und Planungswissenschaft, in: *Pfohl, H.-Ch./Rürup, B.*,

- Hg., Anwendungsprobleme moderner Planungs und Entscheidungstechniken, Königstein 1978, S. 1-32.
- Bretzke, W.-R.* (1980), Der Problembezug von Entscheidungsmodellen, Tübingen 1980.
- Brink, H.-J.* (1981), Die Koordination funktionaler Teilbereiche der Unternehmung, Stuttgart 1981.
- Brink, H.-J./Reiß, M.* (1980), Aufbau, Analyse und Strukturierung der Unternehmensplanung, in: *Fuchs, J./Schwantag, K.*, Hg., agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung, Bd. 1, Berlin 1970 ff., 1980, Ziffer 1112.
- Brink, V. Z.*, u. a. (1973), Modern Internal Auditing, 3. A., New York 1973.
- Brockhoff, K.* (1977), Prognoseverfahren für die Unternehmensplanung, Wiesbaden 1977.
- Brönner, H.* (1988), Die Besteuerung der Gesellschaften, des Gesellschafterwechsels und der Umwandlung, 16. A., neu bearbeitet von *Bareis, H. P./Brönner, H./Rux, H.-J.*, Stuttgart 1988.
- Brönner, H./Busch, K.* (1982), 50 Jahre Wirtschaftsprüfer in Deutschland, in: WPg, 1982, S. 533-538.
- Buchinger, G.* (1979), Computergestützte Unternehmensplanungsmodelle, in: *Fuchs, J./Schwantag, K.*, Hg., agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung, Bd. 3, Berlin 1970 ff., 1979, Ziffer 4752.
- Buchner, M.* (1979), Zur Aussagefähigkeit der Programmprüfung im Rahmen der Jahresabschlußprüfung bei EDV-geführten Buchführungssystemen, in: WPg, 1979, S. 89-97.
- Buchner, R.* (1967), Der Bericht des Vorstandes über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen nach dem neuen deutschen Aktienrecht und seine betriebswirtschaftliche Problematik, in: ZfbF, 19, 1967, S. 32-41.
- Buchner, R.* (1983), Zur Diskussion um die Frage „Zufalls- oder Urteilsstichprobe?“ bei Buchprüfungen, in: ZfbF, 35, 1983, S. 478-502.
- Budde, W. D.* (1986), Zur berufspolitischen Situation nach Inkrafttreten des Bilanzrichtlinien-Gesetzes. Rückblick und Ausblick, in: WPg, 1986, S. 123 ff.
- Budde, W. D./Clemm, H./Pankow, M./Sarx, M.* (1990), Beck'scher Bilanzkommentar, 2. A., München 1990.
- Budde, W. D./Foerschle, G.* (1988), Das Verhältnis des „True and Fair View“ zu den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung und zu den Einzelrechnungslegungsvorschriften, in: *Mellwig, W./Moxter, A./Ordelleide, D.*, Hg., Einzelabschluß und Konzernabschluß, Wiesbaden 1988, S. 27-45.
- Bühner, R.* (1986), Organisation in den 90er Jahren, in: HARVARD manager, 1986, 4, S. 7-11.
- Bühner, R.* (1991), Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 5. A., München 1991.
- Bühner, R.* (1992), Spartenorganisation, in: *Frese, E.*, Hg., Handwörterbuch der Organisation, 3. A., Stuttgart 1992, Sp. 2274-2287.
- Bühner, R./Walter, H.* (1977), Divisionalisierung in der Bundesrepublik Deutschland, in: Der Betrieb, 30, 1977, S. 1205-1207.
- Bundesminister für Bildung und Wirtschaft* (1971), Hg., Methoden der Prioritätsbestimmung III, Bonn 1971.
- Busse von Colbe, W.* (1966), Aufbau und Informationsgehalt von Kapitalflußrechnungen, in: ZfB, 36, 1966, Ergänzungsheft 1, S. 81-114.

- Busse von Colbe, W.* (1972, 1), Zum Wertansatz von Beteiligungen, in: *ZfbF*, 26, 1972, S. 145-157.
- Busse von Colbe, W.* (1972, 2), Zur Umrechnung der Jahresabschlüsse von Konzernunternehmen für die Aufstellung von Konzernabschlüssen bei Wechselkursänderung, in: *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 21, 1972, S. 306-333.
- Busse von Colbe, W.* (1986), Die Equitymethode zur Bewertung von Beteiligungen im Konzernabschluß, in: *Gaugler, E./Meissner, H.G./Thom, N.*, Hg., *Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre*, Erwin Grochla zum 65. Geburtstag gewidmet, Stuttgart 1986, S. 249-266.
- Busse von Colbe, W.* (1987), Der Konzernabschluß als Bemessungsgrundlage für die Gewinnverwendung, in: *Havermann, H.*, Hg., *Bilanz- und Konzernrecht*, Festschrift für Reinhard Goerdeler, Düsseldorf 1987, S. 61-77.
- Busse von Colbe, W.* (1988), *Bilanzen - Jahres- und Konzernabschlüsse in Fragen*, 5. A., Wiesbaden 1988.
- Busse von Colbe, W./Eisenführ, F./Ordelheide, D.* (1981), *Bilanzen*, in: *Jacob, H.*, Hg., *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 4. A., Wiesbaden 1981, S. 721-882.
- Busse von Colbe, W./Ordelheide, D.* (1991), *Konzernabschlüsse. Übungsaufgaben, Beispiele und Fälle*, 6. A., Wiesbaden 1991.
- Busse von Colbe, W./Ordelheide, D.* (1993), *Konzernabschlüsse*, 6. A., Wiesbaden 1993.
- Cakir, A. E.* (1983), Hg., *Bildschirmarbeit. Konflikte und Lösungen*, Berlin 1983.
- Campbell, M.* (1988), *Using Agenda*, Berkeley 1988.
- Canning, J. B.* (1929), *The Economics of Accountancy*, New York 1929.
- Carnap, R.* (1960), *Einführung in die symbolische Logik*, 2. A., Wien 1960.
- Castan, E.* (1969), Die Erläuterung der Bewertungs- und Abschreibungsmethoden in den Geschäftsberichten für 1967, in: *Der Betrieb*, 1969, S. 269-272 und S. 315-318.
- Castan, E.* (1988), Rechtsfolgen bei Verstößen gegen die Rechnungslegungsvorschriften, in: *Beck'sches Handbuch der Rechnungslegung*, München 1987/88, D 10, D 20, D 30.
- Castan, E./Heymann, G./Müller, E./Ordelheide, D./Scheffler, E.* (1987), Hg., *Beck'sches Handbuch der Rechnungslegung*, München 1987.
- Chan, K. H.* (1976), Towards Probabilistic Break-Even Analysis, in: *Cost and Management*, 50, 1976, S. 44-47.
- Chandler, A. D.* (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge u. a. 1962.
- Chandler, A. D.* (1978), *The Visible Hand*, Cambridge 1978.
- Chapanis, A.* (1973), The Communication of Factual Information Through Various Channels, in: *Information Storage and Retrieval*, 9, 1973, S. 215 ff.
- Chapanis, A.* (1980), *The Human Use of Telecommunication Systems*, Baltimore 1980.
- Charnes, A./Cooper, W. W./Ijiri, J.* (1963), Break-Even Budgeting and Programming to Goals, in: *Journal of Accounting Research*, 1, 1963, S. 16-43.
- Chin, R./Benne, K. D.* (1975), Strategien zur Veränderung sozialer Systeme, in: *Türk, K.*, Hg., *Organisationstheorie*, Hamburg 1975, S. 125-153.
- Chmielewicz, K.* (1969), Wirtschaftsgut und Rechnungswesen, in: *ZfbF*, 21, 1969, S. 85-122.

- Chmielewicz, K.* (1972), Integrierte Finanz- und Erfolgsplanung. Versuch einer dynamischen Mehrperiodenplanung, Stuttgart 1972.
- Chmielewicz, K.* (1973, 1), Betriebliches Rechnungswesen, Bd. 1, Reinbek bei Hamburg 1973.
- Chmielewicz, K.* (1973, 2), Betriebliches Rechnungswesen, Bd. 2, Reinbek bei Hamburg 1973.
- Chmielewicz, K.* (1982), Betriebliches Rechnungswesen, Bd. 1, 3. A., Köln, Opladen 1982.
- Coase, R.* (1937), The Nature of the Firm, in: *Economica*, 4, 1937, S. 386–405.
- Coenberg, A. G.* (1966), Die Kommunikation in der Unternehmung, Wiesbaden 1966.
- Coenberg, A. G.* (1968), Gewinnbegriff und Bilanzierung, in: *ZfbF*, 20, 1968, S. 442–469.
- Coenberg, A. G.* (1975), Inflationsbereinigte Rechnungslegung. Diskussionsstand in Deutschland, in: *AG*, 20, 1975, S. 113–120.
- Coenberg, A. G./Hille, K.* (1979), Latente Steuern im Einzel- und Konzernabschluß, in: *DBW*, 39, 1979, S. 601–621.
- Coenberg, G./Wysocki, K. von* (1983), Hg., Handwörterbuch der Revision, Stuttgart 1983.
- Coenberg, A. G.* (1992), Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse, 13. A., Landsberg am Lech 1992.
- Cushing, B. E.* (1974), A Mathematical Approach to the Analysis and Design of Internal Control Systems, in: *Accounting Review*, 49, 1974, S. 24–41.
- Cyert, R./March, J. G.* (1963), A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, N.J. 1963.
- Daft, R. L./Macintosh, N. B.* (1981), A Tentive Exploration into the Amount and Equivocality of Information Processing in Organizational Work Units, in: *Administrative Science Quarterly*, 26, 1981, S. 207–224.
- Dahrendorf, R.* (1962), Industrie- und Betriebssoziologie, 2. A., Berlin 1962.
- Dalkey, N. C./Helmer, O.* (1963), An Experimental Application of the Delphi-Method to the Use of Experts, in: *Management Science*, 9, 1963, S. 458–467.
- Damm, G./Halbinger, J./Kellinghusen, G.* (1977), Die Berichterstattung über Methodenänderungen gemäß § 160 Abs. 2 AktG, in: *ZfbF*, 31, 1977, S. 367–375.
- Dantzig, G. B./Wolfe, Ph.* (1961), The Decomposition Algorithm for Linear Programs, in: *Econometrica*, 29, 1961, S. 767–778.
- Debreu, G.* (1959), Theory of Value, New York 1959, dt. Übersetzung unter dem Titel: Werttheorie, Berlin u. a. 1976.
- Debus, Ch.* (1987), Latente Steuern, in: Beck'sches Handbuch der Rechnungslegung, München 1987, C 440.
- Dellmann, K.* (1971), Die Bestimmung optimaler Bedienungssysteme bei Mehrstellenarbeit, Köln, Berlin, Bonn, München 1971.
- Dellmann, K.* (1975), Entscheidungsmodelle für die Serienfertigung, Opladen 1975.
- Dellmann, K.* (1979), Zum Stand der betriebswirtschaftlichen Theorie der Kostenrechnung, in: *ZfB*, 49, 1979, S. 319–332.
- Dellmann, K.* (1980), Betriebswirtschaftliche Produktions- und Kostentheorie, Wiesbaden 1980.

- Dellmann, K.* (1981, 1), Produktionstheorie und Kostenplanung, in: *Kostenrechnungspraxis*, 1982, S. 127-138.
- Dellmann, K.* (1981, 2), Systematik des Rechnungswesens, in: *Kosiol, E./Chmielewicz, K./Schweitzer, M.*, Hg., *Handwörterbuch des Rechnungswesens*, 2. A., Stuttgart 1981, Sp. 1418-1425.
- Dhavale, D. G./Wilson, H. G.* (1980), Breakeven Analysis with Inflationary Cost and Prices, in: *Engineering Economist*, 1980, S. 107-121.
- Diederich, H.* (1961), *Der Kostenpreis bei öffentlichen Aufträgen*, Heidelberg 1961.
- Dieterich, W.* (1982), Kernfragen der Entwicklung des Wirtschaftsprüferberufs, in: *WPg*, 1982, S. 538-547.
- Diell, H.* (1992), *Institutionen und Zeit*, Tübingen 1993.
- Dinkelbach, W.* (1969), Entscheidungen bei mehrfacher Zielsetzung und die Problematik der Zielgewichtung, in: *Busse von Colbe, W./Meyer-Dohm, P.*, Hg., *Unternehmerische Planung und Entscheidung*, Bielefeld 1969, S. 55-70.
- Dirrigl, H.* (1988), *Die Bewertung von Beteiligungen an Kapitalgesellschaften - Betriebswirtschaftliche Methoden und steuerlicher Einfluß*, Hamburg 1988.
- Dirrigl, H./Schaum, W.* (1989), Ausschüttungsplanung nach der Steuerreform 1990, in: *ZfB*, 59, 1989, S. 291-309.
- Disselkamp, E.* (1987), *Vorräte*, in: *Beck'sches Handbuch der Rechnungslegung*, München 1987, B 214.
- Döllerer, G.* (1959), Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung, deren Entstehung und Ermittlung, in: *WPg*, 12, 1959, S. 653-658.
- Douma, S./Schreuder, H.* (1992), *Economic Approaches to Organizations*, New York 1992.
- Drumm, H. J.* (1969), *Elemente und Strukturdeterminanten des informatorischen Kommunikationssystems industrieller Unternehmungen*, Berlin 1969.
- Drumm, H. J.* (1992), *Organisationsplanung*, in: *Frese, E.*, Hg., *Handwörterbuch der Organisation*, 3. A., Stuttgart 1992, Sp. 1589-1602.
- Dworatschek, S.* (1986), *Grundlagen der Datenverarbeitung*, 7. A., Berlin, New York 1986.
- Ebers, M.* (1992), *Situative Organisationstheorie*, in: *Frese, E.*, Hg., *Handwörterbuch der Organisation*, 3. A., Stuttgart 1992, Sp. 1817-1838.
- Eder, D.* (1988), *Aufwandsrückstellungen nach § 249 Abs. 2 HGB*, Bergisch Gladbach 1988.
- Egner, H.* (1974), *Bilanzen*, München 1974.
- Egner, H.* (1980), *Betriebswirtschaftliche Prüfungslehre. Eine Einführung*, Berlin, New York 1980.
- Egner, H.* (1987), *Die Gewinn- und Verlustrechnung*, in: *Beck'sches Handbuch der Rechnungslegung*, München 1987, B 300, B 310.
- Eibelshäuser, M.* (1983), *Immaterielle Anlagewerte in der höchstrichterlichen Finanzrechtsprechung*, Wiesbaden 1983.
- Eilenberger, G.* (1986), *Freedom, Science, and Aesthetics*, in: *Peitgen, H.-O./Richter, P.-H.*, *The Beauty of Fractals*, Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo 1986, S. 175-180.
- Eisele, W.* (1988), *Technik des betrieblichen Rechnungswesens. Buchführung, Kostenrechnung, Sonderbilanzen*, 3. A., München 1988.

- Eisenhardt, K.* (1989), Agency Theory: An Assessment and Review, in: *Academy of Management Review*, 14, S. 57-74.
- Elias, D.* (1982), Hg., *Telekommunikation in der Bundesrepublik Deutschland 1982*, Heidelberg 1982.
- Elschen, R.* (1991), Gegenstand und Anwendungsmöglichkeiten der Agency Theorie, *ZfbF* 42 (1991), S. 1002-1012.
- Elton, E.J./Gruber, M.J.* (1974), Portfolio Theory when Investment Relatives are Lognormally Distributed, in: *The Journal of Finance*, 29, 1974, S. 1265-1273.
- Emmerich, V.* (1977), Die Kontrolle der Kontrolleure, in: *Busse von Colbe, W./Lutter, M.*, Hg., *Wirtschaftsprüfung heute. Entwicklung oder Reform? Ein Bochumer Symposium*, Wiesbaden 1977, S. 215-219.
- Endres, A./Schünemann, C.* (1979), Hg., *Informationsverarbeitung und Kommunikation. Informatiksymposium 1978 der IBM Deutschland GmbH, Bad Neuahr 12.-14. September 1978*, München 1970.
- Engelhardt, W./Raffée, H.* (1976), *Grundzüge der doppelten Buchhaltung*, 2. A., Wiesbaden 1976.
- Engels, W.* (1962, 1), *Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Licht der Entscheidungstheorie*, Köln, Opladen 1962.
- Engels, W.* (1962, 2), Die gewinnabhängigen Steuern in der Kalkulation, der Unternehmens-Ertragswertberechnung und der Wirtschaftlichkeitsrechnung, in: *WPg*, 15, 1962, S. 553-558.
- Engels, W./Müller, H.* (1970), Substanzerhaltung. Eine betriebswirtschaftliche Konsumtheorie, in: *ZfbF*, 22, 1970, S. 349-358.
- Esser, W.-M./Kirsch, W.* (1979), *Die Einführung von Planungs- und Informationssystemen*, München 1979.
- Etzioni, A.* (1978), *Soziologie der Organisationen*, in: *Claessens, O.*, Hg., *Grundfragen der Soziologie*, Bd. 12, 5. A., München 1978.
- Fama, E. F.* (1980), Agency Problems and the Theory of the Firm, in: *The Journal of Political Economy*, 88, 1980, S. 288-306.
- Fandel, G.* (1972), *Optimale Entscheidungen bei mehrfacher Zielsetzung*, Berlin, Heidelberg, New York 1972.
- Fandel, G.* (1983), *Begriff, Ausgestaltung und Instrumentarium der Unternehmensplanung*, in: *ZfB*, 53, 1983, S. 479-508.
- Fayol, H.* (1929), *Allgemeine und industrielle Verwaltung*, München, Berlin 1929; dt. Übersetzung von: *Administration industrielle et générale*, Paris 1916.
- Feigenbaum, E. A.* (1981), Expert Systems in the 1980s, in: *Infotech of the Art Report*, Ser. 9, Oxford 1981, S. 219-229.
- Fischer-Winkelmann, W.-F.* (1975), *Entscheidungsorientierte Prüfungslehre*, Berlin 1975.
- Flämig, Ch.* (1983), *Wirtschaftsprüfung nur zum Schein? Eine Entgegnung*, in: *FAZ* vom 7. November 1983.
- Förschle, G.* (1987), Bilanzierung sog. Sondereinzelkosten des Vertriebes aus handelsrechtlicher Sicht, in: *ZfB - Erg.heft 1/1987*, S. 95-117.
- Fornfeist, M.* (1984), *Kommunikationstechnik und Aufgabe*, in: *Picot, A./Reichwald, R.*, Hg., *Bürokommunikation*, Bd. 6, München 1984.
- Fornfeist, M.* (1985), *Kommunikationstechnik und Aufgabe*, München 1985.

- Forster, K.-H.* (1981), Erläuterungen des Geschäftsberichtes sowie des handelsrechtlichen und steuerlichen Jahresabschlusses der Aktiengesellschaft, in: *Wirtschaftsprüfer-Handbuch 1981*, Düsseldorf 1981, S. 613–813.
- Franke, G./Hax, H.* (1990), *Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalmarkt*, 2. A., Berlin u. a. 1990.
- Franke, H. W.* (1986), Refractions of Science into Art, in: *Peitgen, H.-O./Richter, P. H.*, *The Beauty of Fractals*, Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo 1986, S. 181–187.
- Freericks, W.* (1976), Bilanzierungsfähigkeit und Bilanzierungspflicht in Handels- und Steuerbilanz, Köln u. a. 1976.
- French, J. R. P./Raven, B.* (1959), The Basis of Social Power, in: *Cartwright, D.*, Hg., *Studies of Social Power*, Ann Arbor 1959, S. 150–167.
- French, W. L./Bell jr., C. H.* (1977), Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung, 2. A., Bern, Stuttgart 1977; dt. Übersetzung von: *Organization Development*, Englewood Cliffs, N.J. 1973.
- Frese, E.* (1968), Kontrolle und Unternehmensführung. Entscheidung- und organisationstheoretische Grundlagen, Wiesbaden 1968.
- Frese, E.* (1987), *Unternehmensführung*, Landsberg 1987.
- Frese, E.* (1988), *Grundlagen der Organisation*, Wiesbaden 1988.
- Frese, E.* (1992, 1), Organisationstheorie, in: *Frese, E.*, Hg., *Handwörterbuch der Organisation*, 3. A., Stuttgart 1992, Sp. 1706–1733.
- Frese, E.* (1992, 2), Hg., *Handwörterbuch der Organisation*, 3. A., Stuttgart 1992.
- Frese, E.* (1992, 3), Organisationstheorie: historische Entwicklung, Ansätze, Perspektiven, 2. A., Wiesbaden 1992.
- Friedman, M./Savage, L. J.* (1948), The Utility Analysis of Choices Involving Risk, in: *Journal of Political Economy*, 56, 1948, S. 279–304.
- Friedmann, G.* (1959), Grenzen der Arbeitsteilung, Frankfurt am Main 1959; dt. Übersetzung von: *Le Travail en miettes*, Paris 1958.
- Frisch, R.* (1933), Propagation Problems and Impulse Problems in Dynamic Economics, in: *Economic Essays in Honour of Gustav Cassel*, London 1933, S. 171–205.
- Frisch, R.* (1935), On the Notion of Equilibrium and Disequilibrium, in: *Review of Economic Studies*, 3, 1935/36, S. 100–105.
- Fuchs, J./Schwantag, K.* (1970), Hg., *agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung*, Berlin 1970 ff., ab 1985 hg. von *Grünwald, H.-G./Kilger, W./Seiff, W.*
- Gabriel, R./Frick, D.* (1991), Expertensysteme zur Lösung betriebswirtschaftlicher Problemstellungen, *ZfB* 43 (1991), S. 544–565.
- Gäpfen, G.* (1974), *Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung*, 3. A., Tübingen 1974.
- Gälweiler, A.* (1973), Die Planung der Unternehmensziele (Zielplanung), in: *Fuchs, J./Schwantag, K.*, *agplan-Handbuch der Unternehmensplanung*, Bd. 1, Berlin 1970 ff., 1973, Ziffer 1205.
- Gälweiler, A.* (1977), Determinanten des Zeithorizontes in der Unternehmensplanung, in: *angewandte Planung*, 1, 1977, S. 95–106.
- Gälweiler, A.* (1986), *Unternehmensplanung*, 2. A., Frankfurt, New York 1986.
- Gaitanides, M.* (1983), *Prozeßorganisation*, München 1983.
- Gebhardt, G.* (1987), Vereinheitlichung der Recheneinheit durch Währungsumrechnung, in: *Beck'sches Handbuch der Rechnungslegung*, München 1987, C 310.

- Geese, W. (1972), Steuern im entscheidungsorientierten Rechnungswesen, Opladen 1972.
- Georgi, A. A. (1986), Steuern in der Investitionsplanung, Hamburg 1986.
- Gerstner, P. (1921), Revisions-Technik, 2. A., Berlin, Leipzig 1921.
- Geschka, H. (1978), Implementierungsprobleme bei der Anwendung von Ideenfindungsmethoden in der Praxis der Unternehmen, in: *Pfohl, H.-Ch./Rürup, B.*, Hg., Anwendungsprobleme moderner Planungs- und Entscheidungstechniken, Königstein 1978, S. 159-171.
- Gessler, E./Hefermehl, W./Eckardt, U./Kropff, G. (1973), Aktiengesetz, Bd. 3, München 1973.
- Givens, H. R. (1966), An Application of Curvilinear Break-Even Analysis, in: *Accounting Review*, 41, 1966, S. 141-143.
- Goggans, T. P. (1965), Break-Even Analysis with Curvilinear Functions, in: *Accounting Review*, 40, 1965, S. 867-871.
- Goodman, D. (1987), *The Complete Hypercard Handbook*. Toronto et al. 1987.
- Gordon, W. J. (1961), *Synectics*, New York 1961.
- Gottschalk, H. (1934), *Die Lehren aus den Aktienskandalen der Nachkriegszeit*, Frankfurt am Main 1934, S. 14-16.
- Gratz, K. (1982), *Grundprobleme individueller und kollektiver Steuerplanung*, Berlin 1982.
- Greiner, L. E. (1972), Evolution and Revolution as Organizations Grow, in: *HBR*, 50, 1972, S. 37-46.
- Gresser, K. (1972), Das Planning-Programming-Budgeting-System (PPBS), in: *Fuchs, J./Schwantag, K.*, Hg., *agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung*, Bd. 5, Berlin 1970 ff., 1972, Ziffer 7552.
- Grochla, E. (1975, 1), *Betriebliche Planung und Informationssysteme*, Reinbek bei Hamburg 1975.
- Grochla, E. (1975, 2), Hg., *Organisationstheorie*, 1. Teilband, Stuttgart 1975.
- Grochla, E. (1976), Hg., *Organisationstheorie*, 2. Teilband, Stuttgart 1976.
- Grochla, E. (1982), *Grundlagen der organisatorischen Gestaltung*, Stuttgart 1982.
- Grochla, E./Meller, F. (1974, 1977), *Datenverarbeitung in der Unternehmung*, Grundlagen, Hamburg 1974; Gestaltung und Anwendung, Hamburg 1977.
- Grochla, E./Szyperski, N. (1973), Hg., *Modell- und computergestützte Unternehmensplanung*, Wiesbaden 1973.
- Grochla, E./Thom, N. (1980), Auswahl von Organisationsformen, in: *Grochla, E.*, Hg., *Handwörterbuch der Organisation*, 2. A., Stuttgart 1980, Sp. 1494-1517.
- Grochla, E., u. a. (1981), *Entlastung durch Delegation*, Berlin 1981.
- Gross, G. (1985), Hg., *Der Wirtschaftsprüfer im Schnittpunkt nationaler und internationaler Entwicklungen*, Düsseldorf 1985.
- Grün, O. (1992), Projektorganisation, in: *Frese, E.*, Hg., *Handwörterbuch der Organisation*, 3. A., Stuttgart 1992, Sp. 2102-2116.
- Gümbel, R. (1966), Zur Bilanztheorie W. Riegers. Eine kritische Analyse ihrer Aussagen und ihrer Entwicklungsmöglichkeiten, in: *ZfB*, 36, 1966, S. 333-367.
- Gürsching, L./Stenger, A., *Kommentar zum Bewertungsgesetz und Vermögensteuergesetz*, Loseblattsammlung, Köln, 1985.
- Gutenberg, E. (1962), *Unternehmensführung. Organisation und Entscheidungen*, Wiesbaden 1962.

- Gutenberg, E.* (1983), Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Die Produktion, 24. A., Berlin, Heidelberg, New York 1983.
- Gutenberg, E.* (1984), Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, Der Absatz, 17. A., Berlin, Heidelberg, New York 1984.
- Haase, K. D.* (1974), Segment-Bilanzen, Wiesbaden 1974.
- Haberstock, L.* (1971), Zur Integrierung der Ertragsbesteuerung in die simultane Produktions-, Investitions- und Finanzierungsplanung mit Hilfe der linearen Programmierung, Köln, Berlin, Bonn, München 1971.
- Hackmann, J./Lawler, E.* (1971), Employee Reactions to Job Characteristics, in: Journal of Applied Psychology 55 (1971), 3, S. 259-286.
- Haegert, L.* (1978), Die Rolle der Steuern in den Modellen der Unternehmensforschung, in: Müller-Merbach, H., Hg., Quantitative Ansätze in der Betriebswirtschaftslehre, München 1978, S. 317-331.
- Hage, J.* (1980), Theories of Organizations, New York, u. a. 1980.
- Hagest, J.* (1976), Die Urteilsstichprobe des Abschlußprüfers. Eine Stichprobe zweiter Klasse?, in: Wysocki, K. von/Hagest, J., Praxis des Prüfungswesens, München 1976, S. 113-127.
- Hahn, D.* (1985), Planungs- und Kontrollrechnung (PuK), 3. A., Wiesbaden 1985.
- Hammar skjöld, D.* (1932), Utkast till en algebraisk metod för dynamisk prisanalys, in: Ekonomisk Tidskrift, 34, 1932, S. 157-176.
- Hammer, R. M.* (1988), Strategische Planung und Frühaufklärung, München, Wien 1988.
- Hammer, R. M.* (1991), Unternehmensplanung, 4. A., München, Wien 1991.
- Hansen, H. R.* (1978), Einsatzmöglichkeiten von computergestützten Planungs- und Entscheidungstechniken in der Wirtschaft, in: Pfohl, H.-Ch./Rürup, B., Hg., Anwendungsprobleme moderner Planungs- und Entscheidungstechniken, Königstein 1978, S. 79-97.
- Hansen, H. R.* (1982), Hg., Büroinformati- und Bürokommunikationssysteme, Berlin 1982.
- Hansen, H. R.* (1986), Wirtschaftsinformatik, Bd. 1, 5. A., Stuttgart 1986.
- Hansmann, F.* (1982), Grundbegriffe der Unternehmensplanung: Versuch einer Abgrenzung und systemaren Verknüpfung, in: DBW, 42, 1982, S. 397-402.
- Harms, J. E./Knischewski, G.* (1985), Quotenkonsolidierung versus Equity-Methode im Konzernabschluß, DB, 38, 1985, S. 1353-1359.
- Harms, J. E./Kütting, K.* (1983), Ermittlung und Ausweis des Eigenkapitals nach dem Bilanzrichtliniengesetz, in: Der Betrieb, 36, 1983, S. 1449-1454.
- Harms, J. E./Kütting, K.* (1984), Zur Relevanz von passivischen latenten Steuern, in: DB, 37, 1984, S. 1253-1259.
- Harris, J. N.* (1936), What Did We Earn Last Month?, NACA-Bulletin 17 (1936), S. 501-527.
- Hart, A. G.* (1951), Anticipations, Uncertainty, and Dynamic Planning, New York 1951.
- Hartle, J.* (1984), Möglichkeiten der Entobjektivierung der Bilanz, Frankfurt u. a. 1984.
- Hartle, J.* (1987), Grundlagen und Grundsätze des Konzernabschlusses, in: Beck'sches Handbuch der Rechnungslegung, München 1987, C 10.

- Havermann, H.* (1981), Erläuterung der Rechnungslegung und Prüfung im Konzern nach dem Aktiengesetz, in: *Wirtschaftsprüfer-Handbuch 1981*, Düsseldorf 1981, S.865-968.
- Havermann, H.* (1982), Entwicklungstendenzen in Rechnungslegung und Prüfung in nationaler und internationaler Sicht, in: *WPg*, 1982, S.564-575.
- Hax, H.* (1967), Bewertungsprobleme bei der Formulierung von Zielfunktionen für Entscheidungsmodelle, in: *ZfbF*, 19, 1967, S.749-761.
- Hax, H.* (1974), Entscheidungsmodelle in der Unternehmung. Einführung in Operations Research, Reinbek bei Hamburg 1974.
- Hax, H.* (1975), Kommunikation, in: *Grochla, E./Wittmann, W.*, Hg., Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. I/2, 4. A., Stuttgart 1975, Sp.2169-2176.
- Hax, H.* (1988), Rechnungslegungsvorschriften - Notwendige Rahmenbedingungen für den Kapitalmarkt?, in: *Domsch, M./Eisenführ, F./Ordelheide, D./Perlitz, M.*, Hg., Unternehmungserfolg, Festschrift zum 60. Geburtstag von Walther Busse von Colbe, Wiesbaden 1988, S.187-201.
- Hax, H./Laux, H.* (1972), Flexible Planung. Verfahrensregeln und Entscheidungsmodelle für die Planung bei Ungewißheit, in: *ZfbF*, 24, 1972, S.318-340.
- Hax, K.* (1957), Die Substanzerhaltung der Betriebe, Köln, Opladen 1957.
- Hax, K.* (1959), Planung und Organisation als Instrumente der Unternehmensführung, in: *ZfbF*, NF, 11, 1959, S.605-615.
- Hebig, M.* (1984), Steuerabteilung und Steuerberatung in der Großunternehmung - Eine empirische Analyse, Berlin 1984.
- Heigl, A.* (1978), Controlling - Interne Revision, Stuttgart, New York 1978.
- Heigl, A./Haas, G.* (1981), Controlling - Interne Revision. Arbeitsbuch, Stuttgart, New York 1981.
- Heigl, A./Polster, R.* (1977), Die fachgutachtliche Berufsauffassung und die Berufspraxis zur Erteilung des aktienrechtlichen Bestätigungsvermerks, Erlangen 1977.
- Heilmann, H./Kurbel, K./Mertens, P./Stetter, F.* (1988), Wirtschaftsinformatik in der Universitätsausbildung, *Heinrich, L.J./Kurbel, K.*, Hg., Studien- und Forschungsführer Wirtschaftsinformatik, Berlin, Heidelberg 1988, S.20-28.
- Heinen, E.* (1976, 1), Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, München 1976.
- Heinen, E.* (1976, 2), Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, 3. A., Wiesbaden 1976.
- Heinen, E.* (1984), Hg., Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Ein entscheidungsorientierter Ansatz, 2. A., Wiesbaden 1984.
- Heinen, E.* (1985), Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. A., Wiesbaden 1985.
- Heinen, E.* (1986), Handelsbilanzen, 12. A., Wiesbaden 1986.
- Heinen, E.* (1987), Unternehmenskultur, München 1987.
- Heinen, E./Dietel, B.* (1991), Kostenrechnung, in: *Heinen, E.*, Hg., Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb, 9. A., Wiesbaden 1991, S.1157-1313.
- Heinold, M.* (1989), Simultane Unternehmensplanung - ein Irrweg?, in: *DBW* 49 (1989) S.689-708.
- Heinrich, L.* (1976), Systemplanung, Bd. 1 und 2, Berlin 1976.
- Heinrich, L.* (1982), Was ist Betriebsinformatik?, in: *ZfB*, 52, 1982, S.667-670.
- Heinrich, L./Burgholzer, P.* (1988), Informationsmanagement, 2. A., München, Wien 1988.

- Heinrich, L./Roithmayr, F.* (1986), *Wirtschaftsinformatik-Lexikon*, München, Wien 1986.
- Helten, E.* (1981), *Methoden und Grenzen der Prognose in Versicherungsunternehmen*, in: *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, 70, 1981, S. 335-365.
- Hennig, B.* (1982), *Bilanzierung latenter Steuern*, Bochum 1982.
- Hermanns, A.* (1986), Hg., *Neue Kommunikationstechniken. Grundlagen und betriebswirtschaftliche Perspektiven*, München 1986.
- Herrmann, C./Heuer, G./Raupach, A.* (1950, 1982), *Kommentar zur Einkommenssteuer und Körperschaftssteuer*, Köln 1950, 19. A., 1982.
- Hetfleisch, G.* (1970), *Besteuerung und Unternehmensorganisation*, Frankfurt am Main, Zürich 1970.
- Heymann, G.* (1987), *Eigenkapital*, in: *Beck'sches Handbuch der Rechnungslegung*, München 1987, B 231.
- Hieronimus, A.* (1979), *Einbeziehung subjektiver Risikoeinstellungen in Entscheidungsmodelle. Ein Beitrag zur Bernoulli-Nutzentheorie*, Thun 1979.
- Hilke, W.* (1980), *Zur Länge des Planungszeitraumes in dynamischen Modellen*, in: *Jacob, H., Hg., Neue Aspekte der betrieblichen Planung*, Wiesbaden 1980, S.99-122.
- Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.* (1989), *Organisationslehre*, Bd.1 und Bd.2, 4. A., Stuttgart 1989.
- Hilliard, J. E./Leitch, R. A.* (1975), *Cost-Volume-Profit Analysis under Uncertainty: A Log Normal Approach*, in: *Accounting Review*, 50, 1975, S.69-80.
- Hiltz, S./Turoff, M.* (1978), *The Network Nation*, London u.a. 1978.
- Hirata, M./Tanabe, R.* (1982), *The Development of Cost-Volume-Profit Analysis in Japan*, Fukuoka 1982; dt. in: *BFuP*, 34, 1982, S.534-551.
- Höhn, R.* (1972), *Die Dienstaufsicht und ihre Technik. Ein Grundproblem moderner Menschenführung*, 3. A., Bad Harzburg 1972.
- Hömberg, R.* (1985), *Ein Vorschlag zur Analyse von internen Kontrollsystemen für die Wirtschaftsprüfung*, in: *Ballwieser, W./Berger, K.-H., Hg., Information und Wirtschaftlichkeit*, Wiesbaden 1985, S.481-500.
- Hofbauer, M. A./Kupsch, P.* (1986), *Bonner Handbuch Rechnungslegung*, Bonn 1986.
- Hoffmann, F.* (1976), *Entwicklung der Organisationsforschung*, 3. A., Wiesbaden 1976.
- Hoffmann, F.* (1980), *Führungsorganisation*, Bd. 1, Tübingen 1980.
- Homburg, Ch.* (1991), *Modellgestützte Unternehmensplanung*, Wiesbaden 1991.
- Honko, J.* (1981), *Entwicklungstendenzen und Neubewertung der Unternehmensplanung*, in: *Brockhoff, K./Krelle, W., Hg., Unternehmensplanung*, Berlin, Heidelberg, New York 1981, S.3-16.
- Horváth, P.* (1992), *Controlling*, 4. A., München 1992.
- Hünke, H.* (1981), Hg., *Software Engineering Environments*, Amsterdam 1981.
- Hummel, S./Männel, W.* (1984/86), *Kostenrechnung 1: Grundlagen, Aufbau und Anwendung*, 4. A., Wiesbaden 1986; *Kostenrechnung 2: Moderne Verfahren und Systeme*, 4. A., Wiesbaden 1984.
- Hunger, J. R.* (1981), *Die deutschen Wirtschaftsprüfer. Image und Selbstverständnis einer Profession*, Düsseldorf 1981.

- Ijiri, Y.* (1967), *The Foundations of Accounting Measurement*, Englewood Cliffs, N.J. 1967.
- Infotech* (1981), Hg., *Machine Intelligence, Infotech State of the Art Report, Ser.9*, Oxford 1981.
- Institut der Wirtschaftsprüfer, Hauptfachausschuß* (1975), *Zur Berücksichtigung der Substanzerhaltung bei der Ermittlung des Jahresergebnisses, Stellungnahme*: in: WPg, 28, 1975, S.614-616.
- Institut der Wirtschaftsprüfer* (1981), Hg., *Wirtschaftsprüfer-Handbuch 1981*, Düsseldorf 1981.
- Institut der Wirtschaftsprüfer* (1985/1986), *Wirtschaftsprüfer-Handbuch 1985/86*, Bd.1, Düsseldorf 1985, Bd.2, Düsseldorf 1986.
- Institut der Wirtschaftsprüfer* (1992), *Wirtschaftsprüfer-Handbuch 1992*, Bd.1 und Bd.2, Düsseldorf 1992.
- Irle, M.* (1971), *Macht und Entscheidungen in Organisationen. Studie gegen das Linie-Stab-Prinzip*, Frankfurt 1971.
- Jablin, F. u. a.* (1987), Hg., *Handbook of Organizational Communication*, Newbury Park u. a. 1987.
- Jacob, H.* (1980), Hg., *Neue Aspekte der betrieblichen Planung*, Wiesbaden 1980.
- Jacobs, O. H./Schreiber, U.* (1979), *Betriebliche Kapital- und Substanzerhaltung in Zeiten steigender Preise*, Stuttgart 1979.
- Jaedicke, R. K.* (1961), *Improving BE-Analysis by Linear Programming Techniques*, N. A. A. Bulletin, 1961, S.5-12.
- Jaedicke, R. K./Robichek, A. A.* (1964), *Cost-Volume-Profit Analysis under Conditions of Uncertainty*, in: *Accounting Review*, 39, 1964, S.917-926.
- Jarillo, J. C.* (1988), *On Strategic Networks*, in: *Strategic Management Journal*, 9 (1988), S.31-41.
- Johansen, R./Vallée, J./Spangler, K.* (1979), *Electronic Meetings: Technical Alternatives and Social Choices*, Reading, Mass. u. a. 1979.
- Käfer, K.* (1976), *Die Bilanz als Zukunftsrechnung*, 3. A., Zürich 1976.
- Kahn, H./Wiener, A. J.* (1971), *Ihr werdet es erleben. Voraussagen der Wissenschaft bis zum Jahre 2000*, Reinbek bei Hamburg 1971.
- Kappler, E./Rehkugler, H.* (1991), *Konstitutive Entscheidungen*, in: *Heinen, E.*, Hg., *Industriebetriebslehre*, 9. A., Wiesbaden 1991.
- Kargl, H.* (1978), *Die Mitwirkung des Benutzers bei Planung und Betrieb von Anwendungssystemen der EDV*, in: *Zeitschrift für Organisation*, 1978, S.74-82.
- Kern, W.* (1971), *Kennzahlensysteme als Niederschlag interdependenter Unternehmensplanung*, in: *ZfbF*, 60, 1971, S.701-718.
- Kieser, A.* (1993), *Organisationstheorie*, Stuttgart u. a. 1993.
- Kieser, A./Krüger, M./Röber, M.* (1979), *Organisationsentwicklung. Ziele und Techniken*, in: *WiSt*, 8, 1979, S.149-155.
- Kieser, A./Kubicek, H.* (1992), *Organisation*, 3. A., Berlin, New York 1992.
- Kilger, W.* (1987), *Einführung in die Kostenrechnung*, 3. A., Wiesbaden 1987.
- Kilger, W.* (1988), *Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung*, 9. A., Wiesbaden 1988.

- Kilger, W./Dellmann, K.* (1971), Überblick über die mathematischen Verfahren der Planung, in: *Fuchs, J./Schwantag, K.*, Hg., *agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung*, Bd. 4, Berlin 1970 ff., 1971, Ziffer 5202.
- Kilger, W./Scheer, A. W.* (1985), Hg., *Rechnungswesen und EDV*, Proceedings 6. Saarbrücker Arbeitstagung, Würzburg, Wien 1985.
- Kilian, W.* (1982), *Personalinformationssysteme in deutschen Großunternehmen*, Berlin 1982.
- Kirsch, W.* (1977), *Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse*, 2. A., Wiesbaden 1977.
- Kirsch, W.* (1978), *Die Handhabung von Entscheidungsproblemen*, München 1978.
- Kirsch, W./Esser, W.-M./Gabele, E.* (1979), *Das Management des geplanten Wandels von Organisationen*, Stuttgart 1979.
- Kirsch, W./Gabele, E.* (1976), *Aktionsforschung und Echtzeitwissenschaft*, in: *Bierfelder, W.*, Hg., *Handwörterbuch des öffentlichen Dienstes*, Berlin 1976, Sp. 9-30.
- Klatzky, S. R.* (1970), *Automation, Size and the Locus of Decision Making: The Cascade Effect*, in: *Journal of Business*, 43, 1970, S. 141-151.
- Klingenberg, H./Kränzle, H. P.* (1983), *Kommunikationstechnik und Nutzerverhalten. Die Wahl zwischen Kommunikationsmitteln in Organisationen*, München 1983.
- Kloock, J.* (1981), *Mehrperiodige Investitionsrechnungen auf der Basis kalkulatorischer und handelsrechtlicher Erfolgsrechnungen*, in: *ZfbF*, 33, 1981, S. 873-890.
- Kloock, J.* (1990), *Umweltkostenrechnung*, in: *Scheer, A. W.*, Hg., *Rechnungswesen EDV*, 11. Saarbrücker Arbeitstagung 1990, Heidelberg 1990, S. 129 ff.
- Kloock, J.* (1991), *Prozeßkostenrechnung als Rückschritt und Fortschritt der Kostenrechnung*, Diskussionsbeitrag Nr. 3 der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln 1991.
- Kloock, J./Sieben, G./Schildbach, T.* (1987), *Kosten- und Leistungsrechnung*, 4. A., Tübingen, Düsseldorf 1987.
- Knight, F. H.* (1933), *Risk, Uncertainty and Profit*, 1. A. (Nachdruck), London 1933.
- Knobbe-Keuk, B.* (1990), *Bilanz- und Unternehmenssteuerrecht*, 8. A., Köln 1990.
- Knop, W./Kütting, K.* (1987), *Anschaffungs- und Herstellungskosten*, in: *Kütting, K./Weber, C.-P.*, Hg., *Handbuch der Rechnungslegung*, 2. A., Stuttgart 1987, S. 663-740.
- Koch, H.* (1961), *Betriebliche Planung*, Wiesbaden 1961.
- Koch, H.* (1977), *Aufbau der Unternehmensplanung*, Wiesbaden 1977.
- Koch, H.* (1983), *Integrierte Unternehmensplanung*, 2. A., Wiesbaden 1983.
- Koch, H.* (1983), Hg., *Unternehmensstrategien und strategische Planung*, *ZfbF-Sonderheft 15/83*, Wiesbaden 1983.
- Köhler, R./Heinzelbecker, K.* (1977), *Informationssysteme für die Unternehmensführung*, in: *DBW*, 37, 1977, S. 267-282.
- Kosiol, E.* (1949), *Bilanzreform und Einheitsbilanz*, 2. A., Berlin/Stuttgart 1949.
- Kosiol, E.* (1959), *Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung*, Berlin 1959.
- Kosiol, E.* (1965), *Planung als Lenkungsinstrument der Unternehmens-Leitung*, in: *ZfB*, 35, 1965, S. 380-401.
- Kosiol, E.* (1967), *Zur Problematik der Planung in der Unternehmung*, in: *ZfB*, 37, 1967, S. 77-96.

- Kosiol, E.* (1970), Hg., Handwörterbuch des Rechnungswesens, 1. A., Stuttgart 1970.
- Kosiol, E.* (1976, 1), Organisation der Unternehmung, 2. A., Wiesbaden 1976.
- Kosiol, E.* (1976, 2), Pagatorische Bilanz, Berlin 1976.
- Kosiol, E.* (1981), Pagatorische Bilanztheorie, in: *Kosiol, E./Chmielewicz, K./Schweitzer, M.*, Hg., Handwörterbuch des Rechnungswesens, 2. A., Stuttgart 1981, Sp.236-258.
- Kosiol, E./Chmielewicz, K./Schweitzer, M.* (1981), Hg., Handwörterbuch des Rechnungswesens, 2. A., Stuttgart 1981.
- Kotsch-Faßhauer, L./Leuz, N.* (1987), Praxis der Umstellung von Buchführung und Abschluß auf das neue Bilanzrecht, Stuttgart 1987.
- Kovero, I.* (1912), Die Bewertung der Vermögensgegenstände in den Jahresbilanzen der privaten Unternehmungen mit besonderer Berücksichtigung nicht realisierter Verluste und Gewinne, Berlin 1912.
- Kramer, R.* (1969), Informationswege, in: *Grochla, E.*, Hg., Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, Sp. 714-720.
- Kreikebaum, H.* (1975), Psychologische Aspekte der Revisionstätigkeit, in: ZIR, 1975, S. 129-137.
- Kreikebaum, H.* (1991), Strategische Unternehmensplanung, 4. A., Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1991.
- Kreikebaum, H./Grimm, U.* (1978), Strategische Unternehmensplanung. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Frankfurt 1978.
- Kromschroder, B.* (1972), Ansätze zur Optimierung des Kontrollsystems der Unternehmung, Berlin 1972.
- Krüger, W.* (1983), Grundlagen der Organisationsplanung, Gießen 1983.
- Krüger, W.* (1984), Organisation der Unternehmung, Stuttgart u. a. 1984.
- Kruse, W.* (1978), Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung, 3. A., Köln 1978.
- Kubicek, H.* (1980), Messung der Organisationsstruktur, in: *Grochla, E.*, Hg., Handwörterbuch der Organisation, 2. A., Stuttgart 1980, Sp. 1778-1795.
- Kübler, F.* (1986), Gesellschaftsrecht, 2. A., Heidelberg 1986.
- Kühnberger, M.* (1985), Wirtschaftsprüfer im Widerstreit der Interessen, Spardorf 1985.
- Küpper, H.-U.* (1982), Ablauforganisation, Stuttgart, New York 1981.
- Küting, K.* (1974), Konsolidierungspraxis, Berlin 1974.
- Küting, K./Haeger, B./Zündorf, H.* (1985), Die Erstellung des Anlagengitters nach künftigem Bilanzrecht, in: BB, 40, 1985, S. 1948-1957.
- Küting, K./Weber, C.-P.* (1986), Der Übergang auf die neue Rechnungslegung, 3. A., Stuttgart 1986.
- Küting, K./Weber, C.-P.* (1989), Hg., Handbuch der Konzernrechnungslegung, Stuttgart 1989.
- Küting, K./Weber, C.-P.* (1990), Hg., Handbuch der Rechnungslegung. Kommentar zur Bilanzierung und Prüfung, 3. A., Stuttgart 1990.
- Kuhn, A.* (1990), Unternehmensführung, 2. A., München 1990.
- Kupsch, P./Marr, R./Picot, A.* (1991), Innovationswirtschaft, in: *Heinen, E.*, Hg., Industriebetriebslehre, 9. A., Wiesbaden 1991, S. 1069-1156.
- Kurbel, K./Mertens, P./Scheer, A. W.* (1989), Hg., Interaktive betriebswirtschaftliche Informations- und Steuerungssysteme, Berlin, New York 1989.
- Kurbel, K./Strunz, M.* (1989), Handbuch der Wirtschaftsinformatik, Stuttgart 1989.

- Langen, B.* (1990), Moderne öffentliche Telekommunikationsdienste, in: *Kurbel, K./Strunz, H.*, Hg., Handbuch Wirtschaftsinformatik, Stuttgart 1990, S. 605–621.
- Larenz, K.* (1983), Methodenlehre der Rechtswissenschaften, 5. A., Berlin u. a. 1983.
- Laser, H.* (1987), Latente Steuern, in: Beck'sches Handbuch der Rechnungslegung, München 1987, B 235.
- Laßmann, G.* (1975), Produktionsplanung, in: *Grochla, E./Wittmann, W.*, Hg., Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 2, 4. A., Stuttgart 1975, Sp. 3102–3121.
- Laßmann, G.* (1988), Einflußgrößenrechnung, in: *Kosiol, E./Chmielewicz, K./Schweitzer, M.*, Hg., Handwörterbuch des Rechnungswesens, 2. A., Stuttgart 1988, Sp. 427–438.
- Laux, H.* (1971), Flexible Investitionsplanung, Opladen 1971.
- Laux, H.* (1979), Grundfragen der Organisation. Delegation, Anreiz und Kontrolle, Berlin 1979.
- Laux, H.* (1991, 1), Entscheidungstheorie I. Grundlagen, 2. A., Berlin, Heidelberg, New York 1991.
- Laux, H.* (1988, 2), Entscheidungstheorie II. Erweiterung und Vertiefung, 2. A., Berlin, Heidelberg, New York 1988.
- Laux, H./Liermann, F.* (1987), Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, Berlin, Heidelberg 1987.
- Lederle, H.* (1987), Vereinheitlichung der Bilanzinhalte, in: Beck'sches Handbuch der Rechnungslegung, München 1987, C 300.
- Leffson, U.* (1976), Bilanzanalyse, Stuttgart 1976.
- Leffson, U.* (1987), Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung, 7. A., Düsseldorf 1987.
- Leffson, U.* (1988), Wirtschaftsprüfung, 4. A., Wiesbaden 1988.
- Leffson, U./Baetge, J.* (1970), Allgemeine Buchführungsvorschriften, in: *Kosiol, E.*, Hg., Handwörterbuch des Rechnungswesens, Stuttgart 1970, Sp. 314–319.
- Lehertshuber, B.* (1986), Unternehmensvertragsrecht und Konzernhandelsbilanz, Frankfurt a. M. u. a. 1986.
- Lehmann, M. R.* (1928), Der formelle und der materielle Inhalt der Bilanz, in: Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis, 22, 1928, S. 253–264, 278–288.
- Lehmann, M. R.* (1955), Die Quintessenz der Bilanztheorie, in: ZfB, 25, 1955, S. 537–552, 669–688.
- Lenski, E./Steinberg, W./Stäuber, H.-W./Sarrazin, V.* (1981), Kommentar zum Gewerbesteuergesetz, Loseblattsammlung, 6. A., Köln, 1984.
- Lenz, H.* (1988), Urteil und Urteilsbildung bei betriebswirtschaftlichen Prüfungen, Spardorf 1988.
- Lewandowski, R.* (1974), Prognosesysteme und ihre heutigen Anwendungsmöglichkeiten, in: *Fuchs, J./Schwantag, K.*, Hg., agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung, Bd. 4, Berlin 1970 ff., 1974, Ziffer 5262.
- Lewin, K.* (1963), Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern, Stuttgart 1963.
- Linnhoff, U./Pellens, B.* (1987), Ausschüttungspolitik deutscher Konzerne, in: ZfBf, 39, 1987, S. 987–1006.
- Lippold, H.* (1982), Management und interaktive Systeme, Frankfurt am Main 1982.
- Loitlsberger, E.* (1966), Treuhand- und Revisionswesen, 2. A., Stuttgart 1966.

- Ludewig, R.* (1987), Der Bericht über die Prüfung des Einzelabschlusses nach neuem Recht, in: WPg, 1987, S. 373 ff.
- Lücke, W.* (1955), Investitionsrechnung auf der Grundlage von Ausgaben oder Kosten?, in: ZfbF, 7, 1955, S. 310-324.
- Lücke, W.* (1965), Die kalkulatorischen Zinsen im betrieblichen Rechnungswesen, in: ZfB, 35, 1965, E3, S. 3-28.
- Lücke, W.* (1976), Finanzplanung, in: *Büschgen, E.*, Hg., Handwörterbuch der Finanzwirtschaft, Stuttgart 1976, Sp. 547-558.
- Lüder, K.* (1977), Entwicklung und Stand der Investitionsplanung, in: *Lüder, K.*, Hg., Investitionsplanung, München 1977, S. 1-18.
- Lüder, K.* (1981), Betriebswirtschaftliche Grundlagen integrierter Unternehmensplanung, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 70, 1981, S. 289-306.
- Luhmann, N.* (1969), Kommunikation, soziale, in: *Grochla, E.*, Hg., Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, Sp. 831-838.
- Luhmann, N.* (1976), Funktionen und Folgen formaler Organisation, 3. A., Berlin 1976.
- Luik, H.* (1982), Entwicklung der Facharbeit im Berufsstand der Wirtschaftsprüfer, in: WPg, 1982, S. 548-558.
- Lutz, Th.* (1980), Grundlagen der Datenverarbeitung. Der Computer und seine Möglichkeiten, Berlin 1980.
- Mag, W.* (1971), Planungsstufen und Informationsteilprozesse, in: ZfbF, 23, 1971, S. 803-830.
- Mag, W.* (1977), Entscheidung und Information, München 1977.
- Mag, W.* (1979), Unternehmungen als Organisation, in: *Drukarczyk, J./Müller-Hagendorn, L.*, Hg., Betriebswirtschaftslehre 2, Wiesbaden 1978, S. 247-308.
- Mag, W.* (1980), Kommunikation, in: *Grochla, E.*, Hg., Handwörterbuch der Organisation, 2. A., Stuttgart 1980, Sp. 1031-1040.
- Mag, W.* (1981), Risiko und Ungewißheit, in: *Albers, W.*, u. a., Hg., Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft, Bd. 6, Stuttgart u. a. 1981, S. 478-495.
- Mag, W.* (1986), Einführung in die betriebliche Personalplanung, Darmstadt 1986.
- Mag, W.* (1990), Grundzüge der Entscheidungstheorie, München 1990.
- Mag, W.* (1992), Die Funktionserweiterung der Unternehmensführung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 21 (1992), S. 60-64.
- Magee, R. P.* (1975), Cost-Volume-Profit Analyses, Uncertainty and Capital Market Equilibrium, in: Journal of Accounting Research, 13, 1975, S. 257-266.
- Mans, G.* (1973), Erfolgsfaktoren für MIS-Projekte, in: Zeitschrift für Organisation, 1973, S. 190-196.
- Marettek, A.* (1971), Steuerbilanz- und Unternehmenspolitik, Freiburg i. Br. 1971.
- Marettek, A.* (1982), Arbeitsschritte zur Durchführung der Zero-Base-Budgeting-Analyse, in: WiSt, 11, 1982, S. 257-263.
- Marks, P.* (1982), Die Gewährleistung der Prüfungsqualität. Zur Verabschiedung der gemeinsamen Stellungnahme der Wirtschaftsprüferkammer und des Instituts der Wirtschaftsprüfer, in: WPg, 35, 1982, S. 25-29.
- Marschak, J.* (1955), Elements for a Theory of Teams, in: Management Science, 1, 1955, S. 127-137.

- Marshall, A.* (1891), Principles of Economics, Bd. 1, 2. A., London 1891.
- Martin, J.* (1977), Future Developments in Telecommunications, Englewood Cliffs, N.J. 1977.
- Maul, K.-H.* (1977), Grundlagen eines Internen Kontrollsystems, in: WPg, 30, 1977, S. 229-236.
- Meadow, Ch. T.* (1970), Man-Machine Communication, New York 1970.
- Meffert, H.* (1983), Bildschirmtext als Kommunikationsinstrument. Einsatzmöglichkeiten im Marketing, Stuttgart u. a. 1983.
- Mehrabian, A.* (1971), Silent Messages, 2. A., Belmont, Cal. 1971.
- Mehrabian, A.* (1972), Nonverbal Communication, Chicago 1972.
- Mellwig, W.* (1988), Der Mitunternehmerbegriff als Gewinn einer wirtschaftlichen Einheit, in: *Knobbe-Keuk, B./Klein, F./Moxter, A.*, Hg., Handelsrecht und Steuerrecht, Festschrift für Dr. Dr. h. c. Georg Döllerer, Düsseldorf 1988, S. 411-427.
- Menges, G.* (1965), Über die Wahrscheinlichkeitsinterpretationen, in: Statistische Hefte, 6, 1965, S. 81-96.
- Menrad, S.* (1978), Rechnungswesen, Göttingen 1978.
- Merten, K.* (1977), Kommunikation. Eine Begriffs- und Prozeßanalyse, Opladen 1977.
- Mertens, P.* (1981), Hg., Prognoserechnung, 4. A., Würzburg, Wien 1981.
- Mertens, P.* (1988), Industrielle Datenverarbeitung 1. Administrations- und Dispositionssysteme, 3. A., Wiesbaden 1988.
- Mertens, P./Griese, J.* (1982), Industrielle Datenverarbeitung 2. Informations- und Planungssysteme, 1. A., Wiesbaden 1972, 3. A., 1982.
- Mertens, P./Kress, H.* (1970), Mensch-Maschine-Kommunikation als Hilfe bei Entscheidungsvorbereitung und Planung, in: ZfbF, 22, 1970, S. 1 ff.
- Mertens, P./Wedekind, H.* (1982), Entwicklung und Stand der Betriebsinformatik, in: ZfB, 52, 1982, S. 510-519.
- Mertens, P. et al.* (1987), Hg., Lexikon der Wirtschaftsinformatik, Berlin u. a. 1987.
- Meyer-Piening, A.* (1980), Zero-Base-Budgeting (ZBB). Eine Analyse-, Planungs- und Entscheidungstechnik, in: *Fuchs, J./Schwantag, K.*, Hg., agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung, Bd. 4, Berlin 1970 ff., 1980, Ziffer 5372.
- Meyer-Piening, A.* (1982), Zero-Base-Budgeting, in: ZfO, 51, 1982, S. 257-266.
- Michaelis, E.* (1985), Organisation unternehmerischer Aufgaben. Transaktionskosten als Beurteilungskriterium, Frankfurt a. M. u. a. 1985.
- Miles, R. E./Snow, C. C.* (1986), Organizations: New Concepts for new Forms, in: California Management Review, 28 (1986), S. 62-73.
- Miller, D. M.* (1984), Profitability = Productivity + Price Recovery, in: Harvard Business Review, 62 (1984), S. 145-153.
- Mintzberg, H.* (1973), The Nature of Managerial Work, New York u. a. 1973.
- Mintzberg, H.* (1979), The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research, Englewood Cliffs, N.J. 1979.
- Mintzberg, H.* (1981), Organization Design, Fashion of Fit?, in: HBR, 59, 1981, S. 103-116.
- Moog, K.* (1985), Metatheoretische und objektwissenschaftliche Analysen zur betriebswirtschaftlichen Prüfungslehre, Spardorf 1985.
- Morris, C.* (1973), Zeichen, Sprache und Verhalten. Deutsche Übersetzung der Ausgabe von 1955, Düsseldorf 1973.

- Morrison, T. A./Kaczka, E.* (1969), A New Application of Calculus and Risk Analysis to Cost-Volume-Profit Changes, in: *Accounting Review*, 44, 1969, S. 330-343.
- Moxter, A.* (1966), Die Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung und der Stand der Bilanztheorie, in: *ZfbF*, 18, 1966, S. 28-59.
- Moxter, A.* (1978), Über dynamische Abschreibungen, in: *WPg*, 31, 1978, S. 478-482.
- Moxter, A.* (1981), Wirtschaftsprüfung und Zeitgeist, in: *WPg*, 34, 1981, S. 579-582.
- Moxter, A.* (1982), Betriebswirtschaftliche Gewinnermittlung, Tübingen 1982.
- Moxter, A.* (1983), Wirtschaftsprüfung nur zum Schein?, in: *FAZ* vom 1. September 1983.
- Moxter, A.* (1984), Bilanzlehre, Bd. 1: Einführung in die Bilanztheorie, 3. A., Wiesbaden 1984.
- Moxter, A.* (1985), Bilanzrechtsprechung, 2. A., Tübingen 1985.
- Moxter, A.* (1986, 1), Bilanzlehre, Bd. 2: Einführung in das neue Bilanzrecht, 3. A., Wiesbaden 1986.
- Moxter, A.* (1986, 2), Immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens, in: *Leffson, U./Rückle, D./Großfeld, B.*, Hg., Handwörterbuch unbestimmter Rechtsbegriffe im Bilanzrecht des HGB, Köln 1986, S. 246-250.
- Moxter, A.* (1988), Aktivierungspflichtige Herstellungskosten in Handels- und Steuerbilanz, in: *BB*, 43, 1988, S. 937-945.
- Müller, E.* (1987), Der Lagebericht, in: *Beck'sches Handbuch der Rechnungslegung*, München 1987, B 50.
- Müller, W.* (1980), Kontrolle der Organisation, in: *Grochla, E.*, Hg., Handwörterbuch der Organisation, 2. A., Stuttgart 1980, Sp. 1091-1104.
- Müller, W.* (1988), Die Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung und ihre Kodifizierung nach neuem Bilanzrecht, in: *Mellwig, W./Moxter, A./Ordelheide, D.*, Hg., Einzelabschluss und Konzernabschluss, Wiesbaden 1988, S. 3-26.
- Müller-Kröncke, G. A.* (1974), Entscheidungsmodelle für die Steuerbilanzpolitik, Berlin 1974.
- Müller-Merbach, H.* (1973), *Operations Research*, 3. A., München 1973.
- Müller-Merbach, H./Golling, H.-J.* (1978), Die Rolle von Wahrscheinlichkeitsverteilungen in Entscheidungsprozessen, in: *Helmstädter, E.*, Hg., Neuere Entwicklungen in den Wirtschaftswissenschaften, Berlin 1978, S. 413-430.
- Müller-Merbach, H./Sommer, H.* (1982), Die betrieblichen Funktionsbereiche im Verbund, in: *WiSt*, 11, 1982, S. 263-270.
- Münstermann, H.* (1981), Dynamische Bilanztheorien, in: *Kosiol, E./Chmielewicz, K./Schweitzer, M.*, Hg., Handwörterbuch des Rechnungswesens, 2. A., Stuttgart 1981, Sp. 270-286.
- Munkert, M.* (1971), Die externe aktienrechtliche Gründungsprüfung, München 1971.
- Myers, M. T./Myers, G. E.* (1982), *Management by Communication. An Organizational Approach*, New York 1982.
- Nagel, K.* (1982), Hg., *Bürokommunikation heute*, München 1982.
- Nastansky, L.* (1982), *Business Graphics*, in: *Hansen, H. R.*, Hg., Büroinformations- und Bürokommunikationssysteme, Berlin 1982, S. 119-134.
- Nastansky, L.* (1988), Softwareentwicklung mit PC-basierten Enduser-Tools, in: *Österle, H.* (1988), Hg., *Anleitung zu einer praxisorientierten Software-Entwick-*

- lungsumgebung, Bd. 1: Erfolgsfaktoren werkzeugunterstützter Software-Entwicklung, Hallbergmoos 1988, S. 71–86.
- Nastansky, L.* (1989, 1), Möglichkeiten für arbeitsplatzgestütztes Ressourcenmanagement in verteilten Systemen, in: *Paul et al.*, Hg., Computergestützter Arbeitsplatz, Proceedings 19. Jahrestagung GI, Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo 1989.
- Nastansky, L.* (1989, 2), Flexibles Informationsmanagement für Organisatoren mit Werkzeugumgebungen für Persönliches Informationsmanagement (PIM), in: *Paul et al.*, Hg., Computergestützter Arbeitsplatz, Proceedings 19. Jahrestagung GI, Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo 1989.
- Nastansky, L./Peine, H.* (1983), Busyplot, in: *Wilson, D. R./Spronson, D. J. von*, Hg., Euromicor 1983, Proceedings, Amsterdam 1983.
- Neubert, H.* (1959), Internal Control. Kontrollinstrument der Unternehmensführung, Düsseldorf 1959.
- Neumann, J. von/Morgenstern, O.* (1973), Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten, 3. A., Würzburg 1973.
- Niemann, H./Seitzer, D./Schübler, H. W.* (1983), Hg., Mikroelektronik – Information – Gesellschaft, Berlin 1983.
- Nippa, M.* (1988), Gestaltungsgrundsätze für die Büroorganisation, Berlin 1988.
- Nordmeyer, A.* (1987), Sachanlagen, in: Beck'sches Handbuch der Rechnungslegung, München 1987, B 212.
- Nordsieck, F.* (1934), Grundlagen der Organisationslehre, Stuttgart 1934.
- Nücke, H.* (1982), Entwicklung des Peer Review in den USA, in: WPg, 35, 1982, S. 30–33.
- Ochsenbauer, C.* (1989), Organisatorische Alternativen zur Hierarchie, München 1989.
- Österle, H.* (1981), Entwurf betrieblicher Informationssysteme, München 1981.
- Österle, H.* (1988), Hg., Anleitung zu einer praxisorientierten Software-Entwicklungsumgebung, Bd. 1: Erfolgsfaktoren werkzeugunterstützter Software-Entwicklung, Hallbergmoos 1988.
- Österle, H./Gutzwiller, Th.* (1988), Hg., Anleitung zu einer praxisorientierten Software-Entwicklungsumgebung, Bd. 2, Entwicklungssysteme und 4.-Generationsssprachen, Hallbergmoos 1988.
- Ohlin, B.* (1922), A Note on Price Theory with Special Preference to Interdependence and Time, in: *Cassel, G.*, Hg., Economic Essays in Honour of Gustav Cassel, London 1933, S. 471–477.
- Ordelheide, D.* (1981), Gliederung des Jahresabschluß, in: *Kosiol, E./Chmielewicz, K./Schweitzer, M.*, Hg., Handwörterbuch des Rechnungswesens, 2. A., Stuttgart 1981, Sp. 827–842.
- Ordelheide, D.* (1983), Prüfung der Zwischenerfolgseliminierung, in: *Coenberg, A. G./Wysocki, K. von*, Hg., Handwörterbuch der Revision, Stuttgart 1983.
- Ordelheide, D.* (1986, 1), Konzern und Konzern Erfolg, WiSt, 15, 1986, S. 495–502.
- Ordelheide, D.* (1986, 2), Der Konzern als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung, in: BFuP, 38, 1986, S. 293–312.
- Ordelheide, D.* (1987, 1), Kapitalkonsolidierung nach der Erwerbsmethode, in: Beck'sches Handbuch der Rechnungslegung, München 1987, C 401, C 402, C 403.
- Ordelheide, D.* (1987, 2), Konzern Erfolgskonzeptionen und Risikokoordination.

- Grundlagen handels- und steuerrechtlicher Erfolgsermittlung für Konzerne, in: *ZfbF*, 39, 1987, S. 975-986.
- Ordelheide, D.* (1988, 1), Kaufmännischer Gewinn als ökonomischer Gewinn, in: *Domsch, M./Eisenführ, F./Ordelheide, D./Perlitz, M.*, Hg., *Unternehmungserfolg. Festschrift zum 60. Geburtstag von Walther Busse von Colbe*, Wiesbaden 1988, S. 275-302.
- Ordelheide, D.* (1988, 2), Zu einer neoinstitutionalistischen Theorie der Rechnungslegung, in: *Budäus, D./Gerum, E./Zimmermann, G.*, Hg., *Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte*, Wiesbaden 1988, S. 269-295.
- Ordelheide, D.* (1989, 1), Kapital und Gewinn. Kaufmännische Konvention als kapitaltheoretische Konzeption?, in: *Hax, H./Kern, W./Schroeder, H.-H.*, Hg., *Zeitaspekte in betriebswirtschaftlicher Theorie und Praxis*, Stuttgart 1989, S. 21-41.
- Ordelheide, D.* (1989, 2), Anschaffungskosten, in: *Beck'sches Handbuch der Rechnungslegung*, München 1987/89, B 162.
- Ordelheide, D./Hartle, J.* (1986), Rechnungslegung und Gewinnermittlung von Kapitalgesellschaften nach dem Bilanzrichtlinien-Gesetz, in: *GmbHR*, 77, 1986, S. 9-19, 38-42.
- Ordelheide, D./Rudolph, B./Büßelmann, E.* (1991), Hg., *Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie*, Stuttgart 1991.
- Osborn, A. F.* (1953), *Applied Imagination*, New York 1953.
- Ouchi, W. G.* (1979), A Conceptual Framework for the Design of Organization Control Mechanisms, in: *Management Science* 1979, S. 833-848.
- Ouchi, W. G.* (1980), Markets, Bureaucracies and Clans, in: *ASQ*, 25, 1980, S. 129-141.
- Panko, R. R.* (1988), *Enduser Computing*, New York et al. 1988.
- Pape, P./Griese, J./Schmitz, P./Seibt, D./Thome, R.* (1982), Hg., *Betriebs- und Wirtschaftsinformatik*, Braunschweig 1981.
- Pedell, K. L.* (1985), Produktivitätsveränderungen und Ergebnisanalyse - Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis, in: *ZfbF*, 37, 1985, S. 810-824.
- Penning, J. M.* (1973), Measures of Organizational Structure, in: *American Journal of Sociology*, 79, 1973, S. 686-704.
- Penrose, E.* (1980), *The Theory of Growth of the Firm*, 2. A., Guildford u. a. 1980.
- Perrow, Ch. B.* (1970), *Organizational Analysis: a Sociological View*, Belmont, Cal. 1970.
- Pfohl, H.-Ch.* (1977), Messung subjektiver Wahrscheinlichkeiten, in: *Pfohl, H.-Ch./Rürup, B.*, Hg., *Wirtschaftliche Meßprobleme*, Köln 1977, S. 23-35.
- Pfohl, H.-Ch.* (1981), *Planung und Kontrolle*, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1981.
- Picot, A.* (1979, 1), Rationalisierung im Verwaltungsbereich als betriebswirtschaftliches Problem, in: *ZfB*, 49, 1979, S. 1145-1165.
- Picot, A.* (1979, 2), Organisationsprinzipien, in: *WiSt*, 8, 1979, S. 480-485.
- Picot, A.* (1981), Strukturwandel und Unternehmensstrategie, in: *WiSt*, 10, 1981, S. 527-532 und 563-571.
- Picot, A.* (1982, 1), Neue Techniken und Bürokommunikation in wirtschaftlicher und organisatorischer Sicht, in: *CW-CSE, Communications, Services & Educations*, Hg., Tagungsband. 1. Europäischer Kongreß über Bürosysteme und Informationsmanagement, München 1982.

- Picot, A.* (1982, 2), Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie. Stand der Diskussion und Aussagewert, in: *DBW*, 42, 1982, S.267-284.
- Picot, A.* (1984), Theoretische Überlegungen zur Kostenpolitik der Unternehmung bei rückläufiger Wirtschaftsentwicklung, in: *Pack, L./Börner, D.*, Hg., Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation, Wiesbaden 1984.
- Picot, A.* (1985), Kommunikationstechnik und Dezentralisierung, in: *Ballwieser, W./Berger, K.-H.*, Hg., Information und Wirtschaftlichkeit, Wiesbaden 1985, S.377-402.
- Picot, A.* (1987), Neue Informations- und Kommunikationstechniken als Quelle von Risiken und als Mittel zu ihrer Bewältigung, in: *Holzheu, F./Kaufmann, F.-X./Graf Hoyos, C.*, Hg., Gesellschaft und Unsicherheit, Karlsruhe 1987, S.140-155.
- Picot, A.* (1989), Zur Bedeutung allgemeiner Theorieansätze für die betriebswirtschaftliche Information und Kommunikation: Der Beitrag der Transaktionskosten- und Principal-Agent-Theorie, in: *Kirsch, W./Picot, A.*, Hg., Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Wiesbaden 1989, S.343-361.
- Picot, A.* (1990), Organisation von Informationssystemen und Controlling, in: *Controlling*, Heft 6 (1990), S. 296-305.
- Picot, A.* (1991), Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: *ZfbF*, 43, 1991, S.336-357.
- Picot, A./Anders, W.* (1983, 1), Telekommunikationsnetze als Infrastruktur neuer Entwicklungen der geschäftlichen Kommunikation, in: *WiSt*, 12, 1983, S.183-189.
- Picot, A./Anders, W.* (1983, 2), Telekommunikationsdienste für den Geschäftsbe-
reich, in: *WiSt*, 12, 1983, S.275-281.
- Picot, A./Brandt, S.* (1984), Neuere Entwicklungen in der Bürokommunikation, in: *RKW-Handbuch, Führungstechnik und Organisation*, im Druck, Beitrag Nr.2452.
- Picot, A./Klingenberg, H./Kränzle, H.-P.* (1982), Office Technology: a Report on Attitudes and Channel Selection from Field Studies in Germany, in: *Burgoon, M.*, Hg., *Communication Yearbook*, 6, Beverly Hills 1982, S.674-692.
- Picot, A./Laub, U./Schneider, D.* (1989), Innovative Unternehmensgründungen. Eine ökonomisch-empirische Analyse innovativer unternehmerischer Aktivitäten, Berlin usw. 1989.
- Picot, A./Neuburger, R./Niggel, H.* (1991), Ökonomische Perspektiven eines Electronic Data Interchange, in: *Information Management*, 6.Jg., 1991, Heft 2, S.22-29.
- Picot, A./Reichwald, R.* (1986), Der informationstechnische Einfluß auf Arbeitsteilung und Zentralisierungsgrad in Büro- und Verwaltungsorganisationen, in: *Hermanns, A.*, Hg., *Neue Kommunikationstechniken. Grundlagen und wirtschaftliche Perspektiven*, München 1986, S.85-94.
- Picot, A./Reichwald, R.* (1987), Bürokommunikation - Leitsätze für den Anwender, Halberghaus b. München 1987.
- Picot, A./Reichwald, R.* (1991), Informationswirtschaft, in: *Heinen, E.*, Hg., *Industriebetriebslehre*, 9. A., Wiesbaden 1991, S.241-393.
- Picot, A./Reichwald, R./Nippa, M.* (1988), Zur Bedeutung der Entwicklungsaufgabe für die Entwicklungszeit - Ansätze für die Entwicklungszeitgestaltung, in: *Zeitmanagement in Forschung und Entwicklung. Sonderheft der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 23 (1988), S. 112-137.

- Picot, A./Reichwald, R./Schönecker, H. G.* (1985), Eigenerstellung oder Fremdbezug von Organisationsleistung. Ein Problem der Unternehmensführung, in: *Office Management*, 33, 1985, S. 818-821 und S. 1029-1034.
- Picot, A./Schneider, D.* (1988), Unternehmerisches Innovationsverhalten, Verfügungsrechte und Transaktionskosten, in: *Budäus, D./Gerum, E./Zimmermann, G.*, Hg., Betriebswirtschaftliche Theorie der Verfügungsrechte, Wiesbaden 1988, S. 18-38.
- Plattfaut, E./Kraetzschmar, G./Mertens, P.* (1987), STRATEX - ein prototypisches Expertensystem zur Unterstützung der strategischen Unternehmensplanung, in: *Strategische Planung*, 3, 1987, S. 71-103.
- Plaut, H. G.* (1953), Die Grenz-Plankostenrechnung, in: *ZfB* 23, 1953, S. 347-363, S. 402-413.
- Plözeneder, H.-D.* (1980), *Wirtschaftsinformatik III*, Stuttgart 1980.
- Poensgen, O. H.* (1973), *Geschäftsbereichsorganisation*, Opladen 1973.
- Poensgen, O. H.* (1981), Profit Center, in: *Kosiol, E./Chmielewicz, K./Schweitzer, M.*, Hg., Handwörterbuch des Rechnungswesens, 2. A., Stuttgart 1981, Sp. 1378-1388.
- Popp, W.* (1980), Simultane Strategische Planung betrieblicher Funktionsbereiche, in: *Hahn, D./Taylor, B.*, Hg., *Strategische Unternehmensplanung*, Würzburg, Wien 1980, S. 324-336.
- Porter, M. E.* (1986), *Wettbewerbsvorteile, Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, Frankfurt a. M. 1986.
- Porter, L. W./Lawler III, E./Hackmann, J. R.* (1975), *Behavior in Organizations*, New York 1975.
- Potthoff, E.* (1970), Grundlagen der Unternehmensplanung, in: *Fuchs, J./Schwantag, K.*, Hg., *agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung*, Bd. 1, Berlin 1970 ff., Ziffer 1110.
- Pougin, E.* (1959), *Die Berücksichtigung des internen Kontrollsystems als Grundlage ordnungsmäßiger Abschlußprüfung*, Düsseldorf 1959.
- Preßmar, D. B.* (1980), Methoden und Probleme der computergestützten Unternehmensplanung, in: *Jacob, H.*, Hg., *Neue Aspekte der betrieblichen Planungen*, Wiesbaden 1980, S. 7-45.
- Probst, G.* (1987), *Selbst-Organisation: Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*, Berlin/Hamburg 1987.
- Probst, G.* (1992), *Selbstorganisation*, in: *Frese, E.*, Hg., *Handwörterbuch der Organisation*, 3. A., Stuttgart 1992, Sp. 2255-2269.
- Pye, R./Young, J.* (1982), Do Current Electronic Office System Designers Meet User Needs?, in: *Landau, R./Bair, J./Siegman, J./Norwood, N. J.*, Hg., *Emerging Office Systems*, Norwood, N. J. 1982, S. 73-94.
- Rappaport, A.* (1986), *Creating Shareholders Value*, New York 1986.
- Ratzke, D.* (1982), *Handbuch der Neuen Medien*, Stuttgart 1982.
- Rau, G./Dürnwächter, E./Flick, H./Geist, R.* (1987), *Umsatzsteuergesetz (Mehrwertsteuer)*, Loseblattsammlung, 5. A., Köln 1987.
- Rautenberg, K. U./Sova, O.* (1983), *Dokumentation computergestützter Informationssysteme*, München 1983.
- Reese, J.* (1989), *Theorie der Organisationsbewertung*, München/Wien 1989.
- Reichmann, T.* (1975), Finanzplanung, in: *Grochla, E./Wittmann, W.*, Hg., *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, Bd. 1, 4. A., Stuttgart 1975, Sp. 1477-1483.

- Reichwald, R.* (1982), Hg., *Neue Systeme der Bürotechnik*, Berlin, Bielefeld 1982.
- Reichwald, R.* (1983), *Mensch-Maschine-Kommunikationssysteme in der Planung*, in: *Szyperski, N.*, Hg., *Handwörterbuch der Planung*, Stuttgart 1983.
- Reichwald, R.* (1984, 1), *Produktivitätsbeziehungen in der Unternehmensverwaltung - Grundüberlegungen zur Modellierung und Gestaltung der Büroarbeit unter dem Einfluß neuer Informationstechnologie*, in: *Börner, D./Pack, L.*, Hg., *Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei stagnierender Wirtschaftsentwicklung*, Wiesbaden 1984.
- Reichwald, R.* (1984, 2), *Bürokommunikation im Teletextdienst - Produktivitätsmessungen im Feldexperiment*, in: *Witte, E.*, Hg., (1984), S. 100-136.
- Reichwald, R.* (1987), *Ein mehrstufiger Bewertungsansatz zur Wirtschaftlichkeitsbeurteilung der Bürokommunikation*, in: *Hoyer, R./Kölzer, G.*, Hg., *Wirtschaftlichkeitsrechnungen im Bürobereich*, Berlin 1987, S. 23-33.
- Reichwald, R.* (1988), *Arbeitsorganisatorische und wirtschaftliche Aspekte neuer Technologien - dargestellt am Beispiel des Einsatzes neuer Informations- und Kommunikationstechnik*, in: *Zink, K.*, Hg., *Arbeitswissenschaft und neue Technologien*, Lengerich 1988, S. 77-103.
- Reichwald, R./Bellmann, K.* (1991), *Optimale Arbeitsteilung in Büroorganisationen. Der Einfluß neuer Informations- und Kommunikationstechniken - eine kosten-theoretische Betrachtung*, *ZfB* 61, 1991, S. 621-639.
- Reichwald, R./Dietel, B.* (1991), *Produktionswirtschaft*, in: *Heinen, E.*, Hg., *Industriebetriebslehre*, 9. A., Wiesbaden 1991, S. 395-622.
- Reichwald, R./Hellmann, R.* (1982), *Aktuelle Entwicklungen der Bürokommunikation*, in: *Nagel, K.*, Hg., *Bürokommunikation heute*, München 1982.
- Reichwald, R., Nippa, M.* (1988), *Die Büroaufgabe als Ausgangspunkt erfolgreicher Anwendungen neuer Informations- und Kommunikationstechnik*, in: *Information Management*, 1988, 2, S. 16-23.
- Reichwald, R./Nippa, M.* (1992), *Informations- und Kommunikationsanalyse*, in: *Frese, E.*, Hg., *Handwörterbuch der Organisation*, 3. A., Stuttgart 1992, Sp. 855-872.
- Reichwald, R./Rupprecht, M.* (1992), *Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien im Rahmen zwischenbetrieblicher Kooperationen*, in: *Herrmanns, A./Flegel, V.*, Hg., *Handbuch des Electronic Marketing*, München 1992, S. 407-428.
- Reichwald, R./Schmelzer, H.-J.* (1990), *Durchlaufzeiten in der Entwicklung: Praxis des industriellen F&E-Managements*, München 1990.
- Reichwald, R./Stauffert, Th.* (1987), *Bürokommunikationstechnik und Führung*, in: *Kieser, A./Reber, G.*, Hg., *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart 1987, Sp. 115-127.
- Reichwald, R./Strassburger, F.X.* (1989), *Innovationspotentiale von ISDN*, in: *DBW* 49, 1989, S. 337-352.
- Remer, A.* (1989), *Organisationslehre. Eine Einführung*, Berlin, New York 1989.
- Reuter, J.F.* (1979), *Integrierte langfristige Unternehmensplanung*, in: *Albach, H.*, Hg., *Praxis der Planung*, *ZfB*, Ergänzungsheft 1/1979, S. 61-98.
- Riche, R. E.* (1980), *On Computer Conferencing*, Stanford, Cal. 1980.
- Richter, M.* (1975), *Die Sicherung der aktienrechtlichen Publizität durch ein Aktienamt*, Köln, Berlin, Bonn, München 1975.

- Riebel, P.* (1985), Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung. Grundfragen einer markt- und entscheidungsorientierten Unternehmensrechnung, 5. A., Wiesbaden 1985.
- Riebel, P.* (1990), Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, 6. A., Wiesbaden 1990.
- Rieger, W.* (1930), Die organische Tageswertbilanz, in: Archiv für Sozialwissenschaften und Sozialpolitik, 64, 1930, S. 136–154.
- Rieger, W.* (1964), Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 3. A., Erlangen 1964.
- Roethlisberger, F. J./Dickson, W. J.* (1939), Management and the Worker, Cambridge u. a. 1939.
- Rogers, E. M.* (1986), Communication Technology. The New Media in Society, New York 1986.
- Rogers, E. M./Angarwala-Rogers, R.* (1976), Communication in Organizations, London 1976.
- Rohner, J.* (1976), Reorganisationen industrieller Unternehmungen, Bern, Stuttgart 1976.
- Roland, H.* (1980), Der Begriff des Vermögensgegenstandes im Sinne der handels- und aktienrechtlichen Rechnungslegungsvorschriften, Göttingen 1980.
- Rose, G.* (1973), Die Steuerbelastung der Unternehmung. Grundzüge der Teilsteuerverrechnung, Wiesbaden 1973.
- Rose, G.* (1979/1980), Besteuerung nach Wahl. Probleme aus der Existenz steuerlicher Rechtswahlmöglichkeiten. Grundsätze für ihre Ausnutzung, in: Steuerberater-Jahrbuch, 1979/1980, S. 49–96.
- Rose, G.* (1990), Betriebswirtschaftliche Steuerlehre. Eine Einführung für Fortgeschrittene, 2. A., Wiesbaden 1990.
- Rose, G.* (1991, 1), Die Verkehrssteuern, 10. A., Wiesbaden 1991.
- Rose, G.* (1991, 2), Die Substanzsteuern, 8. A., Wiesbaden 1991.
- Rose, G.* (1991, 3), Grundzüge des internationalen Steuerrechts, 2. A., Wiesbaden 1991.
- Rose, G.* (1992), Die Ertragssteuern, 12. A., Wiesbaden 1992.
- Rosenberg, O.* (1976), Finanzplanungsmodelle, in: *Büschgen, E.*, Hg., Handwörterbuch der Finanzwirtschaft, Stuttgart 1976, Sp. 580–594.
- Rosenstein-Rodan, P. N.* (1934), The Rôle of Time in Economic Theory, in: *Economica*, N. S., 1, 1934, S. 77–97.
- Rückle, D.* (1983), Normative Theorie der Steuerbilanzpolitik, Wien 1983.
- Rumelt, R. P.* (1974), Strategy, Structure and Economic Performance, Cambridge, Mass. 1974.
- Rummel, K.* (1934), Grundlagen der Selbstkostenrechnung, Düsseldorf 1934.
- Rummel, K.* (1949), Einheitliche Kostenrechnung auf der Grundlage einer vorausgesetzten Proportionalität der Kosten zu betrieblichen Größen, Düsseldorf 1949.
- Rupp, E.* (1980), Bildschirmtext, München 1980.
- Saaty, T. L.* (1988), The Analytic Hierarchy Process, Pittsburgh 1988.
- Sabel, H.* (1977), Absatzplanung, in: *Albers, W.* u. a., Hg., Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft, Bd. 1, Stuttgart u. a. 1977, S. 20–31.
- Sanders, M.* (1987), Quantitative Analyse Interner Kontrollsysteme. Modellbildung und empirische Anwendung, Berlin 1987.

- Schade, G.* (1982), Zur Konkretisierung des Gebots sorgfältiger Abschlußprüfung, Düsseldorf 1982.
- Schär, J. F.* (1911), Allgemeine Handelsbetriebslehre, Berlin 1911.
- Schanz, G.* (1978), Verhalten in Wirtschaftsorganisationen, München 1978.
- Schanz, G.* (1982), Organisationsgestaltung, München 1982.
- Scheer, A.-W.* (1978), Wirtschafts- und Betriebsinformatik, München 1978.
- Scheer, A.-W.* (1980), Die Stellung der Betriebsinformatik in Forschung und Lehre, in: *ZfB*, 50, 1980, S. 1279-1283.
- Scheer, A.-W.* (1987), EDV-orientierte Betriebswirtschaftslehre, 3. A., Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo 1987.
- Scheer, A.-W.* (1988), CIM - Der computergesteuerte Industriebetrieb, 3. A., Berlin et al. 1988.
- Schellhaas, H./Schönecker, H.* (1983), Kommunikationstechnik und Anwender, in: *Picot, A./Reichwald, R.*, Hg., Forschungsbericht Bürokommunikation, Bd. 1, München 1983.
- Schenke, K./Rüggeberg, R./Otto, J.* (1981), Teletex, ein neuer internationaler Fernmeldedienst für die Textkommunikation, Bonn, Darmstadt 1981.
- Scherrer, G.* (1991), Kostenrechnung, 2. A., Stuttgart/New York 1991.
- Schierenbeck, H.* (1981), Innerbetriebliche Leistungsverrechnung, in: *Kosiol, E./Chmielewicz, K./Schweitzer, M.*, Hg., Handwörterbuch des Rechnungswesens, 2. A., Stuttgart 1981, Sp. 1147-1156.
- Schildbach, T.* (1975), Analyse des betrieblichen Rechnungswesens aus der Sicht der Unternehmungsbeteiligten, Wiesbaden 1975.
- Schildbach, Th.* (1987), Der handelsrechtliche Jahresabschluß, Herne/Berlin 1987.
- Schlageter, G./Stucky, W.* (1983), Datenbanksysteme. Konzepte und Modelle, 2. A., Stuttgart 1983.
- Schmalenbach, E.* (1908/1909), Über Verrechnungspreise, in: *ZfbF*, 3, 1908/1909, S. 165-185.
- Schmalenbach, E.* (1919), Grundlagen dynamischer Bilanzlehre, in: *ZfbF*, 13, 1919, S. 1-60, 65-101.
- Schmalenbach, E.* (1919), Selbstkostenrechnung I, in: *ZfbF*, 13, 1919, S. 257-299 und S. 321-356.
- Schmalenbach, E.* (1926), Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik, 3. A., o. O. 1926.
- Schmalenbach, E.* (1934), Selbstkostenrechnung und Preispolitik, 6. A., Leipzig 1934.
- Schmalenbach, E.* (1939), Der Kontenrahmen. Anhang: Kontenpläne und Kontentabellen, 6. A., Leipzig 1939.
- Schmalenbach, E.* (1948), Pretiale Wirtschaftslenkung, Bd. 2, Bremen, Horn 1948.
- Schmalenbach, E.* (1956), Dynamische Bilanz, 12. A., Köln, Opladen 1956.
- Schmalenbach, E.* (1959), Über Dienstleistungsgliederung im Großbetriebe, Köln, Opladen 1959.
- Schmalenbach, E.* (1963), Kostenrechnung und Preispolitik, 8. A., Köln, Opladen 1963.
- Schmalenbach, E.* (1899), Buchführung und Kalkulation im Fabrikgeschäft, Unveränderter Nachdruck aus der Deutschen Metallindustriezeitung 15 (1899), 10 Teile, Leipzig 1928, S. 98-172.

- Schmidt, F.* (1923), *Der Wiederbeschaffungspreis des Umsatztages in Kalkulation und Volkswirtschaft*, Berlin 1923.
- Schmidt, F.* (1929/1951), *Die organische Tageswertbilanz*, 3. A., Leipzig 1929; unveränderter Nachdruck, Wiesbaden 1951.
- Schmidt, H.* (1981), *Organisation: Methode und Technik*, 3. A., Gießen 1981.
- Schmidt, L.* (1991), *Einkommensteuergesetz*, 11. A., München 1992.
- Schneeweiss, Ch.* (1991), *Planung 1: Systemanalytische und entscheidungstheoretische Grundlagen*, Berlin/Heidelberg 1991.
- Schneeweiss, H.* (1966), *Das Grundmodell der Entscheidungstheorie*, in: *Statistische Hefte*, N. F., 4, 1966, S. 125–137.
- Schneeweiss, H.* (1967), *Entscheidungskriterien bei Risiko*, Berlin 1967.
- Schneider, D.* (1965), *Lernkurven und ihre Bedeutung für die Produktionsplanung und Kostentheorie*, in: *ZfbF*, 17, 1965, S. 501–515.
- Schneider, D.* (1971, 1), *Aktienrechtlicher Gewinn und ausschüttungsfähiger Betrag*, in: *WPg*, 24, 1971, S. 607–617.
- Schneider, D.* (1971, 2), *Flexible Planung als Lösung der Entscheidungsprobleme unter Ungewißheit?*, in: *ZfbF*, 23, 1971, S. 831–851.
- Schneider, D.* (1972), *Flexible Planung als Lösung der Entscheidungsprobleme unter Ungewißheit?*, In der Diskussion, in: *ZfbF*, 24, 1972, S. 456–476.
- Schneider, D.* (1974), *Abschreibungsverfahren und Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung*, in: *WPg*, 27, 1974 S. 365–376.
- Schneider, D.* (1975), *Abschreibungsverfahren und Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung*, in: *WPg*, 27, 1975, S. 365–376.
- Schneider, D.* (1976), *Finanzplanung, Koordination mit der Gesamtplanung*, in: *Büschgen, E.*, Hg., *Handwörterbuch der Finanzwirtschaft*, Stuttgart 1976.
- Schneider, D.* (1978), *Steuerbilanzen*, Wiesbaden 1978.
- Schneider, D.* (1981), *Bilanzierungs- und Buchungsfähigkeit*, in: *Kosiol, E./Chmielewicz, K./Schweitzer, M.*, Hg., *Handwörterbuch des Rechnungswesens*, 2. A., Stuttgart 1981, Sp. 215–223.
- Schneider, D.* (1983), *Rechtsfindung durch Deduktion von Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung aus gesetzlichen Jahresabschlußzwecken*, in: *StuW*, 60, 1983, S. 140–160.
- Schneider, D.* (1987), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 3. A., München 1987.
- Schneider, D.* (1990, 1), *Grundzüge der Unternehmensbesteuerung*, 5. A., Wiesbaden 1990.
- Schneider, D.* (1990, 2), *Investition, Finanzierung und Besteuerung*, 6. A., Wiesbaden 1990.
- Schneider, D.* (1992), *Theorien zur Entwicklung des Rechnungswesens*, *ZfbF*, 44, 1992, S. 3–31.
- Schnelle, E.* (1978), Hg., *Neue Wege der Kommunikation. Veröffentlichungen der Stiftung Gesellschaft und Unternehmen*, 10, Königstein 1978.
- Schnider, A.* (1973), *Interne Kontrolle*, Diss., 2. A., Winterthur 1973.
- Schnupp, Ö./Floyd, Ch.* (1976), *Software. Programmentwicklung und Projektorganisation*, Berlin 1976, 2. A., 1979.
- Schömb, W.* (1977), *Kontrollieren – ohne zu frustrieren*, Köln 1977.
- Scholz, C.* (1992), *Organisatorische Effektivität und Effizienz*, in: *Frese, E.*, Hg., *Handwörterbuch der Organisation*, 3. A., Stuttgart 1992, Sp. 552–553.

- Schreyögg, G.* (1984), Unternehmensstrategie. Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin, New York 1984.
- Schruff, L.* (1973), Der Wirtschaftsprüfer und seine Pflichtprüfungsmandate. Eine Marktstrukturuntersuchung, Düsseldorf 1973.
- Schruff, L.* (1986), Der neue Bestätigungsvermerk vor dem Hintergrund internationaler Entwicklungen, in: WPg 1986, S. 181 ff.
- Schülen, W.* (1987), Der Anhang, in: Beck'sches Handbuch der Rechnungslegung, München 1987, B 400, B 410, B 420, B 425, B 428.
- Schüler, W.* (1980), Mathematische Organisationstheorie, in: ZfB, 50, 1980, S. 1284-1304.
- Schütz, W.* (1975), Methoden der mittel- und langfristigen Prognose, München 1975.
- Schuppert, A.* (1985), Die Überwachung betrieblicher Routinetätigkeiten. Ein Erklärungs- und Entscheidungsmodell, Frankfurt a. M., Bern, New York 1985.
- Schweim, J.* (1969), Integrierte Unternehmensplanung, Bielefeld 1969.
- Schweitzer, M.* (1972), Struktur und Funktion der Bilanz, Berlin 1972.
- Schweitzer, M.* (1981), Kostenkategorien, in: *Kosiol, E./Chmielewicz, K./Schweitzer, M.*, Hg., Handwörterbuch des Rechnungswesens, 2. A., Stuttgart 1981, Sp. 1045-1051.
- Schweitzer, M./Küpper, H. U./Hettich, G. O.* (1986), Systeme der Kostenrechnung, 4. A., München 1986.
- Schwiering, D.* (1973), Die realtheoretischen Aussagemöglichkeiten und Aussagegrenzen von Erfolgskonzeptionen, Berlin 1973.
- Schwinger, R.* (1992), Einkommens- und konsumorientierte Steuersysteme, Heidelberg 1992.
- Scott, W. R.* (1981), Organizations: Rational, Natural and Open Systems, Englewood Cliffs, N.J. 1981.
- Scott, W. R.* (1986), Grundlagen der Organisationstheorie, Frankfurt a. M., New York 1986.
- Seemann, H.-J.* (1970), Befolgung des Neuen Aktiengesetzes. Eine Chance für die externe Bilanzanalyse?, Diss., Mannheim 1970.
- Selchert, F. W.* (1979), Aktienrechtliche Jahresabschlußprüfung. Durchführung und Probleme, Wiesbaden 1979.
- Selchert, F. W.* (1986), Probleme der Unter- und Obergrenze von Herstellungskosten, in: BB, 41, 1986, S. 2298-2306.
- Selchert, F. W.* (1988), Jahresabschlußprüfung der Kapitalgesellschaften, 2. A., Wiesbaden 1988.
- Shannon, C. E.* (1949), The Mathematical Theory of Communication, in: *Shannon, C. E./Weaver, W.* (1949), Hg., S. 1-31.
- Shannon, C. E./Weaver, W.* (1949), The Mathematical Theory of Communication, Urbana 1949.
- Sheridan, T. B./Ferrell, W. R.* (1974), Man-Machine Systems. Informations, Control and Decision Models, of Human Performance, Cambridge 1974.
- Sieben, G.* (1968), Bewertung von Erfolgseinheiten, Köln 1968.
- Sieben, G./Schildach, T.* (1973), Substanzerhaltung und anteilige Fremdfinanzierung. Ein Beitrag zur Behandlung des Schuldenproblems in Jahresabschlüssen bei Geldentwertung, in: BFuP, 25, 1973, S. 577-592.

- Sieben, G./Schildach, T.* (1990), Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, 3. A., Düsseldorf 1990.
- Siegel, T.* (1972), Verfahren zur Minimierung der Einkommensteuer-Barwertsumme, in: BFuP 1972, S. 65-80.
- Siegel, T.* (1973), Zur Zielfunktion und Problemlösung bei der Ertragsteuerplanung, in: ZfB, 43, 1973, S. 265-294.
- Siegel, T.* (1982, 1), Steuerwirkungen und Steuerpolitik in der Unternehmung, Würzburg, Wien 1982.
- Siegel, T.* (1982, 2), Zur Integration der Wiedereinlageplanung in die simultane Planung von Gewinnausweis und Ausschüttung, in: ZfB 52, 1982, S. 909-922.
- Siegel, Th.* (1984), Probleme latenter Steuern im Entwurf des Bilanzrichtlinien-Gesetzes, in: BB, 39, 1984, S. 1909-1915.
- Siegel, Th.* (1986), Zur Bilanzierung latenter Steuern nach § 274 HGB, in: DStR, 24, 1986, S. 587-594.
- Siegel, T.* (1988), Die Schütt-aus-hol-zurück-Politik unter Berücksichtigung der Finanzierungs-Aneutralität der Besteuerung, WISU 17, 1988, Teil I: S. 603-608, Teil II: S. 670-675.
- Simon, H. A.* (1965), The Architecture of Complexity, in: General Systems, 10, 1965, S. 63-76.
- Simon, H. A.* (1981), Entscheidungsverhalten in Organisationen, Landsberg, 1981; dt. Übersetzung von: Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization, 3. A., New York 1976.
- Simon, H. V.* (1899), Die Bilanzen der Aktiengesellschaften und der Kommanditgesellschaften auf Aktien, 3. A., Berlin 1899.
- Smith, A.* (1776), An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, London 1776.
- Smith, A.* (1974), Der Wohlstand der Nationen, München 1974; dt. Übersetzung von: An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, London 1776.
- Smith, C. W./Warner, J. B.* (1979), On Financial Contracting: An Analysis of Bond Covenants, in: JoFE, 7, 1979, S. 117-161.
- Smith, D. C./Irby, C./Kimball, R./Verplank, B.* (1982), Designing the Star User Interface, in: Byte, 7, 1982, S. 242-282.
- Spieth, E./Wundram, R.* (1978), Zur Fortentwicklung der Grundsätze ordnungsmäßiger Durchführung von Abschlußprüfungen im Fachgutachten 1/77 des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V., in: WPg, 1978, S. 125-141.
- Stachuletz, R.* (1988), Komplexitätsreduktion als Grundproblem der betriebswirtschaftlichen Prüfungslehre, Pfaffenweiler 1988.
- Stahlknecht, P.* (1980), Betriebsinformatik. Wissenschaft oder Streit um Begriffe?, in: ZfB, 50, 1980, S. 1274-1278.
- Stahlknecht, P.* (1989), Einführung in die Wirtschaftsinformatik, Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo 1989.
- Starr, M. K./Tapiero, C. S.* (1975), Linear Breakeven Analysis under Risk, in: Operational Research Quarterly, 26, 1975, S. 847-856.
- Statistisches Bundesamt* (1991), Hg., Statistisches Jahrbuch für das vereinte Deutschland, Wiesbaden 1991.
- Staudt, E.* (1979), Planung als „Stückwerktechnologie“, Göttingen 1979.
- Staudt, E.* (1982), Entkopplung im Mensch-Maschine-System durch neue Technolo-

- gien als Grundlage einer Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen. In: *Meyer-Abich, K. M./Steger, U.*, Hg., *Mikroelektronik und Dezentralisierung*, Berlin 1982, S. 53-68.
- Steffens, F.* (1982), Betriebsinformatik als wissenschaftliche Disziplin und als Gegenstand eines akademischen Studiums, in: *ZfB*, 52, 1982, S. 671-680.
- Steiner, J.* (1980), *Gewinnsteuern in Partialmodellen für Investitionsentscheidungen*, Berlin 1980.
- Steiner, J.* (1983), Ertragsteuern in der Investitionsplanung: Zur Frage der Entscheidungsstabilität bei der Vorteilhaftigkeitsanalyse von Einzelobjekten, in: *ZfB*, 35, 1983, S. 280-291.
- Steinmann, H.* (1981), Hg., *Planung und Kontrolle*, München 1981.
- Steinmüller, W.* (1979), Computernetze und Informationsrecht, in: *Datenverarbeitung und Recht*, 8, 1979, S. 213-232.
- Steinmüller, W.* (1982), Informationsrecht - das Arbeitsrecht der zweiten industriellen Revolution?, in: *Datenverarbeitung und Recht*, 11, 1982, S. 179-185.
- Strassburger, F. X.* (1990), *ISDN - Chancen und Risiken eines integrierten Telekommunikationskonzeptes aus betriebswirtschaftlicher Sicht*, München 1990.
- Streim, H.* (1988), *Grundzüge der handels- und steuerrechtlichen Bilanzierung*, Stuttgart u. a. 1988.
- Strobel, W.* (1970), Der Einfluß der Gewinnsteuer auf Investitionsentscheidungen, in: *ZfB*, 40, 1970, S. 375-398.
- Strobel, W.* (1977), Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, in: *Albers, W.* u. a. Hg., *Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften*, Bd. 7, Stuttgart, New York 1977, S. 270-295.
- Stützel, W.* (1967), Bemerkungen zur Bilanztheorie, in: *ZfB*, 37, 1967, S. 314-340.
- Szyperski, N.* (1971), Das Setzen von Zielen - Primäre Aufgabe der Unternehmensleitung, in: *ZfB*, 41, 1971, S. 639-670.
- Szyperski, N.* (1974), Planungswissenschaft und Planungspraxis. Welchen Beitrag kann die Wissenschaft zur besseren Beherrschung von Planungsproblemen leisten?, in: *ZfB*, 44, 1974, S. 667-684.
- Szyperski, N.* (1975), Informationssysteme, in: *Grochla, E./Wittmann, W.*, Hg., *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, Bd. 2, 4. A., Stuttgart 1975, Sp. 1907 ff.
- Szyperski, N.* (1979), Computer-Conferencing. Einsatzformen und organisatorische Auswirkungen, in: *Grün, O./Rössl, J.*, Hg., *Computergestützte Textverarbeitung*, München, Wien 1979, S. 152-173.
- Szyperski, N./Welters, K.* (1976), Grenzen und Zweckmäßigkeit der Planung, in: *Die Unternehmung*, 30, 1976, S. 265-283.
- Szyperski, N./Winand, U.* (1978), Zur Bewertung von Planungstechniken im Rahmen einer betriebswirtschaftlichen Unternehmensplanung, in: *Pfohl, H.-Ch./Rürup, B.*, Hg., *Anwendungsprobleme moderner Planungs- und Entscheidungstechniken*, Königstein 1978, S. 195-218.
- Szyperski, N./Winand, U.* (1980), *Grundbegriffe der Unternehmensplanung*, Stuttgart 1980.
- Szyperski, N./Grochla, E./Höring, K./Schmitz, P.* (1982), *Bürosysteme in der Entwicklung*, Braunschweig, Wiesbaden 1982.

- Taylor, F. W.* (1913), Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München, Berlin 1913; dt. Übersetzung von: *The Principles of Scientific Management*, New York 1911.
- Teichmann, H.* (1975), Der optimale Planungshorizont, in: *ZfB*, 45, 1975, S.295-312.
- Terberger, E.* (1987), Der Kreditvertrag als Instrument zur Lösung von Anreizproblemen, Heidelberg 1987.
- Thieme, H.-R.* (1982), Verhaltensbeeinflussung durch Kontrolle, Berlin 1982.
- Thompson, J. D.* (1967), *Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory*, New York 1967.
- Tinbergen, J.* (1932), Ein Problem der Dynamik, in: *Zeitschrift für Nationalökonomie*, 3, 1932, S.169-184.
- Tinbergen, J.* (1933), The Notions of Horizon and Expectancy in Dynamic Economics, in: *Econometrica*, 1, 1933, S.247-264.
- Töpfer, A.* (1976), *Planungs- und Kontrollsysteme industrieller Unternehmungen*, Berlin 1976.
- Treuz, W.* (1974), *Betriebliche Kontrollsysteme*, Berlin 1974.
- Tushman, M. L.* (1978), Technical Communication in R&D Laboratories: the Impact of Project Work Characteristics, in: *Academy of Management Journal* 21, 1978, 4, S.624-645.
- Tushman, M. L.* (1979), Managing Communication Networks in R&D Laboratories, in: *Sloan Management Review*, Winter 1979, S.37-49.
- Uhlig, B.* (1987), Inventur, in: *Beck'sches Handbuch der Rechnungslegung*, München 1987, A 210, A 220, A 230.
- Uhlig, R./Farber, D./Bair, J.* (1979), *The Office of the Future*, Amsterdam u. a. 1979.
- Ulrich, H.* (1949), *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre*, Bern. 1949.
- Van de Ven, A./Ferry, D. L.* (1980), *Measuring and Assessing Organizations*, New York 1980.
- Van de Ven, A./Joyce, W. F.* (1981), Hg., *Perspectives on Organizational Design and Behavior*, New York 1981.
- VDI* (1987, 1), Hg., *Methoden zur Analyse und Gestaltung von Arbeitssystemen im Büro. VDI-Richtlinie 5003*, Gründruck, Düsseldorf 1987.
- VDI* (1987, 2), Hg., *Technikbewertung der Bürokommunikation. VDI-Richtlinie 5015*, Gründruck, Düsseldorf 1987.
- VDI* (1990, 1), Hg., *Management der Bürokommunikation. VDI-Richtlinie 5001*, Düsseldorf 1990.
- VDI* (1990, 2), Hg., *Software-Ergonomie in der Bürokommunikation. VDI-Richtlinie 5005*, Düsseldorf 1990.
- VDI* (1990, 3), Hg., *Strategie und Vorgehen zur Einführung von Bürokommunikation. VDI-Richtlinie 5010*, Düsseldorf 1990.
- Volz, M.* (1981), *Psychologische Untersuchungen bei der Bildschirmarbeit*, Karlsruhe 1981.
- Vormbaum, H.* (1956), *Handelskalkulation*, in: *Seischab, H./Schwantag, K.*, Hg., *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, 3. A., Stuttgart 1956, Sp.2567-2575.
- Vormbaum, H.* (1977), *Grundlagen des betrieblichen Rechnungswesens*, Stuttgart u. a. 1977.

- Verordnungen des Bundesministers für Wirtschaft* (1953), PR Nr. 30/53 über die Preise bei öffentlichen Aufträgen vom 21. 11. 1953 (Fassung vom 19. 12. 1967), (VPöA).
- Wagner, F. W.* (1974), Zum gegenwärtigen Forschungsprogramm der betriebswirtschaftlichen Steuerlehre, in: *Der Betrieb*, 27, 1974, S. 393-398.
- Wagner, F. W.* (1978), *Kapitalerhaltung, Geldentwertung und Gewinnbesteuerung*, Berlin 1978.
- Wagner, F. W.* (1982), Zur Informations- und Ausschüttungsbemessungsfunktion des Jahresabschlusses auf einem organisierten Kapitalmarkt, in: *ZfbF*, 34, 1982, S. 749-771.
- Wagner, F. W.* (1986), Der gesellschaftliche Nutzen einer betriebswirtschaftlichen Steuervermeidungslehre, in: *Finanzarchiv, N. F.*, 44, 1986, S. 32-54.
- Wagner, F. W./Dirrigl, H.* (1980), *Die Steuerplanung der Unternehmung*, Stuttgart, New York 1980.
- Wagner, H.* (1979), Dispositive Vorbereitung der Produktion, in: *Kern, W.*, Hg., *Handwörterbuch der Produktionswirtschaft*, Stuttgart 1979, Sp. 2155-2173.
- Walb, E.* (1966), *Finanzwirtschaftliche Bilanz*, 3. A., Wiesbaden 1966.
- Walker, G./Weber, D.* (1984), A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions, in: *Administrative Science Quarterly*, 1984, S. 373-391.
- Watzlawick, P./Beavin, J. H./Jackson, D. D.* (1969), *Menschliche Kommunikation*, Bern, u. a. 1969; dt. Übersetzung von: *Pragmatics of Human Communication*, New York 1967.
- Weber, H. K.* (1988), *Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen, Band 1: Bilanz- und Erfolgsrechnung*, 3. A., München 1988.
- Weber, M.* (1972), *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*, 5. A., Tübingen 1972.
- Wedekind, H.* (1980), Was heißt und zu welchem Ende studiert man Betriebsinformatik?, in: *ZfB*, 50, 1980, S. 1268-1273.
- Wedekind, J.* (1981), *Datenbanksysteme I*, Mannheim 1981.
- Weinreich, J.* (1978), Das Problem der Erfassung erfolgsabhängiger Steuern im Kalkül zur Bestimmung optimaler Sachinvestitionsentscheidungen, Frankfurt a. M., Zürich 1978.
- Weizsäcker, E. von/Weizsäcker, K. von* (1972), Wiederaufnahme der begrifflichen Frage: Was ist Information?, in: *Nova Acta Leopoldina*, 206, 1972, S. 535-555.
- Welge, M. K.* (1975), *Profit-Center-Organisation*, Wiesbaden 1975.
- Welge, M. K.* (1985), *Unternehmensführung, Bd. 1: Planung*, Stuttgart 1985.
- Welge, M. K.* (1987), *Unternehmensführung, Bd. 2: Organisation*, Stuttgart 1987.
- Weltz, F./Lullies, V.* (1983), *Innovation im Büro. Das Beispiel Textverarbeitung*, Bonn, Bad Godesberg 1983.
- Wenger, E.* (1983), Gleichmäßigkeit der Besteuerung von Arbeits- und Einkünften, in: *Finanzarchiv, N. F.*, 41, 1983, S. 207-252.
- Wenger, E./Terberger, E.* (1988), Die Beziehung zwischen Agent und Prinzipal als Baustein einer ökonomischen Theorie der Organisation, in: *WiSt*, 17, 1988, S. 506-514.
- Wersing, G.* (1974), Information - Kommunikation - Dokumentation, in: *Schober, H.-W.*, Hg., *Beiträge zur Informations- und Dokumentationswissenschaft*, 2. A., Pullach bei München 1974.

- Wessling, E. (1991), Individuum und Information, Tübingen 1991.
- Wiener, N. (1972), Mensch und Maschine. Kybernetik und Gesellschaft, 4. A., Frankfurt a. M. 1972.
- Wild, J. (1970), Probleme der theoretischen Deduktion von Prognosen, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 126, 1970, S. 553–576.
- Wild, J. (1972), Zur prinzipiellen Überlegenheit theoretisch deduzierter Prognosen, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 128, 1972, S. 149–155.
- Wild, J. (1973), Bestandteil, Aufbauprinzipien und Entwicklungsstufen von Planungssystemen, in: Grochla, E./Szyperski, N., Hg., Modell- und computergestützte Unternehmungsplanung, Wiesbaden 1973, S. 215–229.
- Wild, J. (1975), Hg., Unternehmensplanung. Reader + Abstracts, Reinbek 1975.
- Wild, J. (1981), Grundlagen der Unternehmungsplanung, 3. A., Opladen 1981.
- Wild, J./Schmid, P. (1973), Managementsysteme für die Verwaltung. PPBS und MbO, in: Die Verwaltung, 6, 1973, S. 145–166.
- Wildemann, H. (1989), Fabrikorganisation: Kundennahe Produktion durch Fertigungssegmentierung, in: ZfB, 59, 1989, S. 27–54.
- Williams, F. (1984), The New Communications, Belmont, California 1984.
- Williamson, O. E. (1975), Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications, New York, London 1975.
- Williamson, O. E. (1990), Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990.
- Williamson, O. E./Ouchi, W. G. (1981), The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects, in: Van de Ven, A./Joyce, W. F., Hg., Perspectives on Organizational Design and Behavior, New York 1981, S. 347–370.
- Wirtschaftsprüferkammer (1977), Richtlinien für die Berufsausübung der Wirtschaftsprüfer und vereidigten Buchprüfer, Düsseldorf 1977.
- Wirtschaftsprüferkammer (1978), Berufsgerichtliche Entscheidungen 1961–1978, Düsseldorf 1978.
- Wish, M. (1978), Measuring the Dimensions of Interpersonal Communications Services, in: Elton, M. C. J./Lucas, W. A./Conrath, D. W., Hg., Evaluating New Telecommunications Services, New York, London 1978, S. 443–454.
- Wißkirch, P., u. a. (1983), Informationstechnik und Bürosysteme, Stuttgart 1983.
- Witt, F. J. (1991), Deckungsbeitrags-Management, München 1991.
- Witte, E. (1968), Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: ZfbF, 20, 1968, S. 625–647.
- Witte, E. (1973), Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen 1973.
- Witte, E. (1979), Text-Kommunikation, in: Grün, O./Rössl, J., Hg., Computergestützte Textverarbeitung, München, Wien 1979, S. 175 ff.
- Witte, E. (1980), Kommunikationstechnologie, in: Grochla, E., Hg., Handwörterbuch der Organisation, 2. A., Stuttgart 1980, Sp. 1048–1056.
- Witte, E. (1984), Hg., Bürokommunikation – ein Beitrag zur Produktivitätssteigerung. Tagungsband des Kongresses des Münchener Kreises, Berlin u. a. 1984.
- Witte, E. (1992), Telekommunikation, in: Frese, E., Hg., Handwörterbuch der Organisation, 3. A., Stuttgart 1992, Sp. 2417–2432.
- Witte, E./Thimm, A. L. (1977), Hg., Entscheidungstheorie, Wiesbaden 1977.
- Wittmann, E. (1990), Neue Informations- und Kommunikationstechniken und Macht in der Unternehmung, München 1990.

- Wittmann, W.* (1959), *Unternehmung und unvollkommene Information*, Köln, Opladen 1959.
- Wittmann, W.* (1982), *Betriebswirtschaftslehre. Ein einführendes Lehrbuch*, Bd. 1, Tübingen 1982.
- Wöhe, G.* (1986), *Betriebswirtschaftliche Steuerlehre*, Bd. I./2, 6. A., München 1986.
- Wöhe, G.* (1988), *Betriebswirtschaftliche Steuerlehre*, Bd. I/1, 6. A., München 1988.
- Wöhe, G.* (1992), *Bilanzierung und Bilanzpolitik*, 8. A., München 1992.
- Wohlgemuth, H. H.* (1985), *Ausgewählte Probleme des Arbeitnehmerdatenschutzes*, in: *Arbeit und Recht* 33, 1985, 8, S. 239-246.
- Womack, J. P./Jones, D. T./Roos, D.* (1991), *Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology*, 2. A., Frankfurt/New York 1991.
- Woodward, J.* (1980), *Industrial Organization. Theory and Practice*, 2. A., Oxford 1980.
- Wunderer, R./Grunwald, H.* (1980), *Führungslehre*, Bd. 2: *Kooperative Führung*, Berlin, New York 1980.
- Wysocki, K. von, u. a.* (1971, 1), *Die Berichterstattung Deutscher Aktiengesellschaften über die Bewertungs- und Abschreibungsmethoden gem. § 160 Abs. 2 AktG*, in: *ZfBf*, 23, 1971, S. 308-334.
- Wysocki, K. von* (1971, 2), *Weltbilanzen als Planungsobjekte und Planungsinstrumente multinationaler Unternehmen*, in: *ZfBf*, 23, 1971, S. 682 ff.
- Wysocki, K. von* (1972), *Betriebswirtschaftliches Prüfungswesen. Prüfungsordnungen und Prüfungsorgane*, München 1972.
- Wysocki, K. von* (1988), *Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Prüfungswesens*, 3. A., München 1988.
- Wysocki, K. von/Brand, H.* (1982), *Wirtschaftsprüfung und Wirtschaftsprüfungswesen*, in: *Albers, W., u. a., Hg., Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft*, Bd. 9, Stuttgart u. a. 1982, S. 206-238.
- Wysocki, K. von/Hagest, J.* (1979), *Hg., Praxis des Prüfungswesens*, München 1976.
- Wysocki, K. von/Schulze-Osterloh, J.* (1984), *Hg., Handbuch des Jahresabschlusses in Einzeldarstellungen*, Köln 1984.
- Wysocki, K. von/Wohlgemuth, M.* (1986), *Konzernrechnungslegung*, 3. A., Düsseldorf 1986.
- Zangemeister, Ch.* (1971), *Nutzwertanalyse in der Systemtechnik*, 2. A., München 1971.
- Zangl, H.* (1987), *Durchlaufzeiten im Büro*, 2. Aufl., München 1987.
- Zentes, J.* (1976), *Die Optimalkomplexion von Entscheidungsmodellen*, Köln, Berlin, Bonn, München 1976.
- Zimmermann, G.* (1985), *Grundzüge der Kostenrechnung*, Bd. 1, 3. A., Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1985.
- Zünd, A.* (1982), *Revisionslehre*, Zürich 1982.
- Zündorf, H.* (1987), *Quotenkonsolidierung versus Equity-Methode*, Stuttgart 1987.
- Zwicky, F.* (1966), *Entdecken, Erfinden, Forschen im morphologischen Weltbild*, München 1966.

Sachverzeichnis

- Abgänge 223 f., 262
- Ablauforganisation 105
 - der Planung 40 f.
- Ablaufproblem bei Kommunikationssystemen 452
- Absatzplanung 37
- Abschreibung 223, 228, 233, 250, 262, 280, 329
 - arithmetisch degressive 280
 - digitale 281
 - geometrisch degressive 280
 - leistungsabhängige 281
 - lineare 280
 - planmäßige 280
- Abteilung 127
- Abweichung 371
 - Beschäftigungsabweichung 391
 - Kostenabweichung 387
 - Mengenabweichung 386
 - Preisabweichung 386
 - Spezialabweichung 391
 - Teilabweichung 386
 - Verbrauchsabweichung 371, 391
- Abweichungsanalyse 385
 - alternative 386
 - kumulative 386
- Ad-hoc-Kratie 161
- Agency Theorie 137 f.
- Äquivalenz, Grundsatz der 296
- Afa s. Abschreibung
- Aktenmäßigkeit 453, 456 f.
- Aktiengesellschaften, Prüfung und Publizität des Jahresabschlusses 253
- Aktionsraum 66 f., 81 f.
- Aktionsparameter 67
 - steuerbilanzpolitische 524
- Aktiva 262
- Aktivierung s. Bilanzansatz
- Aktivierungsfähigkeit, steuerliche 503
- Aktivität 337, 340, 357
- Alternativenanalyse 15, 21 ff., 32
- Alternativenbedingungen 22, 24
- Alternativenhierarchien 22 ff.
- Alternativensequenzen 22 ff.
- Analyse 334
 - Cost-Volume-Profit-Analyse 393
 - Risikoanalyse 385
 - Sensitivitätsanalyse 383, 395
- Anhang 252
- Anlagegüter, abnutzbare 228
- Anlagenspiegel 262
- Anlagevermögen 262, 280
 - abnutzbares 280, 302
 - Bewertung abnutzbares 280
 - Bewertung nicht abnutzbares 279
 - entgeltlich erworbenes immaterielles 267, 269
 - selbsterstelltes 223
- Annahemestichprobe 546
- Anschaffungskosten 227, 235, 248, 275
 - steuerliche 505
- Anschaffungskostenprinzip 275
- Anschaffungsnebenkosten 227, 275
- Anschaffungspreis 227, 275
- Anschaffungswertreserve 289
- Anwendungs- und Kommunikationssysteme 409
- Arbeitsteilung 193, 482 ff.
 - neue Formen der 482
 - verrichtungsorientierte 482
- Architektur von Computersystemen 411 f.
- Artenpräferenz 73, 80, 28
- Artikelerfolgsrechnung 363
- Assoziierte Unternehmen 310
- Attribute 336
- Aufbauorganisation 105, 480 ff.
- Aufgabe(n) 103, 473 ff.
- Aufgabenabwicklung
 - administrative 475 ff.
 - innovative 473 ff., 477
 - routinisierte 477 ff., 479
- Aufgabenanalyse 124
- Aufgabenintegration 482 ff.
- Aufgabeninterdependenz 129 f.
- Aufgabenmerkmale 115, 118 ff., 473
- Aufgabenplanung 12
- Aufgabensynthese 125
- Aufgabenteilung, (-trennung)
 - Formen der 103, 192 f., 183
 - horizontale 122, 194 f.
 - vertikale 122, 193 f.
- Aufgabentypologie 473
- Aufgabenverteilung 122 ff.
- Aufgabenvervielfachung 198 f.
- Aufsichtsrat 543, 589
- Aufstellungsfrist 253
- Aufstellungspflicht, Jahresabschluß 252, 290 f.
- Aufwandsrückstellung 223, 272
- Aufwendungen 234, 242, 265

- Ausgabenwirksamkeit 242
 Ausgleichsposten für Anteile anderer Gesellschaften 301
 Ausleihungen, Bewertung von 280
 Ausrüstungsgegenstände 359
 Ausschüttungsbelastungen 508
 Ausschüttungspolitik 509
 Ausschüttungspotential 277
 Ausschüttungsregeln 284 f.
 Ausschüttungsregelung 294
 Ausschüttungssicherungsfunktion 257, 259, 278
 Ausschüttungssperrfunktion 257, 269
 Ausschüttungssperrregelung 273
 Auswertungsrechnungen, laufende 332, 334
 Auszahlung 318, 368
 Axiome des Bernoulli-Nutzens 92 ff.

 Barwert 286 f.
 Basisbandverfahren 462
 Bedarfsdeckungsplanung 36
 Bedarfsplanung 36
 Benutzerschnittstelle 422 ff.
 Bereitschaftskosten 332
 Bernoulli-Nutzen 90 ff., 96
 Bernoulli-Prinzip 90 ff., 96
 Berufsaufsicht der WP 552 ff.
 Beschäftigungsabweichung 391
 Beschäftigungsgrad 378
 Beschäftigungsplanung 371, 375
 Beschaffungswert 317, 319
 Bestandsgleichung 223
 Bestandsrechnung 224
 Bestandswertgleichung 223
 Besteuerung
 - Gleichmäßigkeit der 258
 Beteiligung, Bewertung der 279, 299 f.
 Beteiligungsunternehmen 262
 Betriebliche Kommunikation 450 ff.
 Betriebliches Kommunikationssystem 473 ff.
 - Kostenkriterien 487, 490
 - Leistungskriterien 487, 490
 Betriebsabrechnung 347
 Betriebsabrechnungsbogen 348
 Betriebsinformatik 405
 - Gegenstandsbereiche 407 ff.
 - Infrastrukturwandel 408 ff.
 - Integration 414 f.
 - Interdisziplinarität 412 ff.
 - Schwerpunktbereiche 409 ff.
 - Technologische Basis 415 f.
 - Vertiefungsbereiche 411 ff.
 Betriebsmittelkosten 335
 Betriebsrat 258
 Betriebsvermögen 504
 BE-Umsatz 394
 Bewertungsrechnung 224
 Bewertung 15, 28, 32, 226 ff., 232 f., 275 ff.
 - at equity 279 f.
 - der Aktiva 279 ff.
 - der Passiva 282 ff.
 - objektivierte 244 f.
 - pagatorische 227, 237 f.
 Bewertungsprinzipien 275 ff.
 Bewertungsproblematik 232
 Bewertungsvorschriften, handelsrechtliche 275 ff.
 Bewertungswahlrechte 276, 280 ff.
 Bezugsobjekt 334, 336
 Bezugsobjekthierarchie 336
 BIGFON 459, 469 ff.
 Bilanz 231 f., 262 ff., 331
 - dynamische 236 f., 242 f.
 - organische 228
 - prospektive 236 ff.
 - statische 235 f., 241
 Bilanzansatzproblematik 232
 Bilanzansatzregeln 234, 244, 267 ff., 289 f.
 Bilanzgewinn 267, 285
 Bilanzgleichung 232
 Bilanzgliederung 262 ff.
 Bilanzierung s. Bilanzansatzregeln, Bewertung
 Bilanzierungsfähigkeit 503
 Bilanzierungshilfen 273
 Bilanzpolitik 258, 290
 Bilanzrichtlinien-Gesetz 543, 560
 Bilanztheorie
 - dynamische 236, 242 f.
 - neodynamische 243
 - neostatische 241
 - organische 228
 - prospektive 236 ff.
 - statische 235 f., 241
 Bilanzverkürzung 234
 Bilanzverlängerung 234
 Bildfernsprecher 468
 Bildkommunikation 455
 Bildschirmtext 465 ff.
 Black Box 184
 Börsenpreis 228, 277
 Boundary Spanner 148
 Brainstorming 26
 Break-Even-Punkt 393
 Breitbandverfahren 462
 Bruttoerlös 356
 Bruttosubstanzerhaltung 246
 Buchführung 193 ff.
 - doppelte 252
 - Grundsätze ordnungsmäßiger 259
 Buchwertmethode 299, 301, 312
 Budget 376
 Bürokommunikation 468 ff.
 Bürosysteme 418

- Cash flow 328
- Computergestützte Informationsverarbeitung und Kommunikation 415 ff.
 - technologische Infrastruktur der 416 ff.
- Computerwerkzeuge 422 ff.
- Controlling 184, 319
- Cost-Volume-Profit-Analyse 393
- CVP-Analyse 397

- Dateorientierte Sicht 424 f.
- Daten, relevante 380
- Datenbank 334
- Datenbanksysteme 433 ff.
- Datenkommunikation 455
- Datenorganisation 410
- Datenverarbeitung 321
- Datex-L 455, 467 f.
- Datex-P 455, 467 f.
- Debitoren 317
- Debitoren-/Kreditoren-Rechnung 317
- Debitoren-/Kreditorensaldo 328
- Deckungsbeitrag 334, 356, 365
 - spezifischer 394
- Deckungspunkt 393
- Deckungsumsatz 365
- Delegation 136 ff., 198
- Delphi-Methode 26 f.
- Desktop-Metapher 420
- Desktop-Publishing 432
- Dezentralisation 140 ff.
 - organisatorische 484
 - räumliche 484 f.
- Dienstleistung 157, 340
 - professionalisierte 157
- Direct Costing 365
- Disagio 274, 286
- Dispositionüberwachung 182, 184
- Dividendenpolitik 290
- Divisionalisierung 160
- Dokumentation 145
- Dokumentationsfunktion des Jahresabschlusses 256
- Dokumentenarchitektur 468
- Dokumentenformatierer 430
- Dokumentenverarbeitungssysteme 429 ff.
- Dokumentiertheit 453, 456 f.
- Drei-Werte-Verfahren 383
- Dualer Bewertungssatz 492
- Durchführung von Entscheidungsergebnissen 320
- Durchschnittsprinzip 344
- Dynamische Bilanz 236, 242 f.

- EDIFACT 455
- Effizienz 387
- Effizienzbeurteilung von Organisationen 110 f.
- Effizienzkontrolle 367
- Effizienzorientierung 367
- EG-Richtlinie, Vierte 543
- Eigenerstellung 382
- Eigenkapital 262, 282 ff., 286
 - verwendbares 508
- Einbeziehungsverbot 296
- Einziehungswahlrecht 298
- Einheitliche Leitung 291 f.
- Einheitstheorie 294
- Einkommensteuer 277, 507
- Einlagen 506
- Einlagendeckungskontrolle 241
- Einliniensystem 131 f.
- Einnahmewirksamkeit 242
- Einzahlung 318
- Einzelabschluss
 - Gliederung des 261 ff.
 - handelsrechtlicher 221, 252
 - Ziele des 256
- Einzelfallprüfung
- Einzelkosten 333, 334
- Einzelkostenabweichung 387
- Einzellohnkosten 353
- Einzelmaterialkosten 372
- Einzel- und Gemeinkostenplanung 367
- Einzelveräußerbarkeit 241
- Einzelveräußerungspreis 241, 303
- Electronic Mail 467 f.
- Endbenutzer 421 f.
- Endbenutzercomputing 420 ff.
- Endbenutzerwerkzeuge 421 f.
- Endkonsolidierung 302, 305
- Endkostenstellen 339
- Engineering Leistungen 359
- Entnahmen 506
- Entscheidung(en) 13 ff., 28, 61 ff.
 - bei Risiko 84, 88 ff.
 - bei Sicherheit 79 ff.
 - bei Unsicherheit 85 ff.
 - empirisch realistische Sicht 62 ff.
 - Fundierung betrieblicher 325
 - in der Spielsituation 85, 94 ff.
 - mehrstufige 75 ff.
 - normative Sicht 61, 64
 - Preisentscheidung 378
 - Vorbereitung von operativen 380
- Entscheidungsbaum 77 ff.
- Entscheidungsbaumverfahren 77 ff., 383
- Entscheidungsfeid 65 ff.
- Entscheidungslehre, Grundmodell 65 ff.
- Entscheidungsmatrix 74 f., 80, 84, 86 ff.
- Entscheidungsregeln
 - bei Risiko 88 ff., 384
 - bei Sicherheit 79 ff.
 - bei Unsicherheit 85 ff.
 - in der Spielsituation 94 ff.

- Entscheidungsunterstützungssysteme 324, 411
- Environment 417
- Corporate 417
 - Office 417, 418 ff.
 - Personal 417
 - Remote 417
- Equity-Bewertung 279 f.
- Equity-Methode 310 ff.
- Erfahrungskurven 360 ff.
- Erfassung
- differenzierte Mengen- und Preiserfassung 335
 - undifferenzierte Werterfassung 335
 - autonome Festlegung 335
- Erfolg 328
- kurzfristige Erfolgsrechnung 360
 - Nettoerfolg 334
 - Nominalerfolg 240 ff., 247, 362
 - Periodenerfolg 230, 232, 240 ff.
 - Realerfolg 247, 251
 - Stückerfolgsrechnung 352, 356
 - Substanzerfolg 245 f., 250
 - Totalerfolg 230, 251
 - Zeitpunkt der Erfolgswirksamkeit 329
- Erfolgsanalyse 397 ff.
- Erfolgsausweis 362 f.
- Erfolgskonsolidierung 308 f.
- Erfolgskontrolle 385 ff.
- Erfolgskonzeptionen 242 ff.
- Erfolgsrechnung 331 (s. auch Gewinn- und Verlustrechnung)
- Erfolgsspaltung 266, 373 ff., 397 ff.
- Erfolgswahlungen 318
- Erfolgsziel 328 ff.
- Ergänzungsrechnung 304
- Ergebnis
- außerordentliches 266
 - betriebliches 266
 - finanzielles 266
- Ergebnisdefinition 72 f.
- Ergebnisfunktion 68 ff., 28
- Ergebniskontrolle 20
- Ergebnismatrix 70 f., 74 f., 80 ff., 86 ff., 95 f.
- Ergebnisverwendungsrechnung 224, 266 f.
- Ergebnisvortrag 267
- Erklärungsmodelle 324
- Erlösberichtigungen 356
- Ermessensreserven 289
- Erstkonsolidierung 299 f., 304
- Erträge 234, 242, 265
- Ertragsrealisation 242
- Ertragssteuern 502
- Ertragswertänderung 237
- Ertragswerterhaltung 363
- Erwartungswert-Prinzip 88 f.
- Erwerbsmethode 299
- Erzeugnisse
- fertige 223, 228, 281, 302
 - unfertige 223, 228, 281
- Externes Rechnungswesen 221 ff., 317 f.
- Face-to-Face Kommunikation 451 f., 454 ff., 477
- Faksimileübertragung 464
- Faktorarten 335
- Faktoreinsatzmenge 329
- Fayolsche Brücke 132, 149
- Feinplanung 10 f.
- Fernkopieren 464
- Fernmessen 469
- Fernschreibdienst 465
- Fernsprechen 455, 463 f.
- Fernsprechkonferenz 464
- Fernsteuern 469
- Fernüberwachen 469
- Fernzeichen 466
- Fernwirken (TEMEX) 469
- Fernzeichnen 466
- Fertigungshilfsstellen 346
- Fertigungskostenstelle 375
- Festlegung
- autonome 335
 - dispositive 375
- Festwert 281
- Fifo-Methode 281 f.
- Finalität 342
- Finalprinzip 342
- Financial accounting 317
- Finanzrechnung 331
- Finanzplan 241
- Finanzplanung 37 f., 46
- Finanzzahlungen 318
- Firmenwert s. Goodwill
- Fixe Kosten 333
- Fixkostendeckungsrechnung, stufenweise 366
- Flexibilisierung von Kostenanalysen und -auswertungen 367
- Flexibilität (Anpassungsfähigkeit) der Planung 32
- Folgekonsolidierung 301 f., 304 f.
- Forderungen 262, 282
- konzerninterne 307
- Forschung und Entwicklung 375
- Fortführungsertragswert 237
- Fremdbezug 382
- Fremdkapital 262, 277
- Fremdüberwachung 196 ff., 215 ff.
- Frühwarnsysteme 20
- Ganzheitlichkeitsproblematik 489, 493
- Ganzheitsprämisse 327
- Gate-keeper 148
- Gebieteerfolgsrechnung 363

- Geldrechnungsprämisse 327
- Gemeinkosten 276, 327, 333, 334
 - primäre 350
 - sekundäre 350
- Gemeinkostenabweichung 387
- Gemeinkostenplanung 347, 348
- Genauigkeit 453, 456 f.
- Generalnorm 259
- Gesamtabweichung 386
- Gesamtkosten 351
- Gesamtkostenverfahren 266, 360
- Geschäftswert s. Goodwill
- Gesellschaft mit beschränkter Haftung 252
- Gestaltungskriterien für Kostenstellen 345
- Gewerbeertragsteuer 510
- Gewerbekapitalsteuer 512
- Gewinn s. auch Erfolg 328
 - konzerninterner 308 f.
 - ökonomischer 234
 - unrealisierter 278 f.
- Gewinnabführungen 295
- Gewinnausschüttung 230 f., 267, 284 f.
- Gewinnbesteuerung 245, 249
- Gewinnmaximierung 234
- Gewinnrücklagen 267, 284
- Gewinnschwelle 393
- Gewinn- und Verlustrechnung 221, 233 f., 266
- Gewinnverwendung 285
- Gewinnvortrag 267
- Gläubigerschutz 257, 283 f., 293 f.
- Gleichordnungskonzern 290
- Gliederungstiefe 136
- Going concern-Prinzip 241 f.
- Goodwill 269, 273, 302
- Graphik 431 f.
 - objektorientierte Graphik 431
 - Rastergraphik 431
- Graphikeditor 432
- Graphikimport 432
- Grenzplankostenrechnung 367
- Grenzkostensatz 376
- Grobplanung (Umrißplanung) 10 f.
- Großunternehmen 255
- Grundpreis 356
- Grundrechnung 334
- Grundsätze ordnungsmäßiger Durchführung von Abschlußprüfungen 549 f.
- Grundsätze ordnungsmäßiger Berichterstattung 549 f., 590
- Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung 259 ff.
- Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung 259 ff., 571
- Grundsätze für die Erteilung von Bestätigungsvermerken 549, 587
- Grundsatz der Äquivalenz 296
- Grundsatz der Einzelbeschaffbarkeit 268
- Grundsatz der formellen Ordnungsmäßigkeit 328
- Grundsatz der Greifbarkeit 268
- Grundsatz der Klarheit 328
- Grundsatz der Objektivität 327
- Grundsatz der Vollständigkeit 267, 270, 295
- Grundsatz der Wirtschaftlichkeit 296
- Grundsatzplanung 49 f.
- Grundstücke, unbebaut 279, 302
- Gruppenbewertung 281
- Güter 221 ff.
 - immaterielle 222
 - innerbetriebliche 222, 224, 269
 - materielle 222
 - rein wirtschaftliche 222
- Güterbestände 223
- Güterbewegungen 223, 233
- Güterbewertung s. Bewertung
- Gütererfassung 224
- Güterklassifikation 224
- Handelsbilanz s. a. Bilanz 252 ff., 290
- Handelsbücher 252
- Handelskalkulation 354, 356
- Handelsregister 253
- Handlungsalternativen 384
- Hauptkostenstellen 338
- Herstellkosten 353
- Herstellungskosten 276
 - steuerliche 505
- Hierarchien
 - aufbauorganisatorische 337
 - sachliche 337
 - zeitliche 337
- Hilfskostenstelle 338, 375
- Höhenpräferenz 28, 73, 79 ff., 83
- Hurwicz-Regel 86
- Hypercard 419 f.
- Hypothesen, erklärende 324
- Hypermediastrukturen 436
- IBFN (Integriertes Breitbandfernmeldenetz) 471
- Identifikationsmerkmale der Kosten-/Leistungsdaten 336
- Identitätsprinzip 342, 368
- IDN (Integriertes Fernschreib- und Datennetz) 459
- Ikonen 420
- Imparitätsprinzip 278
- Inbetriebnahmekosten 360
- Individualkommunikation 460
- Industriekalkulation 354
- Industriekontenrahmen 225
- Informatik s. Betriebsinformatik
 - Markt 412
 - orientierte Betriebswirtschaftslehre 414

- Information(en) 147, 13 ff.
 - faktische 320
 - IST-Informationen 320
 - mehrwertige 382
 - normative 320
 - prognostische 320
 - SOLL-Informationen 320
 - unvollständige 383
 - WIRD-Informationen 320
- Informationsanalyse 426 ff.
- Informationsarten 320
- Informationsasymmetrie 138 f.
- Informationsbedarf 473 ff.
- Informationsbereich der Unternehmung 407
- Informationsfilter 149
- Informationsfunktion des Jahresabschlusses 257 f., 293 f.
- Informationsmanagement 410 f., 432 ff.
- Informationspräsentation 429 ff.
- Informationsprozesse 13 ff.
- Ingangsetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebs 273
- Innerbetriebliche Leistungsverrechnung 338, 347
- Innovationsproblematik 489, 493
- Institut der Wirtschaftsprüfer 546
- Integration 469 ff.
- Integrierte Text- und Bildkommunikation 465 f.
- Interdependenzformen der Planung 43 ff.
- Interdependenzproblem 347
- Interne Prüfung 179, 561 ff.
- Interne Revision 179, 544, 561 ff., 587
 - Aufgaben 544, 561 ff.
 - Organisation 564 ff.
 - Unabhängigkeit der 563 f.
- Internes Kontrollsystem 204, 213
- Internes Rechnungswesen 221, 317 f.
- Inventur 223, 252, 256
- Investitionsentscheidungen 80 ff.
- Investitionsplanung 38 f.
- Investitionstheorie/-rechnung 324
- ISDN (Dienstintegrierendes digitales Fernmeldenetz) 459 ff., 471 ff.
- Isolate 148
- IST-Information 320
- Istkosten 350
- Istkostenrechnung 322
- Istleistungsmenge 389
- Istmenge 391
- Istpreis 391

- Jahresabschluß s. Einzelabschluß bzw. Konzernabschluß
- Jahresabschlußprüfung 543, 571, 588
- Jahresergebnis 267
- Jahresüberschuß 266, 282 ff.

- Kabeltext 466
- Kalkulation 352
 - Handelskalkulation 354, 356
 - Industriekalkulation 354
 - Nachkalkulation 354
 - Plankalkulationsatz 372
 - Teilkostenkalkulation 354, 376
 - Vollkostenkalkulation 354, 376
 - Vor- oder Plankalkulation 354
 - Zwischenkalkulation 354
- Kalkulationsätze 348
- Kalkulationsschema 353
- Kalkulationsverfahren, allgemeines 354
- Kalkulationszinsfuß 529
- Kapital
 - genehmigtes 283
 - gezeichnetes 283
- Kapitalanteilmethode 312
- Kapitalerhaltung
 - nominale 240 ff., 247 f., 363
 - reale 247, 251 f., 363
- Kapitalerhöhung 283
- Kapitalflußrechnung 221, 224
- Kapitalgesellschaft 291, 518
 - große 255
 - mittelgroße 255
 - kleine 255
- Kapitalherabsetzung 283
- Kapitalkonsolidierung 299 ff.
- Kapitalmarkt
 - unvollkommener 83 f.
 - vollkommener 82 f.
- Kapitalrücklagen 284
- Kapitalrückzahlungen 231
- Kapitalstruktur 246
- Kapitalverflechtungen 299 ff.
- Kaufkraft 363
- Kaufkraftgewinn am Nettogeldvermögen 246, 251
- Kaufkraftindex 363
- Kaufkraftverlust 246, 251
- Kaufkraftzuwachs 247, 251
- Kausalität 342
- Kausalprinzip 342
- Kennzahl 386
- Kennzahlensysteme 321
- Kleinunternehmung, einfache 156 ff.
- Körperschaftsteuer 508
- Kollegien 130
- Kommunikation 147, 450 ff.
 - analoge 152
 - asynchrone 453
 - digitale 152
 - direkte 148
 - dokumentenorientierte 450 ff., 464 ff., 477 f.
 - einstufige 454
 - freie 454

- gebundene 150, 454
- horizontale 453 f.
- indirekte 148
- informelle 153
- innerorganisatorische 454
- mehrstufige 454
- non-verbale 451
- offene 150
- synchrone 453
- technische 458 ff.
- verbale 451
- vertikale 453 f.
- wechselseitige 452
- Kommunikationsanalyse 479 f.
- Kommunikations- und Informationsmärkte 412, 440 ff.
- Kommunikationsdienste 462
- Kommunikationsdienstübergänge 471 f.
- Kommunikationsebene(n) 451 f.
 - semantische 452
 - syntaktische 451
 - pragmatische 452
- Kommunikationsendgeräte 462 f.
- Kommunikationskanal 450 ff., 477 ff.
- Kommunikationsnetze 458 ff.
 - breitbandige 460
 - lokale 460, 463, 471
 - private 460, 463, 471
 - schmalbandige 460
- Kommunikation, Struktur der 458 ff.
 - Busstruktur 460
 - Ringstruktur 460
 - Sternstruktur 460
- Kommunikationsprozeß 450 ff.
- Kommunikationssystem 473 ff.
- Kompetenz
 - fachliche 485 f.
 - soziale 485 f.
 - technische 485 f.
- Kompetenzarten 126
- Kompetenzbündelung 199, 210
- Konfrontationstreffen 171
- Kongruenzannahme 328
- Konsolidierungsgrundsätze 295 f.
- Konsolidierungskreis 296 f.
- Konsolidierungsstetigkeit 296
- Konsolidierungsverfahren 310
- Konsolidierungsvoraussetzungen 298
- Konsolidierungswahlrecht 298
- Konstantsummenspiel 85, 94
- Kontenplan 225
- Kontenrahmen 225
- Kontensystem 348
- Konto 224
- Kontoform der Gewinn- und Verlustrechnung 266
- Kontrolle 179 f., 329, 325, 334
- Kontrollzeitraum 376
- Konzernabschluß 290 ff.
 - Ziele 293 ff.
- Konzernbilanztheorie 294
- Konzerninterne Lieferungen und Leistungen 308
- Koordination 104, 106
 - der Planung 43 ff.
- Koordinationsinstrumente der Planung 48
- Kosten 317
 - Bereitschaftskosten 332 f.
 - Betriebsmittelkosten 335
 - Einzelkosten 359
 - Einzelkostenabweichung 387
 - Einzellohnkosten 353
 - Einzelmaterialkosten 353, 372
 - Endkostenstellen 339
 - Fertigungskostenstelle 375
 - Fixe Kosten 333
 - Gemeinkosten 333 f.
 - Gemeinkostenabweichung 387
 - Gemeinkostenplanung 347 ff.
 - Gesamtkosten 351
 - Gesamtkostenverfahren 360
 - Hauptkostenstellen 338
 - Herstellkosten 353
 - Hilfskostenstelle 375
 - Inbetriebnahmekosten 360
 - Intervallfixe Kosten 333
 - Istkosten 350
 - Lohneinzelkostenplanung 373
 - Materialkosten 335
 - Montagekosten 359
 - Nebenkostenstellen 338
 - Opportunitätskosten 380 f.
 - Periodenkosten 362
 - Personalkosten 335
 - Plankosten 348, 350
 - Plankosten, verrechnete 389 ff.
 - Plankostenbetrag 375
 - Plankostenrechnung 392
 - Primärkosten 333
 - Produkteinzelkosten 372, 387 f.
 - Programmkosten 332
 - Relevante Kosten 333, 348
 - Sekundäre Kosten 333
 - Selbstkosten 353
 - Selbstkostenerstattungspreise 379
 - Selbstkostenfestpreise 379
 - Selbstkostenrichtpreise 379
 - SOLL-IST-Kostenvergleich 347, 385, 388 ff.
 - Sollkosten 348, 350
 - Sondereinzelkosten der Fertigung 353, 373
 - Sondereinzelkosten des Vertriebs 354, 373
 - Teilkosten 334
 - Teilkostenrechnung 356, 362

- Übernahmekosten 360
- Umsatzkostenverfahren 360 ff.
- Variable Kosten 333
- Vertriebskostenstellen 375
- Verwaltungskostenstelle 375
- Vollkosten 334, 378
- Vollkostenrechnung 334, 326, 364 ff.
- Vorkostenstellen 339
- Kostenabweichung 391
- Kostenart 333
- Kostenartenbetrag 350
- Kostenauflösung, planmäßige 376
- Kostenbegriff
 - marktbezogener 329
 - wertmäßiger 329
- Kostenbeurteilung 112 f.
- Kosteneffizienz 370
- Kostenkategorien 331
- Kostenkontrolle 360, 386, 387 ff.
- Kostenorientierter Ansatz 370
- Kostenplan 371, 375 ff.
- Kostenplanung 370
 - synthetische 370
- Kostenpreise 379
- Kostenrechnung 313 ff.
- Kostenremanenz 393
- Kostenstellen 338
 - allgemeine 338
- Kostenstellenabweichung 387
- Kostenstelleneinzelkosten 346
- Kostenstellengemeinkosten 346
- Kostenstellenkosten 350, 373
- Kostenstellenrechnung 345
- Kostenträgerabweichung 387
- Kostenträgerrechnung 353 ff.
- Kostenverursachungsprinzip 342
- Kosten-/Leistungs-Artenrechnung 334
- Kosten-/Leistungskontrolle 385 ff.
- Kosten- und Leistungsplanung, sumulative 360
- Kosten- und Leistungsrechnung 317 ff.
 - Systeme von 321, 364 f.
- Kosten-/Leistungsverrechnung 336
- Kosten-/Leistungsverteilung 336
- Kosten-/Leistungszurechnung 336
- Kostentragfähigkeitsprinzip 344
- Kostentreiber 343, 357, 373
- Kostentreiberart 375
- Kostentreiberermittlung 371
- Kostentreibermenge 358
- Kostenverursachung
 - heterogene 343
 - homogene 343
- Kostenvorgaben 367
- Kreditoren 317
- Kulanzrückstellung 271
- Kundenerfolgsrechnung 363
- Kuppelproduktion 356
- Kurzfristige Erfolgsrechnung 360 ff.
- Kurzfristige Planung 11 f.
- Lagebericht 252
- Lage- und Entwicklungsprognose 15, 24 ff.
- Langfristige Planung 11 f.
- Laplace-Regel 87
- Lasten, stille 289, 302
- Latente Steuern 274, 287, 313
- Leistung 317, 319
 - Nettostückleistung 356
 - realisierte 329
 - Stückleistung 356
 - unrealisierte 329
- Leistungsbereich 317
- Leistungsbeurteilung 111
- Leistungskontrolle 385 ff.
- Leistungsmenge 350
- Leistungsrechnung 324
- Leistungsverrechnung, innerbetriebliche 338, 347
- Leitsätze für die Preisermittlung aufgrund von Selbstkosten (LSP) 379
- Leitungsspanne 135 f.
- Leitungsstellen 34
- Lernkurve(n) 205, 360
- Liason 148
- Lifo-Methode 281
- Liquidationsbilanz 224
- Listenpreis 356
- Lohnarbeit, Vergabe von 382
- Lohneinzelkostenplanung 373
- Lokale Netze (LAN) 463, 471
- LSP 379
- Macht 154 ff.
- Makro-Sprachumgebung 429
- Management accounting 317
- Manövriermasse 534
- Marginalprinzip 242
- Markov-Prozeß 212 f.
- Markt
 - freier 376, 378
 - reglementierter 376
- Marktpreis 228, 234, 277, 329
- Marktpreisregel 234, 326 f.
- Marktsysteme, reale 235
- Markttheorie 291
- Marktversagen 109
- Marktwirtschaft, ideale 234
- Maschinelle Datenverarbeitungsanlagen 42 f.
- Maschinen und maschinelle Anlagen
 - Bewertung 228, 280 f.
- Massenmaterial 359
- Massenkommunikation 460
- Massenproduktion, bürokratisierte 157

- Maßgeblichkeit
 - der Handelsbilanz 258
 Maßgeblichkeitsprinzip 258, 503
 - umgekehrtes
 Maßgrößen
 - direkte 374
 - indirekte 374
 Maßgrößenproblematik 487f., 493
 Materialkosten 335
 Materialstellen 338
 Matrixorganisation 134f.
 Maximax-Regel 86
 Maximin-Regel 85, 94ff.
 Mehrfachkennzeichnung der Kosten-/Leistungsdaten 336
 Mehrfachkommunikation 471
 Mehrfachziele 17ff.
 Mehrliniensystem 133f.
 Mengenabweichung 386
 Mengendimension von Daten 380
 Mengenschlüssel 347
 Mengen- und Preisfassung, differenzierte 335
 Menükonzepte 424
 Message Handling Systeme 467f.
 Meßtheorie 325
 Mindestausschüttung 257
 Mindestdividende 257, 285
 Minimax-Regel 85f., 94ff.
 Minimax-Risiko-Regel 87f.
 Mitarbeitermotivation 197f.
 Mittelfristige Planung 11f.
 Montagekosten 359
 Morphologische Methode 26
 Mutterunternehmen 290f.
 μ -Prinzip 88f.
 (μ , τ)-Prinzip 89f.
- Näherungsverfahren 348
 Nachholabschreibung 248, 250
 Nachkalkulation 354
 Navigationskonzepte 424
 - assoziativ 426
 - dateiorientiert 424
 - menüorientiert 424
 Nebenkostenstellen 338
 Nebenstellenanlage 463, 471
 Nettoerfolg 334
 Nettogeldvermögen 221, 246
 Nettostückleistung 356
 Netzmonopol 460
 Netzplantechnik 359
 Netzwerkorganisation 163f.
 Neubewertungsmethode 299, 301
 Niederstwertprinzip 277, 282
 Nominalerfolg 240ff., 247, 362
 Nominalgüter 222
 Nominalkapitalerhaltung 249ff., 247, 362
 Nominalwert 282
 Normalkostenrechnung 322
 Notes 437f.
 Nullsummenspiele 85, 94ff.
 Nutzenfunktion 90ff., 384
 Nutzwertanalyse 167f., 28
- Objektivierung 244f.
 Objekttypen 336
 Objektüberwachung 182ff., 186, 189, 201ff.
 ODA 468
 ODIF 468
 Office System 418
 Operations Research 382
 Operative Planung 12, 380
 Opportunismus 104
 Opportunitätskosten 380
 Optionsrechte 524
 Organisation 101ff., 480ff.
 - objektorientierte 128f.
 - verrichtungsorientierte 128f.
 Organisationsbegriff 104f.
 - institutioneller 104f.
 - instrumenteller 104f.
 Organisationsentwicklung 169ff.
 Organisationsplanung 167ff.
 Organisationsstruktur 113ff., 156ff., 480ff.
 - Änderung der 164ff.
 - Bedingungsfaktoren der 116ff.
 - Einflüsse auf die
 - faktische 114
 - formale 114f.
 - subjektive 115
 - typische 116
 - Variable der 121ff.
- Pagatorische Werte 227f., 237
 Parallelkopplung 204, 207ff.
 Partizipation 138ff., 166, 454
 Passiva 262
 Passivierung s. auch Bilanzansatz 264, 282f.
 Passivierungsfähigkeit, steuerliche 504
 Patente 228
 Pensionsrückstellungen 233, 286, 289
 Periodenabweichung 387
 Periodenerfolg 230ff., 235, 242f.
 Periodenkosten 362
 Periodisierung 236ff.
 Periodisierungsgrundsatz 329
 Periodizität der Planung 35f.
 Personalkosten 335
 Personalplanung 34, 39
 Personenhandelsgesellschaft, Jahresabschluß der 252, 291
 Personenunternehmen 518
 Pessimismus-Optimismus-Regel 86f.

- Phasenschema der Planung 14, 15 ff., 29 ff.
- PIM 435
- Plan 42
- Planabsatzmenge 375
- Planarbeitszeit 373
- Planbeschäftigung 375
- Planfortschrittskontrolle 20
- Plankalkulationssatz 376
- Plankosten 348, 391
 - verrechnete 391 f.
- Plankostenartenbetrag 376
- Plankostenbetrag 375
- Plankostenrechnung 322, 332, 392
 - flexible 322 f.
 - mehrfach flexible 323
 - starre 322
- Planlohnsatz 373
- Planproduktionsmenge 375
- Planung 3 ff., 320, 325, 370 ff.
 - Begriff 3 ff.
 - Beschäftigungsplanung 375 ff.
 - Einzel- und Gemeinkostenplanung 367
 - Entwicklungsstufen der 6 f.
 - flexible 32
 - gleitende 32
 - Merkmale der 5
 - operative 12, 52 f., 380
 - Phasenschema der 15 ff.
 - Programmplanung 12, 51, 382
 - rollende 32
 - strategische 12, 50 ff.
 - taktische 12, 52
 - Terminplanung 382
 - Zweck der 6
- Planungsanpassung 31 f.
- Planungsbegriff
 - funktionaler 4 f.
 - institutionaler 4 f.
- Planungsbericht 41
- Planungsergebnis 41
- Planungshandlungen 40 f.
- Planungsinformatoren 35
- Planungsinstrumente 41 ff.
- Planungskosten 33
- Planungsmaterialien 42
- Planungsmerkmale 5
- Planungsmethoden 42
- Planungsmodelle 41 f.
- Planungsmutationen 54
- Planungsnotwendigkeit 3
- Planungsnutzen 33
- Planungsobjekte 35 ff.
- Planungsoptimalität 33
- Planungsphasen 13 ff.
- Planungsprobleme
 - gut strukturierte 21
 - schlecht strukturierte 21
- Planungsprozeß 8 ff.
- Planungsrealisation 55
- Planungssubjekte 34 f.
- Planungssystem 34 ff.
- Planungsträger 35
- Planungsverantwortliche 34
- Planungsverfahren 42
- Planungszeit 8 f.
- Planungszeitraum 10 ff., 36, 376
- Planungszwecke 6
 - Planverbrauchsmenge
 - Brutto- 372
 - Netto- 372
- Plan-(Verrechnungs-)Preis 367, 372, 376
- Planungs- und Kontrollsysteme 145
- Pooling of interests method 299
- Postulat der Marktpreisverwendung (Marktpreisregel) 326
- Postulat der Rationalität 327
- Postulat der Wirtschaftlichkeit 328
- Präferenzen 65, 73 f.
- Prämissenkontrolle 358
- Preis
 - Grundpreis 356
 - Istpreis 391
 - Leitsätze für die Preisermittlung aufgrund von Selbstkosten (LSP) 379
 - Listenpreis 356
 - Marktpreis 329
 - Schattenpreis 381
 - Verrechnungspreise 327, 329
- Preisentscheidung 378
- Preisobergrenze 378
- Preispolitik 379
- Preissteigerungsrücklage 288
- Preisuntergrenze 378
- Primärkosten 333
- Prinzip der relevanten Daten 380
- Principal-agent-Problem s. Agency Theorie
- Private Branch Exchange (PBX) 463, 471
- Privatvermögen 504
- Problemanalyse 15, 19 ff., 31
- Produkt 337, 339
- Produktarten 336
- Produktdefinition
 - erweiterte 339
 - generische 339
 - substantielle 339
- Produkteinzelkosten 372, 387 f.
- Produktionsplanung 37
- Produktivität 397
- Profit-Center 338 f.
- Profit-Center-Rechnung 345, 351
- Prognose 14 f., 24 ff., 32, 320
- Prognoseinstrumente 25 f.
- Prognosekostenrechnung 322
- Prognosemethoden 26 ff.

- Prognoseverfahren 26 ff.
 Programmierung
 - organisatorische 142 ff.
 Programmkosten 332
 Programmplanung 12, 51, 382
 Progressive Plankoordination 53 f.
 Projekt 337, 341
 Projektgruppe 130
 Projektkostenrechnung 359
 Projektkostenverfolgung 359
 Projektplanung 12
 Promotorenmodell 167 ff.
 Proportionalität zw. Kosten und Kostentreib-
 ber 343
 Prozeß 337, 340
 Prozeßbereich 340
 Prozeßkostenrechnung 324, 357
 Prozeßkostensatz 358
 Prozeßorientierung 345
 Prüfung 179 f., 539 ff.
 - externe 179, 546 ff.
 - interne 179, 561 ff.
 Prüfungsarten 543 f.
 Prüfungsbericht 589
 Prüfungsdokumentation 587 f.
 Prüfungsgegenstand 569, 573 f.
 Prüfungshandlungen 583 ff.
 - direkte 583 f.
 - indirekte 585 f.
 Prüfungsorgane 545 ff.
 Prüfungspflicht der Jahresabschlüsse 252 f.,
 292, 543
 Prüfungsprozeß 568 ff.
 Prüfungsqualität 547 ff.
 Prüfungsurteil 544, 568, 586 ff.
 Prüfungsverfahren 573 ff.
 Publizität 252 ff., 293
- Qualifikation
 - fachliche 485 f.
 - soziale 485 f.
 - technische 485 f.
 Quotenkonsolidierung 310 f.
- Rationalprinzip 381
 Realbewertung 229, 245 f.
 Realerfolg 247, 251 f.
 Realgüter 222
 Realisationskriterium 317
 Realisationsprinzip 242, 278 f.
 Realkapitalerhaltung 247, 251, 363
 Realwerte 233, 246 f., 251
 Rechenschaft 257
 Rechnungsabgrenzungsposten 275, 286
 Rechnungswesen, externes 221 ff.
 Rechnungszwecke 325
 Rechnungszwecklehre 325
- Redundanz 452
 Reihenkopplung 204, 207
 Reinvermögen 232
 Relevante Kosten 333, 348
 Reorganisation 164 ff.
 Reserven, stille 289, 302
 Residualerfolg 299
 Restlaufzeiten 262
 Restwert 228, 280
 Revision 179
 - interne 179
 Risiko, Entscheidung bei 84, 88 ff.
 Risikoanalyse 385
 Risikofreude 91 f., 93
 Risikoneutralität 91 f.
 Risikoscheu 91 f., 93
 Rohstoffe, Bewertung 227, 282
 Routinetätigkeiten 205, 213 ff.
 Rückkopplung 200, 204, 209 ff., 452 f., 456,
 477
 Rücklage(n)
 - ausschüttungsfähige 284 f.
 - freie 285
 - für eigene Aktien 284
 - gesetzliche 284
 - satzungsgemäße oder statutarische 284
 - stille 289, 302
 - zweckgebundene 285
 Rücklageanteil, Sonderposten mit s. Sonder-
 posten mit Rücklageanteil
 Rücklagezuführung 284 f.
 Rückstellungen 262, 270 f., 286, 302
 Ruinwahrscheinlichkeit 385
 Rummels Gesetz von der Austauschbarkeit
 der Maßgrößen 344
- Sachanlagen 262
 Sammelbewertung 281
 Sattelpunkt 95 f.
 Savage-Niehans-Regel 87 f.
 Sekundäre Kosten 332
 Selbstinformation 325
 Selbstkosten 353
 - variable 378
 Selbstkostenerstattungspreise 379
 Selbstkostenfestpreise 379
 Selbstkostenrichtpreise 379
 Selbstorganisation 173
 Selbstüberwachung 196 f., 213 ff.
 Semiotik 451 f.
 Sensitivitätsanalyse 383, 395
 Sicherheit, Entscheidung bei 79 ff.
 Sicherheitsäquivalent 91 f.
 Sicherheitskoeffizient 394
 Sicherheitspräferenz 28, 74, 94
 Simultanintegration der Planung 47
 Situationsproblematik 488, 493

- Softwaretechnologie 409 f.
- SOLL-Informationen 320
- SOLL-IST-Kostenvergleich 347, 385
- Sollkosten 348, 350
- Sonderabschreibungen 257
- Sondereinzelkosten 276
 - der Fertigung 353, 373
 - des Vertriebs 354, 373
- Sonderposten mit Rücklageanteil 274, 286
- Sonderrechnungen 323
 - fallweise 334
- Sozietät 555
- Spartenorganisation 160
- Spezialisierung 122 f., 128 f.
- Spezifität 107 f., 120 f., 140
- Spiegelbildtheorie 279
- Spielsituation, Entscheidung bei 85, 94 ff.
- Sprachkommunikation 454 f.
- Spreadsheet-Systeme vgl. Tabellenkalkulationssysteme
- Substanzerfolg 245 f., 250 f.
- Substanzerhaltung 245 f., 363, 379
- Substanzsteuern 511
- Substitutionsprinzip der Organisation 142
- Sukzessivintegration der Planung 47
- Survey-feedback-Methode 171
- Synektik 26
- Systemarchitektur 416 ff.
- Systemprüfung 574 ff.
- Szenario 26

- Schalbrettunternehmung 163 f.
- Schätzstichprobe 577
- Schätzungen 360
- Schattenpreis 381
- Schlanke Produktion 162 f.
- Schütt aus-Hol zurück-Verfahren 510
- Schulden 231, 270
- Schuldendeckung 241
- Schuldenkonsolidierung 307
- Schuldenkonzeption, statische 241
- Schwebende Geschäfte 271

- Stabliniensystem 132 f.
- Stabsstellen 127
- Staffelform der Gewinn- und Verlustrechnung
- Stammkapital 283
- Standardisierung 143 f.
- Standardmodell, steuerliches 525
- Standardkostenrechnung 322
- Stars 148
- Statistische Methoden 370
- Stelle 125 ff.
- Stellung der Betriebsinformatik 413 ff.
 - als betriebswirtschaftlicher Funktionsbereich 413 ff.
 - Informatikorientierte Betriebswirtschaftslehre 414
- Steuerbilanz 221, 258, 503
- Steuerbilanzpolitik 531
- Steuerdeklaration 502
- Steuerlehre, betriebswirtschaftliche 498
- Steuern
 - aktivische 274, 288
 - latente 274, 287, 313
 - passive 288
- Steuerrückstellung 247, 264, 288
- Steuerung 325
- Steuerungsparameter 321
- Stichprobe
 - mathematisch-statistisch fundierte 577 ff.
 - Urteilsstichprobe 579 ff.
- Stichprobeninventur 224
- Stille Reserven 289, 302
- Strategie 75 ff.
- Strategische Planung 12, 50 ff.
- Strukturabweichung 399 ff.
- Strukturaufbau 325
- Strukturierung, zeitliche 382
- Strukturtypen der Organisation 159
- Strukturvariable von Organisationen 114
- Stückerfolgsrechnung 352, 356
- Stückkosten 356
- Stückleistung 356 f.

- Tabellenkalkulation 426 ff.
- Tagesbeschaffungswert 236
- Tagesveräußerungswert 228, 236
- Tageswert(e) 228, 236, 277
- Tageswertbilanz 228
- Tageswertreserve, stille 289
- Taktische Planung 12, 52
- Tannenbaumprinzip 292
- Tauschakte 224
- Taylorisierung 157
- Teilabweichung 386
- Teilaufgabe 122
- Teilintegration der Planung 47
- Teilkonzernabschluss 292
- Teilkosten 334
- Teilkostenkalkulation 354, 376
- Teilkostenrechnung 323, 356
- Teilplanung, betriebliche 39 f.
- Teilplanungssysteme, hierarchische 19 ff.
- Teilsteuererechnung 516
- Teilwert 505
- Telebrief 464
- Telefax 464
- Teleheimarbeit 485
- Telekommunikation 455, 458 ff.
- Teletex 464 f.
- Telex 464 f.
- Templates 426 f.

- TEMEX 469
- Terminplanung 382
- Textfax 466
- Textkommunikation 455 ff., 464 ff.
- Textverarbeitungssysteme 429
- Theorem von Lücke 330
- Theorien
 - deskriptive 324
 - gestaltende 325
 - normative 325
- Tochterunternehmen 290 f.
- Totalerfolg 230, 251
- Totalgewinn 230
- Toter Punkt 393
- Transaktionskosten 106 ff., 123
- Transferpreise 351
- Transformationskriterium 317
- Transportproblem 381
- True and fair view 256, 259

- Übergabekosten 360
- Übernahmekosten 360
- Überwachung 541
 - Dispositionsüberwachung 182, 184
 - Fremdüberwachung 196 ff., 215 ff.
 - Objektüberwachung 182 ff., 186, 189, 210 ff.
 - Organisationsmöglichkeiten der 191, 201 ff.
 - Selbstüberwachung 196 f., 213 ff.
 - Wirkungen der 180 ff.
- Überwachungsadressaten 182
- Überwachungsintensität 181, 188
- Überwachungsleistung 188
- Überwachungsprozesse 184 ff., 204 ff.
- Überwachungsschritte 180, 201 ff.
- Umlaufvermögen 222, 262, 277
- Umsatz 317 f.
- Umsatzkostenverfahren 266, 360
- Umsatzsteuer 513
- Umsatzwachstumsabweichung 399
- Umschuldung 234
- Umweltparameter 67 f.
- Umweltzustände 25, 67 f., 76 f., 384
- Umgewißheit 14 f.
- Unsicherheit, Entscheidung bei 85 ff.
- Unternehmen
 - assoziierte 310
 - verbundene 262
- Unternehmung
 - divisionalisierte 160
- Unterordnungskonzern 290
- Unterschiedsbetrag 299 f., 302
- Urteilsstichprobe 579 ff.

- Value-Added-Information-Services 440
- Variable Kosten 333
- Verantwortungsbereich 337, 345
- Veräußerungsgewinn 303

- Verbindlichkeiten 262, 270, 286
 - Bewertung der 270 f.
 - konzerninterne 307
- Verbundwirkung vernetzter Kommunikationstechnik 488, 493
- Verfahren der kritischen Werte 383
- Verfahren der Risikoanalyse 385
- Verfahrensvergleich 381
- Vergleichbarkeitsprinzip 243
- Vergleichsobjekt
 - Soll- 179
 - Ist- 179
- Verhaltenskontrolle 385
- Verkehrsfähigkeit 268
- Verlust 324, 328
 - konzerninterner 308
 - unrealisierter 277
- Verlustübernahme 295
- Verlustvortrag 267
- Vermittlungsnetz 460
- Vermögen 231, 267 ff.
- Vermögensaufstellung 511
- Vermögensaustausch 234
- Vermögensgegenstand 267
- Vermögensgüter 222, 227, 267 ff.
- Vermögenskonzeption, statische 241
- Vermögenssteuer 512
- Veröffentlichung 253 ff., 293
- Verpflichtungen 222
- Verrechnung 325
- Verrechnungsfunktion 225
- Verrechnungspreise 327, 329
 - konzerninterne 293, 308 f.
- Verrechnungssätze 348
- Verschmelzungsmehrwert 274
- Verteilnetz 460
- Verteilte Systeme 416 ff.
- Vertriebskosten 276
- Vertriebskostenstellen 375
- Vertriebsstellen 338
- Verursachungsprinzip 242 f., 342, 357
- Verwaltungsbereich, allgemeiner 375
- Verwaltungskostenstelle 357
- Verwaltungsstellen 338
- Videokonferenz 469
- Videotext 466
- Vier-Ebenen-Modell 489 ff.
- Vierteljahresabschluss 258
- Views 438
- Voice Mail 467
- Vollintegration der Planung 47
- Vollkosten 378
- Vollkostenkalkulation 354
- Vollkostenrechnung 323, 334, 364 f.
- Vollständigkeit des Konzernabschlusses 296
- Vorgaben 320
- Vorkostenstellen 339

- Vor- und Plankalkulation 354
 Vorräte 262, 281

 Währungsumrechnung 298
 Wahrscheinlichkeit 27f., 84
 Wahrscheinlichkeitsprognose 15, 24, 27f.
 Waren 222, 281
 Weisungsrechte 131, 133
 Weiterverarbeitbarkeit 453, 455 ff.
 Werbekosten, Aktivierung der 233, 276
 Werbung 375
 Wert s. Bewertung
 - beizulegender 277
 Wertaufholungspflicht 257, 278
 Wertdimension von Daten 380
 Werterfassung, undifferenzierte 335
 Wertekategorien 227
 Wertmaßstabsfunktion 226
 Wertrechnung 223
 Wertorientierung 146
 Wertpapiere
 - Bewertung anderer 280
 Wertschlüssel 347
 Wertschöpfungskette 480 f.
 Wertschöpfungsrechnung 221
 Wiederbeschaffungskosten 245, 281
 Willkürreserven 289
 Window-Systeme 423 f.
 WIRD-Informationen 320
 Wirkungsprognose 15, 24, 28
 Wirtschaftlichkeit 370, 486 ff.
 - Grundsatz der 296
 Wirtschaftlichkeitskontrolle 370 ff.
 Wirtschaftlichkeitsrechnung 380
 Wirtschaftsausschuß 257
 Wirtschaftlichkeitsbeurteilung 486 ff.
 - dualer Bewertungssatz 492
 - Indikatoren 490
 - mehrstufige 489 ff.
 Wirtschaftsgüter
 - immaterielle 222, 263, 267
 - nicht abnutzbare 279
 Wirtschaftsinformatik 412 f.

 Wirtschaftsprüfer 546 ff.
 - Berufsaufsicht 552 ff.
 - Berufsgrundsätze 547 ff.
 - Formen der Berufsausübung 554 ff.
 - Wettbewerbssituation 556 ff.
 - Zugangsvoraussetzungen 547 f.
 - Zukunftsperspektiven 560 f.
 Wirtschaftsprüferkammer 546
 Wirtschaftsprüferordnung 543
 Wirtschaftsprüfungsgesellschaften 547, 555 ff.
 WISIWYG-Systeme 430
 Workgroup-Computing 430 f.

 Zahlungsbereich 317
 Zahlungsmittelsaldo 328
 Zeitdimension von Daten 380
 Zeitpräferenz 28, 73 f., 80 ff.
 Zentralisation 140 ff.
 Zero-Base-Budgeting 48
 Zerschlagungsvermögen 241
 Ziel(e)
 - des Jahresabschlusses 234 ff., 256 ff., 293 ff.
 Zielanalyse 15 ff.
 Zielbeziehung 17 f.
 Zieldauer 16
 Zielgröße 16 f.
 Zielkonfliktlösungen 18 f.
 Zielplan(ung) 16, 31, 65 f., 72
 Zielsteuer 501
 Zielvorschrift 16
 Zinseffekte 501
 Zugänge 223, 233, 262
 Zuordnungen 336
 Zurechnung 334
 Zurechnungsprinzipien 337, 342
 Zurechnungsproblematik 488 f., 493
 Zusammenführung 206
 Zuverlässigkeit 189 f., 204 ff.
 Zwangsreserven 289
 Zwischenabschluß 298
 Zwischenerfolgseeliminierung 309
 Zwischengewinn 308
 Zwischenkalkulation 354
 Zwischenverlust 308