

ZfB

ZEITSCHRIFT FÜR

BETRIEBSWIRTSCHAFT

Herausgeber: Prof. Dr. H. Albach · Dr. K.-H. Baumann · Prof. Dr. H.E. Büschgen · Prof. Dr. K.H. Forster · Prof. Dr. E. Heinen · Prof. Dr. H.A. Henzler · Prof. Dr. H. Jacob · Dr. W. Röller · Prof. Dr. H. Sabel · Prof. Dr. D. Schneidewind ·
Internationale Herausgeber: Prof. Dr. A. Bultez · Prof. Dr. L. Engwall · Prof. Dr. S. Garcia Echevarria · Prof. Dr. R.T. Green · Prof. Dr. D. Jacobs · Prof. Dr. K. Okubayashi · Prof. Dr. A. Stepan · Prof. Dr. M. Tajima · Prof. Dr. K. Virtanen

64. Jahrgang 1994

GABLER

Herausgeber

Dr. Karl-Hermann Baumann

Mitglied des Vorstandes und Leiter der Zentralabteilung Finanzen der Siemens AG.

Prof. Dr. Hans E. Büschgen

Universitätsprofessor und Direktor des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Besondere der Banken an der Universität zu Köln.

WP und StB Prof. Dr. Dr. h.c. Karl-Heinz Forster

Vorsitzer des Aufsichtsrats der TREUARBEIT AG.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Edmund Heinen

em. Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität München.

Prof. Dr. Herbert A. Henzler

Chairman von McKinsey & Company, Inc., in der Bundesrepublik Deutschland und Honorarprofessor für Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München.

Prof. Dr. Dr. h.c. Herbert Jacob

em. Professor der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg.

Dr. Wolfgang Röller

Aufsichtsratsvorsitzender der Dresdner Bank AG.

Prof. Dr. Hermann Sabel

Professor der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, der Universität Bonn und Mitglied im Wissenschaftlichen Beirat des Universitätsseminars der Wirtschaft (USW) in Erfstadt-Liblar.

Prof. Dr. Dieter Schneldewind

Mitglied des Aufsichtsrates der WELLA AG und Honorarprofessor an der Ruhr-Universität Bochum.

Internationaler Herausgeberbeirat

Prof. Dr. Alain Bultez

Professor für Managementwissenschaften an der Katholischen Universität Mons (FUCAM, Belgien) und Direktor des European Institute for Advanced Studies in Management (Brüssel).

Prof. Dr. Lars Engwall

Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Uppsala und Direktor des Department of Business Studies.

Prof. Dr. Santiago Garcia Echevarria

Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmenspolitik, und Direktor des Departamento de Ciencias Empresariales der Universität Alcalá de Henares.

Prof. Dr. Robert T. Green

Professor für Marketing und Internationale Betriebswirtschaftslehre an der University of Texas in Austin, Texas, und Director des Center for International Business Education and Research.

Prof. Dr. Don Jacobs

Gaylord Freeman Distinguished Professor of Banking und Dean der J.L. Kellogg Graduate School of Management der Northwestern University in Evanston bei Chicago.

Prof. Dr. Koji Okubayashi

Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Human Resources Management in der School of Business Administration der Kobe University.

Prof. Dr. Adolf Stepan

Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Industriebetriebslehre, und Direktor des Instituts für Betriebswissenschaften, Arbeitswissenschaften und Betriebswirtschaftslehre, an der Technischen Universität Wien.

Prof. Dr. Moriyuki Tajima

Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Hitotsubashi Universität zu Tokio.

Prof. Dr. Kalervo Virtanen

Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Management Accounting, an der Helsingin Kauppakorkeakoulu, der Helsinki School of Economics and Business Administration.

Schriftführender Herausgeber

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Horst Albach

Professor der Betriebswirtschaftslehre an der Humboldt-Universität zu Berlin und Direktor des Schwerpunkts IV, Wissenschaftszentrum Berlin, Honorarprofessor an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung Koblenz (WHU).

Übersicht

Heft 1, Januar 1994	Seiten	1– 136
Heft 2, Februar 1994	Seiten	137– 270
Heft 3, März 1994	Seiten	271– 400
Heft 4, April 1994	Seiten	401– 542
Heft 5, Mai 1994	Seiten	543– 688
Heft 6, Juni 1994	Seiten	689– 806
Heft 7, Juli 1994	Seiten	807– 928
Heft 8, August 1994	Seiten	929–1076
Heft 9, September 1994	Seiten	1077–1214
Heft 10, Oktober 1994	Seiten	1215–1344
Heft 11, November 1994	Seiten	1345–1486
Heft 12, Dezember 1994	Seiten	1487–1642
ZfB-EH 1/94 – Neue Konzernstrukturen bei Großunternehmen und im Mittelstand	Seiten	1– 133
ZfB-EH 2/94 – Hochschuldidaktik und Hochschulökonomik	Seiten	1– 318

Inhalt

<i>Adam, Dietrich; Schlüchtermann, Jörg; Hering, Thomas: Zur Verwendung marktorientierter Kalkulationszinsfüße in der Investitionsrechnung. Kritische Stellungnahme zum Beitrag „Marktziensorientierte Investitionsrechnung“ von B. Rolfes (ZfB 63. Jg. (1993), S. 691–713)</i>	115
<i>Adam, Dietrich; Schlüchtermann, Jörg; Hering, Thomas: Marktzinsmethode: Ein letzter Versuch. Gegendarstellung zur Erwidern von B. Rolfes (ZfB 64. Jg. (1994), S. 121–125)</i>	787
<i>Albach, Horst: Frauenfreundliche Rahmenbedingungen betrieblicher Personalpolitik</i>	1401
<i>Albach, Horst: Umweltmanagement als Führungsaufgabe</i>	1567
<i>Albers, Sönke: Vgl. Skiera, Bernd; Albers, Sönke</i>	
<i>Alewell, Dorothea: Informationsasymmetrien in Arbeitsverhältnissen</i>	57
<i>Autenrieth, Christine; Domsch, Michel E.; Pfeiffer, Petra: Personalauswahl und Personalentwicklung von weiblichen Führungskräften und Führungsnachwuchskräften in der Wirtschaft</i>	1373
<i>Baetge, Jörg; Krause, Clemens; Mertens, Peter: Zur Kritik an der Klassifikation von Unternehmen mit Neuronalen Netzen und Diskriminanzanalysen. Stellungnahme zum Beitrag von Anton Burger (ZfB 64. Jg. (1994), S. 1165–1179)</i>	1181
<i>Bamberg, Günter; Röder, Klaus: Arbitrage institutioneller Anleger am DAX-Futures Markt unter Berücksichtigung von Körperschaftsteuern und Dividenden</i>	1533
<i>Bartels, Ruth: Planungsgruppen zur CIM-Einführung</i>	877
<i>Bauer, Hans H.; Herrmann, Andreas; Mengen, Andreas: Eine Methode zur gewinnmaximalen Produktgestaltung auf der Basis des Conjoint Measurement</i>	81
<i>Bernhardt, Wolfgang: Keine Aufsicht und schlechter Rat?</i>	1341
<i>Bode, Jürgen: Eine unscharfe Produktionsfunktion der Unternehmung</i>	465
<i>Borkowsky, Jörg: Computerunterstützung bei der Arbeit mit qualitativen Daten am Beispiel des Marketing</i>	313
<i>Breisig, Thomas: Vgl. Witzig, Thomas; Breisig, Thomas</i>	
<i>Brink, Alfred: Vgl. von Zwehl, Wolfgang; Brink, Alfred</i>	
<i>Buhl, Hans Ulrich: Leasing bei einheitlichem Kalkulationszins vor Steuern</i>	213
<i>Buhl, Hans Ulrich: Optimale Kreditfinanzierung</i>	515
<i>Burger, Anton: Zur Klassifikation von Unternehmen mit neuronalen Netzen und Diskriminanzanalysen</i>	1165
<i>Burger, Anton: Plädoyer für eine theoretische Fundierung der Jahresabschlußanalyse. Anmerkungen zur Stellungnahme von Jörg Baetge, Clemens Krause und Peter Mertens (ZfB 64. Jg. (1994), S. 1181–1191)</i>	1193
<i>Dabrowski, Janusz M.: Untersuchung des Prozesses der Eigentumsumgestaltung in der polnischen Wirtschaft</i>	839
<i>Decker, Rolf O. A.: Vgl. Kruschwitz, Lutz; Decker, Rolf O. A.</i>	

<i>Demmler, Wolfgang:</i> Vgl. Homburg, Christian; Demmler, Wolfgang	
<i>Dinkelbach, Werner; Dyckhoff, Harald:</i> Anmerkungen zu „Ansätze einer Theorie der Gutenberg-Produktionsfunktion“. Stellungnahme zu dem Beitrag von Prof. Dr. Klaus-Peter Kistner und Dipl.-Kffr. Susanne Sonntag (ZfB 63. Jg. (1993), H. 12, S. 1297–1329)	1513
<i>Domsch, Michel E.:</i> Vgl. Autenrieth, Christine; Domsch, Michel E.; Pfeiffer, Petra	
<i>Dyckhoff, Harald; Jacobs, Rolf:</i> Organisation des Umweltschutzes in Industriebetrieben	717
<i>Dyckhoff, Harald:</i> Vgl. Dinkelbach, Werner; Dyckhoff, Harald	
<i>Endres, Walter:</i> Betriebswirtschaftslehre nur englisch? Eine Anmerkung zum Beitrag von Prof. Dr. Hermann Simon (ZfB-Ergänzungsheft 3/93, S. 73–84)	791
<i>Feichtinger, Gustav; Kopel, Michael:</i> Nichtlineare dynamische Systeme und Chaos: Neue Impulse für die Betriebswirtschaftslehre?	7
<i>Fink, Claudia; Steiner, Peter:</i> Steuerlich linearisiertes Leasing	229
<i>Frehrking, Daniel-Christian; Schöffski, Oliver:</i> Strukturvertrieb von Finanzdienstleistungen	571
<i>Fritz, Wolfgang:</i> Die Produktqualität – ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolgs?	1045
<i>Fröhling, Oliver:</i> Verbesserungsmöglichkeiten und Entwicklungsperspektiven von Conjoint + Cost. Stellungnahme zum Beitrag „Eine Methode zur gewinnmaximalen Produktgestaltung auf der Basis des Conjoint Measurement“ von H. H. Bauer, A. Herrmann und A. Mengen (ZfB 64. Jg. (1994), S. 81–94)	1143
<i>Fuji, Kazuhiko:</i> Industriepolitik in Japan	143
<i>Gaugler, Eduard; Weber, Armin:</i> Der Wert eines Studentenausweises	1457
<i>Gerpott, Torsten J.:</i> Vgl. Schefczyk, Michael; Gerpott, Torsten J.	
<i>Geyer, Alois L. J.; Steyrer, Johannes:</i> Transformationale Führung, klassische Führungstheorien und Erfolgsindikatoren von Bankbetrieben	961
<i>Gumm-Heußen, Martina:</i> Vgl. Hartmann-Wendels, Thomas; Gumm-Heußen, Martina	
<i>Hartmann-Wendels, Thomas; Gumm-Heußen, Martina:</i> Zur Diskussion um die Marktzinsmethode: Viel Lärm um Nichts?	1285
<i>Hedderich, Rudolf:</i> Die Grundlagen operativen und strategischen Verhaltens im Handelsbetrieb	407
<i>Hering, Thomas:</i> Vgl. Adam, Dietrich; Schlüchtermann, Jörg; Hering, Thomas	
<i>Herrmann, Andreas:</i> Die Bedeutung von Nachfragemodellen für die Planung marketingpolitischer Aktivitäten	1303
<i>Herrmann, Andreas:</i> Vgl. Bauer, Hans H.; Herrmann, Andreas; Mengen, Andreas	
<i>Homburg, Christian; Demmler, Wolfgang:</i> Instrumente zur Unternehmensstraffung und -sanie- rierung	1591
<i>Jacobs, Rolf:</i> Vgl. Dyckhoff, Harald; Jacobs, Rolf	
<i>Kandaouroff, Anni:</i> Qualitätskosten	765
<i>Kassebohm, Kristian; Malorny, Christian:</i> Auditierung und Zertifizierung im Brennpunkt wirtschaftlicher und rechtlicher Interessen	693

<i>Kistner, Klaus-Peter; Sonntag, Susanne: Ansätze einer Theorie der Gutenberg-Produktionsfunktion. Entgegnung auf die Stellungnahme von Werner Dinkelbach und Harald Dyckhoff (ZfB 64. Jg. (1994), S. 1513–1523)</i>	1525
<i>Kopel, Michael: Vgl. Feichtinger, Gustav; Kopel, Michael</i>	
<i>Krahen, Jan Pieter: Kostenschlüsselung und Investitionsentscheidung</i>	189
<i>Krause, Clemens: Vgl. Baetge, Jörg; Krause, Clemens; Mertens, Peter</i>	
<i>Krüger, Thorsten: Vgl. Pawellek, Günther; Krüger, Thorsten</i>	
<i>Kruschwitz, Lutz; Decker, Rolf O. A.: Effektivrenditen bei beliebigen Zahlungsstrukturen</i>	619
<i>Kruschwitz, Lutz; Röhrs, Michael: Debreu, Arrow und die marktzensorientierte Investitionsrechnung. Anmerkungen zum Beitrag „Marktzensorientierte Investitionsrechnung“ von Prof. Dr. Bernd Rolfes (ZfB 63. Jg. (1993), H. 7, S. 691–713)</i>	655
<i>Liebl, Franz: Issue Management</i>	359
<i>Macharzina, Klaus; Wolf, Joachim: Wertetypen in den neuen Bundesländern</i>	1241
<i>Malorny, Christian: Vgl. Kassebohm, Kristian; Malorny, Christian</i>	
<i>Mandler, Udo: Wirtschaftsprüfung im Umbruch</i>	167
<i>Mengen, Andreas: Vgl. Bauer, Hans H.; Herrmann, Andreas; Mengen, Andreas</i>	
<i>Menkhoff, Lukas; Röckemann, Christian: Noise Trading auf Aktienmärkten</i>	277
<i>Mertens, Peter: Vgl. Baetge, Jörg; Krause, Clemens; Mertens, Peter</i>	
<i>Mertens, Peter: Neuere Entwicklungen des Mensch-Computer-Dialoges in Berichts- und Beratungssystemen</i>	35
<i>Möhrle, Martin G.; Voigt, Ingrid: ZfB-Autoren 1993</i>	405
<i>Nolte, Matthias: Vgl. Wiedemann, Arnd; Nolte, Matthias</i>	
<i>Nyhuis, Peter: Quantifizierung logistischer Rationalisierungspotentiale mit Betriebskennlinien</i>	443
<i>Olbrich, Rainer: Erfolgspositionen im Lebensmittelhandel</i>	425
<i>Pawellek, Günther; Krüger, Thorsten: Kostentransparenz in der Produktionslogistik</i>	203
<i>Pfeiffer, Petra: Vgl. Autenrieth, Christine; Domsch, Michel E.; Pfeiffer, Petra</i>	
<i>Picot, Arnold; Reichwald, Ralf: Auflösung der Unternehmung?</i>	547
<i>Razim, Claus: Das Spannungsfeld von Technologie, Ökologie und Ökonomie</i>	1581
<i>Rechkemmer, Kuno: Topexecutives</i>	1609
<i>Reichwald, Ralf: Vgl. Picot, Arnold; Reichwald, Ralf</i>	
<i>Ringlstetter, Max; Skrobarczyk, Peter: Die Entwicklung internationaler Strategien</i>	333
<i>Röckemann, Christian: Vgl. Menkhoff, Lukas; Röckemann, Christian</i>	
<i>Röder, Klaus: Vgl. Bamberg, Günter; Röder, Klaus</i>	
<i>Röhrs, Michael: Vgl. Kruschwitz, Lutz; Röhrs, Michael</i>	

<i>Rolfes, Bernd</i> : Marktziensorientierte Investitionsrechnung. Replik zur Stellungnahme von Dietrich Adam, Jörg Schlüchtermann und Thomas Hering (ZfB 64. Jg. (1994), H. 1, S. 115–119)	121
<i>Rolfes, Bernd</i> : Die Marktziormethode in der Investitionsrechnung. Stellungnahme zu den Anmerkungen von Prof. Dr. Lutz Kruschwitz und Dr. Michael Röhrs (ZfB 64. Jg. (1994), H. 5, S. 655–665)	667
<i>Sabel, Hermann; Weiser, Christoph</i> : Zum Sterben von Unternehmen	297
<i>Schefczyk, Michael; Gerpott, Torsten J.</i> : Operativer und finanzieller Erfolg von Luftverkehrsunternehmen	933
<i>Schewe, Gerhard</i> : Erfolg im Technologiemanagement	999
<i>Schierenbeck, Henner</i> : Das Meß- und Steuerungskonzept der Marktziormethode	1417
<i>Schierenbeck, Henner</i> : Marktziormethode: Kurze Replik zu „Ein letzter Versuch“ von Adam et al. Replik zur Stellungnahme von Dietrich Adam, Jörg Schlüchtermann und Thomas Hering (ZfB 64. Jg. (1994), S. 787–790)	1453
<i>Schlüchtermann, Jörg</i> : Vgl. Adam, Dietrich; Schlüchtermann, Jörg; Hering, Thomas	
<i>Schmalen, Helmut</i> : Das hybride Kaufverhalten und seine Konsequenzen für den Handel	1221
<i>Schmitt, Stefanie</i> : Vgl. Wäscher, Gerhard; Schmitt, Stefanie	
<i>Schneider, Dieter</i> : Läßt sich das Entstehen der Unternehmungen aus „eindimensionalen“ Entscheidungsfähigkeiten erklären? Erwiderung zur Stellungnahme von Dr. Friedrich Thießen (ZfB 64. Jg. (1994), H. 3, S. 385–389)	391
<i>Schneider, Dirk</i> : Steuerung modischer Sortimente im filialisierten Einzelhandel	1351
<i>Schöffski, Oliver</i> : Vgl. Frehrking, Daniel-Christian; Schöffski, Oliver	
<i>Skiera, Bernd; Albers, Sönke</i> : COSTA: Ein Entscheidungs-Unterstützungs-System zur deckungsbeitragsmaximalen Einteilung von Verkaufsgebieten	1261
<i>Skrobarczyk, Peter</i> : Vgl. Ringlstetter, Max; Skrobarczyk, Peter	
<i>Sonntag, Susanne</i> : Vgl. Kistner, Klaus-Peter; Sonntag, Susanne	
<i>Stehle, Richard</i> : Eigenkapitalquoten und Fremdkapitalstruktur börsennotierter deutscher Aktiengesellschaften	811
<i>Steiner, Manfred; Wittrock, Carsten</i> : Timing-Aktivitäten von Aktieninvestmentfonds und ihre Identifikation im Rahmen der externen Performance-Messung	593
<i>Steiner, Peter</i> : Vgl. Fink, Claudia; Steiner, Peter	
<i>Steven, Marion</i> : Dynamische Analyse des Umweltfaktors in der Produktion	493
<i>Steven, Marion</i> : Die Einbeziehung des Umweltfaktors in die Gutenberg-Produktionsfunktion	1491
<i>Steyrer, Johannes</i> : Vgl. Geyer, Alois L. J.; Steyrer, Johannes	
<i>Sugahisa, Shuichi</i> : Wettbewerbspolitik in Japan	153
<i>Sydow, Jörg</i> : Franchisingnetzwerke	95
<i>Thießen, Friedrich</i> : „Unsichtbare Hand“-Erklärungen für die Institution Unternehmung. Eine Anmerkung zum Beitrag von Prof. Dr. Dieter Schneider (ZfB 63. Jg. (1993), H. 2, S. 179–195)	385

Jahresinhaltsverzeichnis

<i>Voigt, Ingrid; Möhrle, Martin G.</i> : ZfB-Autoren 1993	405
<i>Voigt, Kai-Ingo</i> : F + E-Strategie und „Strategische“ Flexibilität	1083
<i>Wäscher, Gerhard; Schmitt, Stefanie</i> : Der Ausgleich des Devisenkontos	859
<i>Weber, Armin</i> : Vgl. Gaugler, Eduard; Weber, Armin	
<i>Weiser, Christoph</i> : Vgl. Sabel, Hermann; Weiser, Christoph	
<i>Wieandt, Axel</i> : Versunkene Kosten und strategische Unternehmensführung	1027
<i>Wiedemann, Arnd; Nolte, Matthias</i> : Kalkulation und Einsatz von Forward Rate Agreements im Treasury-Management	629
<i>Wimmer, Konrad</i> : Kostenabweichungsanalyse und Kostensenkung	981
<i>Wittrock, Carsten</i> : Vgl. Steiner, Manfred; Wittrock, Carsten	
<i>Witzig, Thomas; Breisig, Thomas</i> : Umsetzung aktueller Konzepte des Qualitätsmanagements	737
<i>Wolf, Joachim</i> : Vgl. Macharzina, Klaus; Wolf, Joachim	
<i>Zelewski, Stephan</i> : Produktionstheorie aus der Perspektive des „non statement view“	897
<i>Zirbs, Rainer</i> : Das japanische Engagement in den neuen Bundesländern. Stellungnahme zu dem Beitrag von Dr. Tomoki Waragai (ZfB 63. Jg. (1993), H. 11, S. 1169–1179)	959
<i>Zwehl, Wolfgang von; Brink, Alfred</i> : Optimale Aggregatanpassung bei begrenzt verfügbaren Einsatzfaktoren	1109

Rezensionen

<i>Ackermann, Karl-Friedrich; Blumenstock Horst (Hrsg.)</i> : Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen (Blettner)	681
<i>Bierter, Willy; Binder, Hans-Martin</i> : Unternehmerische Innovationsprozesse (de Pay)	1067
<i>Castan, Edgar</i> : Rechnungslegung in der Europäischen Gemeinschaft (Peters)	796
<i>Domschke, Wolfgang; Scholl, Arnim; Voß, Stefan</i> : Produktionsplanung – Ablauforganisatorische Aspekte (Dyckhoff)	253
<i>The Economist</i> : Atlas of the New Europe (Albach)	128
<i>Eglau, Hans Otto</i> : Edzard Reuter (Albach)	1623
<i>Enderle, George; Homann, Karl; Honecker, Martin; Kerber, Walter; Steinmann, Horst (Hrsg.)</i> : Lexikon der Wirtschaftsethik (Kreikebaum)	674
<i>Fritsch, Ulrich; Liener, Gerhard; Schmidt, Reinhart (Hrsg.)</i> : Die deutsche Aktie (Stehle)	1201
<i>Gebhardt, Günther; Gerke, Wolfgang; Steiner, Manfred (Hrsg.)</i> : Handbuch des Finanzmanagements (Neus)	1202
<i>Geschka, Horst</i> : Wettbewerbsfaktor Zeit (Wiltinger)	256
<i>Glaubig, Jürgen</i> : Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung für Dauerrechtsverhältnisse unter besonderer Berücksichtigung von Miete, Pacht und Leasing sowie Darlehens-, Arbeits- und Ausbildungsverträgen (Jonas)	394

<i>Haller, Matthias; Bleicher, Knut; Brauchlin, Emil; Pleitner, Hans-Jopst; Wunderer, Rolf; Zündt, Andrée (Hrsg.): Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre (Albach)</i>	131
<i>Hammer, Michael; Champy, James: Reengineering the Corporation – A Manifesto for Business Revolution (Simon)</i>	255
<i>Hauer, Annegret; Kleinhenz, Thomas; Schuttenbach, Liliane von: Der Mittelstand im Transformationsprozeß Ostdeutschlands und Osteuropas (Kayser)</i>	677
<i>Hermann, Thomas: Zur Theoriegeschichte des dispositiven Faktors (Reese)</i>	1070
<i>Hilbert, Anette: Ausgangsbedingungen und Reorganisation der industriellen Forschung und Entwicklung in den neuen Bundesländern (Kayser)</i>	260
<i>Hofmann, Rolf: Kapitalgesellschaften auf dem Prüfstand (Perlitz)</i>	1063
<i>Hossner, Rüdiger (Hrsg.): Jahrbuch der Logistik 1993 (Kummer)</i>	397
<i>Jung, Helga: Erfolgsfaktoren von Unternehmensakquisitionen (Sohl)</i>	1478
<i>Klandt, Heinz: Entrepreneurship and Business Development (Mahmood)</i>	793
<i>Kraemer, Wolfgang: Effizientes Kostenmanagement (Fiedler)</i>	1064
<i>Link, Jörg; Hildebrand, Volker: Database Marketing und Computer Aided Selling (Albers)</i>	1326
<i>Lück, Wolfgang: Jahresabschlußprüfung (Jonas)</i>	1068
<i>Mißler-Behr, Magdalena: Methoden der Szenarioanalyse (Witt)</i>	1207
<i>Ogger, Günther: Nieten in Nadelstreifen (Albach)</i>	1482
<i>Ohno, Taiichi: Das Toyota-Produktionssystem (Steven)</i>	396
<i>Potthoff, Erich; Trescher, Karl: Das Aufsichtsratsmitglied (Jaeger)</i>	1199
<i>Preukschat, Ulf D.: Vorankündigungen von Neuprodukten (Vinkemeier)</i>	1065
<i>Roggenbuck, Harald E.: Begrenzung des Anteilsbesitzes von Kreditinstituten an Nichtbanken (Burghof)</i>	679
<i>Rudolph, Christian Thomas: Positionierungs- und Profilierungsstrategien im europäischen Einzelhandel (Haedrich)</i>	1328
<i>Schmalenbach Gesellschaft (Hrsg.): Unternehmensführung und externe Rahmenbedingungen (Steven)</i>	1473
<i>Schmidt, Volker: Die Mercedes-Benz AG als Dominant Firm auf dem Nutzfahrzeugmarkt (Albach)</i>	1625
<i>Schneider, Dieter: Betriebswirtschaftslehre (Müller-Merbach)</i>	1474
<i>Schust, Günther H.: Total Performance Management</i>	675
<i>Steinle, Claus; Bruch, Heike (Hrsg.): Führung und Qualifizierung (Kreikebaum)</i>	672
<i>Steinmann, Christina: Qualitätssicherungsvereinbarungen zwischen Endproduktherstellern und Zulieferern (Fröhling)</i>	532
<i>Stölzle, Wolfgang: Umweltschutz und Entsorgungslogistik (Göpfert)</i>	1626
<i>Stolz, Peter; Camenzind, Paul: Innovationen, Beschäftigung und Arbeitswelt, Chancen und Risiken aus ökonomischer Sicht (de Pay)</i>	258

Jahresinhaltsverzeichnis

<i>Tempelmeier, H.</i> : Material-Logistik (Fandel)	251
<i>Vidal, Miguel</i> : Wettbewerbsstrategien für Pionierunternehmen (Homburg)	1329
<i>Weber, Jürgen (Hrsg.)</i> : Zur Neuorientierung der Kostenrechnung (Fröhling)	1209
<i>Wieder, Bernhard</i> : Grenzkosten- und Absatzsegementerfolgsrechnung im Versicherungsunternehmen (Schüler)	1480
<i>Wildemann, Horst</i> : Fertigungsstrategien – Reorganisationskonzepte für eine schlanke Produktion und Zulieferung (Knolmayer)	795
<i>Winiacki, Jan</i> : Privatization in Poland. A Comparative Perspective (Witt)	262
<i>Wunderer, Rolf</i> : Führung und Zusammenarbeit (Kossbiel)	1205
<i>Yoshikawa, Takeo; Innes, John; Mitchell, Falconer; Tanaka, Masayasu</i> : Contemporary Cost Management (Pesch)	126

Nachrichten

Horst Albach 399 – Mark Ebers 802 – Torsten J. Gerpott 540 – Werner Kern 925 – Heinz Kußmaul 266 – Peter Mertens 266, 1636 – Diana de Pay 1484 – Bernhard Pellens 266 – Dieter Pfaff 399 – Bernd Schiemenz 1213 – Reinhard Schmidt 399 – Stephan Schrader 1073 – Hermann Simon 266 – Norbert Thom 1332 – Ursula Weisenfeld-Schenk 1485 – Axel v. Werder 267 – Stephan Zelewski 134

ZfB-EH 1/94 – Neue Konzernstrukturen bei Großunternehmen und im Mittelstand

<i>Albach, Horst</i> : Die Rolle der Zentrale	1
<i>Bäcker, Arno; Klein, Martin</i> : Länderrisiko und Schuldendienstkapazität	111
<i>Baumann, Karl-Hermann</i> : Workshop II: Plankoordination zwischen Tochtergesellschaft und Zentrale	67
<i>Bühner, Rolf</i> : Workshop IV: Das veränderte Rollenverständnis der Holding-Manager	77
<i>Flick, Hans</i> : Workshop III: Management-Fees in Holdingkonzernen	71
<i>Henzler, Herbert</i> : Integration: Die Aufgabe der Zentrale	51
<i>Jung, Michael</i> : Evolution oder Revolution von Konzernzentralen: Corporate Governance als Deep Transaction	27
<i>Klein, Martin</i> : Vgl. Bäcker, Arno; Klein, Martin	
<i>Kley, Karl-Ludwig</i> : Organisation und Personalmanagement eines internationalen Unternehmens in Japan	89
<i>Lehnen, Fritz</i> : Workshop V: Finanzmanagement im Holding-Konzern	85
<i>Michael Mirow</i> : Wie können Konzerne wettbewerbsfähig bleiben?	9
<i>Moeller, Gert</i> : Was bringt eine Holding-Struktur?	41
<i>Voss, Bernd W.</i> : Workshop I: Beurteilung der Tochtergesellschaften bzw. Niederlassungen und deren Geschäftsführer	61

ZfB-EH 2/94 – Hochschuldidaktik und Hochschulökonomie

<i>Back-Hock, Andrea:</i> Vgl. Mertens, Peter; Back-Hock, Andrea; Sluka, Karen	
<i>Bodendorf, Freimut; Seitz, Ralph:</i> Studentische Telearbeit mit Hilfe mobiler PCs	139
<i>Eckardstein, Dudo von; Mayrhofer, Wolfgang:</i> Evaluation der Studiensituation an der Wirtschaftsuniversität Wien	217
<i>Eschenbach, Rolf:</i> Erfahrungen aus 30 Projektseminaren in der universitären Betriebswirtschaftslehre	207
<i>Fandel, Günter; Hoffmann, Heinz; Streubel, Wolfram:</i> Erfolge, Perspektiven und kritische Aspekte des wirtschaftswissenschaftlichen Fernstudiums an der FernUniversität Hagen	281
<i>Fastabend, Holger:</i> Vgl. Wiendahl, Hans-Peter; Scholtissek, Peter, Fastabend, Holger	
<i>Flatscher, Rony G.:</i> Informationssystementwicklung mit CASE an der Wirtschaftsuniversität Wien	107
<i>Freimann, Jürgen; Schwaderlapp, Rolf:</i> Fast wie im richtigen Leben	53
<i>Gaugler, Eduard:</i> Der Wandel der betriebswirtschaftlichen Universitätsausbildung im Zuge der Internationalisierung der Wirtschaft	3
<i>Gerke, Wolfgang:</i> Lernen im Modell	91
<i>Grob, Heinz Lothar:</i> Computer Assisted Learning (CAL) durch Berechnungsexperimente .	79
<i>Hahn, Oswald:</i> Studienzeitverkürzung als Instrument der Wirtschaftlichkeitssteigerung . .	311
<i>Hansmann, Karl-Werner:</i> Erfahrungen mit dem dreijährigen Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität der Bundeswehr Hamburg	235
<i>Hoffmann, Heinz:</i> Vgl. Fandel, Günter; Hoffmann, Heinz; Streubel, Wolfram	
<i>Kappler, Ekkehard:</i> Vorteile und Nachteile kleiner Eliteuniversitäten im Bildungssystem der Bundesrepublik Deutschland	265
<i>Laske, Stephan:</i> Projektseminar Unternehmensanalyse	181
<i>Mag, Wolfgang:</i> Simulation mündlicher Diplomprüfungen	27
<i>Mayrhofer, Wolfgang:</i> Vgl. von Eckardstein, Dudo; Mayrhofer, Wolfgang	
<i>Mertens, Peter; Back-Hocke, Andrea; Sluka, Karen:</i> Ein Modell zur Kalkulation der Kosten je Absolvent	297
<i>Möhrle, Martin G.:</i> Qualitätsverbesserung interaktiver Lehre durch das Lead-Learner-Konzept	41
<i>Nastansky, Ludwig:</i> Approaching the Groupware Challenge in Higher Education	121
<i>Ringlstetter, Max:</i> Praxisorientiertes Projektstudium	195
<i>Roithmayer, Friedrich:</i> Eine Leiter an den Elfenbeinturm stellen	169
<i>Scholtissek, Peter:</i> Vgl. Wiendahl, Hans-Peter; Scholtissek, Peter; Fastabend, Holger	
<i>Schumann, Matthias, Witte, Karl-Hermann:</i> Teachware in der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung	65
<i>Schwaderlapp, Rolf:</i> Vgl. Freimann, Jürgen; Schwaderlapp, Rolf	

Seitz, Ralph: Vgl. Bodendorf, Freimut; Seitz, Ralph

Sluka, Karen: Vgl. Mertens, Peter; Back-Hock, Andrea; Sluka, Karen

Streubel, Wolfram: Vgl. Fandel, Günter; Hoffmann, Heinz; Streubel, Wolfgang

Vahrenkamp, Richard: Erfahrungen mit dem Kurzstudium an der Universität Gesamthochschule Kassel 243

Weber, Jürgen: Vor- und Nachteile kleiner privater Hochschulen unter den Bedingungen des deutschen Bildungssystems 251

Weber, Wolfgang: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre 15

Wiendahl, Hans-Peter; Scholtissek, Peter; Fastabend, Holger: Simulationsgestützte Wissensvermittlung mit einem Trainingssystem für die Fertigungssteuerung 151

Witte, Karl-Hermann: Vgl. Schumann, Matthias; Witte, Karl-Hermann

Stichwortverzeichnis

- Abfallgesetz 720
- Abgabensteuerung 1505
- Absatzsteuerung 1356, 1365
- Adaptive Dialoge 42ff.
- Aktiengesellschaften
 - börsennotierte 811ff.
 - börsennotierte versus nicht börsennotierte 825
 - versus alle Rechtsformen 826
- Aktieninvestmentfonds 593ff.
- Aktienkurse 277ff.
- Aktienpreise, Dynamik 21
- Allfinanzdienstleistungen 515ff.
- Allfinanz-Strukturvertriebe 576
- Angebotssysteme 40
- Anspruchsniveau-Theorie 994
- Äquivalente Portfolios 660
- Arbeitsmärkte, interne 68
- Arbeitsmarktsegmentation 1405
- Arbeitsorganisation 554, 1411
- Arbeitsorientierte Gestaltungskonzepte 556
- Arbeitsteilung
 - kostenoptimale 554
 - Reduktion 553
 - unternehmensübergreifende 559
 - in Unternehmen, neue Formen 552
- Arbeitsverhältnisse 57ff.
- Arbeitszeitorganisation 1412
- Arbeitszeitpolitik 1411
- Arbitrage 1533ff.
- Arbitragefreie Bewertung 658
- Arbitragegewinn
 - aus der Cash and Carry Arbitrage 1558ff.
 - aus der Reverse Cash and Carry Arbitrage 1554ff.
- Arbitrage Pricing Theory (APT) 594ff.
- Arbitrageproblem 116
- Arbitragevorteile 337ff.
- Asset prices 21
- Audit 696
- Auditierung 693ff.
- Auditory Interfaces 52
- Auflagensteuerung, Kostenwirkung 1507
- Aufsichtsrat
 - Größe 1347
 - Vergütungen 1348
 - Zustimmungspflichten 1346
 - und Board 1342
- Ausschüttungspolitik 14ff.
- Auswahlstrategien, optimale 62
- Automatische Berichterstattung 51ff.
- Automobilindustrie 303ff.
- Autonome Gruppe 556
- Autoritätssysteme 64
- Average-Produktionsfunktionen 939
- Bankbetriebe** 961ff.
 - Erfolgsindikatoren 961
- Banken im Aufsichtsrat 1344
- Barwertdefinition
 - Methode AIBD 627
 - Methode Braeß/Fangmeyer 622
 - Methode Moosmüller 625
 - Methode PAngV 621ff.
- Baunutzungsverordnung 436
- Bedarfsanalyse, computergestützte 41
- Bedienungssysteme 19ff.
- Benutzermodelle 37ff.
 - Informationsinhalte 38
 - und Empfängermodelle 39
- Berichts- und Beratungssysteme 35ff.
- Berufswahl, freie 1406
- Bestands-Fluß-Modelle 20
- Bestandsverwertung 1356, 1367
- Best practice-Produktionsfunktionen 939
- Betriebsbeauftragte 724
- Betriebsbeauftragte für Umweltschutz 718
- Betriebskennlinien 443ff.
 - Berechnung 448
 - Ermittlung 447
 - ideale und simulierte 452
 - potentielle Anwendungsmöglichkeiten 445
- Betriebswirtschaftslehre
 - deutsche 791
 - im internationalen Wettbewerb 791
- Bewertung
 - arbitragefreie 667
 - von Investitionsprojekten 1288ff.
- Bilanzkonsolidierung 812ff.
- Bildungspolitik 1414
- Board-Systems 1342ff.
- Bonitätsbeurteilung von Unternehmen 1165ff.
- Brain amplifier 40
- Bubbles 280ff.
- Built-in-Flexibilität 1085
- Capital Asset Pricing Model (CAPM) 594ff.
- Carry-Over-Effekte 20
- Cash and Carry Arbitrage 1541, 1557ff.
- Cash Flow 337ff., 517, 643, 657

- CES-Produktionsfunktion 498
CE-Zeichen
– rechtliche Bedeutung 706
– für Produkte 697
Chaosgenerierende Mechanismen 23
Chaostheorie 7ff.
– Analysetechnik 16ff.
– Instrumente 23
China 859ff.
CIM-Einführungen 877ff.
Clan 551
Cognitive maps 373
Colleague model 880
Comprehensive Compensation 866
Computerbörse DTB 1535
Computergestützte Bedarfsanalyse 41
Computer Integrated Manufacturing (CIM) 878ff.
Computerunterstützung in der Marketingplanung 313ff.
Confirmation-Seeker-These 1057
Conjoint + Cost 1143ff.
– Entwicklungsperspektiven 1150ff.
– Verbesserungsmöglichkeiten 1144ff.
– Verfahren 86ff.
Conjoint Measurement 81ff.
– Gewinnmaximierung 85ff.
– Grundzüge 83ff.
Consulting-Branche 696
Contestable markets 1028
Contractual Joint Venture 860
Controlling 982ff.
COSTA 1261ff.
Cost-Driver 775
Cost of Carry Modell 1541
- DAFOX 604ff.
Database Exploration 44
Data Envelopment Analysis (DEA) 933ff., 941ff.
Data Mining 44
Datenfilterung 44
Datenmustererkennung 44
DAX (Deutscher Aktienindex) 604ff.
– Berechnung 1536
DAX-Futures Kontrakt 1533ff.
– Bewertung 1540
– Einfluß von Ausschüttungen 1549
Defender-Modell 1319
Deterministische Modelle 939
Deutsches Institut für Normung (DIN) 694
Devisenbewirtschaftung in der VR China 860
Devisenkonto 859ff.
Devisenkontoausgleich 859
- Devisenproblematik chinesisch-deutscher Joint Ventures 869ff.
Devisenquellen
– Comprehensive Compensation 866
– Exporterlöse 864
– finanzwirtschaftliche 867ff.
– Inlandsabsatz gegen Devisen 865
Devisenregulierungszentren 868
Dezentralisierung der Unternehmen 550
Dialogrecherche 327
– offene 328
Dienstleistungsdistribution 95ff.
Dienstleistungsfranchising 96ff., 105ff.
Dienstleistungsproduktion 95ff.
Differenzierungskosten 340
Diffusionsmodell, logistisches 20
DIN ISO 9000ff. 694ff.
– Anwendung 695
DIN-Normen 702ff.
DIN-Norm 55350 740
Direktinvestitionen, japanische 959
Diskontierung, retrograde 656
Diskriminanzanalyse 1165ff., 1181ff., 1193ff.
– Kritik 1181ff.
Diskriminierung aufgrund des Geschlechts 1403ff.
Diskriminierungstheorie 1402, 1407
Dispositiver Faktor 1568ff.
Distributionsmanagement 426
Dividenden
– Besteuerung von 1543
– Reinvestition von 1539
Dorfman-Steiner-Regel 20
Duales Steuerungsmodell 1429ff.
Dynamische Optimierung 22
Dynamische Unternehmer 387
- Effektivrenditen bei beliebigen Zahlungsstrukturen 619ff.
Effektivzinsen für festverzinsliche Kapitalanlagen 619
Effektivzinsrechnung, treasury-konforme 1450
Effizienzmarkthypothese 283
EG-Harmonisierungsrichtlinien 697
EG-Kommission 696
Eigenkapital 817
– bilanzmäßiges 818
– Marktwert 819
Eigenkapitalquoten
– durchschnittliche 814ff.
– auf Basis der Einzelabschlüsse 832
– auf Basis der Konzernabschlüsse 832
– börsennotierter Aktiengesellschaften 811ff.
– zu Buchwerten 821ff.
– zu Marktwerten 821ff.

- Eigenkapitalrentabilität 938
 Eigentumsumgestaltung in der polnischen
 Wirtschaft 839ff.
 Einkaufsplanung 1356, 1359, 1361
 Einkommensteuer 517ff.
 Einzelabschlüsse 820
 Einzelhandel, filialisierter 1351ff.
 Einzelhändler 427ff.
 Einzelobjektbewertung 116
 EIS-Lücke 1619ff.
 Elektrizitätswirtschaft in Japan 147
 Elimination by Aspects-Modell 1313
 Emissionsfunktionen 1501
 Emissionsgrenzen 1506
 – zeitbezogene 1508
 Empfängermodell 39ff.
 End-of-Pipe-Technologien 731, 1576
 Engineering Production Functions 496
 Entropiegesetz 1584
 Entscheidungs-Unterstützungs-System COSTA
 1261ff.
 Entscheidungsverhalten der Individuen 21
 Entsorgung 720
 Equity Joint Venture 860
 Erfahrungskurveneffekte 1000
 Erfolg, Maßgrößen 432
 Erfolgsentwicklung von Luftverkehrsunterneh-
 men 933
 Erfolgsfaktoren, betriebliche 1045
 Erfolgsfaktorenforschung 1047
 Erfolgsindikatoren von Bankbetrieben 961ff.
 Erfolgskontrolle mit Kennzahlen 1604
 Erfolgskorrelate 933
 Ergebnisspaltung im Marktinzinsmodell 1421
 Erich-Gutenberg-Preis 1568
 Erpresserischer Überfall 1033
 Europäisches Komitee für Normung (CEN)
 694
 European Quality Award 695
 Evidenz-Impact-Matrix 379
 Executive Information Systems (EIS) 46,
 1609ff.
 Fachgeschäfte 1231
 Fachgruppen 885
 – Aufgaben 887
 Fair Trade Commission, wettbewerbspolitische
 Instrumente 155
 Faktoreinsatzfunktion 1494
 Fertigungsgemeinkosten 204
 Fertigungssteuerung 446
 Filialallokation 1356, 1362
 Filialisierter Einzelhandel 1351ff.
 Filialstruktur des Einzelhandelsunternehmens
 1354
 Filialsysteme 437
 Finanzdienstleistungen, Strukturvertrieb 571
 Finanzierung,
 – Mischformen 816
 – durch Genußrechte 816ff.
 Finanzmarkttheorie 278ff.
 Finanzterminkontrakte 1533
 Flexibilität
 – betriebliche 1084ff.
 – strategische 1085ff.
 Forschung und Entwicklung (F&E) 1086ff.
 – und Chaostheorie 19
 – Programm 1094
 F&E-Strategie 1083ff.
 – für ein neues Produkt 1088ff.
 – für mehrere neue Produkte 1094ff.
 Forschungs- und Entwicklungsplanung bei Un-
 sicherheit 1083ff.
 Forward-Geldanlagen 634
 Forward-Geschäfte, deterministische 633
 Forward Kontrakt 1534
 Forward-Kreditaufnahmen 634
 Forward-Rates 661, 788, 1288
 Forward Rate Agreements, Treasury-Manage-
 ment 629ff.
 Franchising
 – kapitalmarkttheoretische Erklärung 100
 – Managementlehre 107ff.
 – transaktionskostentheoretische Perspektive
 103ff.
 – als transitorische Absatzkanalstrategie
 100ff.
 – als Vertragskonzept 100
 – Typologien 99
 Franchisingnetzwerke 95ff., 99ff.
 Frauenfreundliche Wirtschaftspolitik 1403ff.
 Frauen in Fach- und Führungspositionen
 1373ff.
 Frauenpolitik 1401ff.
 Frauenquoten 1402
 Fremdkapitalstrukturen börsennotierter deut-
 scher Aktiengesellschaften 811ff.
 Fristentransformation 789, 1288
 Fristentransformationsbeitrags-Barwert 1427
 Führung, transformationale und transaktionale
 962ff.
 Führungsdimensionen 968
 – Einfluß auf Erfolgsindikatoren 971
 Führungsforschung, geschlechtsvergleichende
 1377
 Führungsinformationssysteme 314ff.
 Führungskräfte, weibliche 1373ff.
 Führungstheorien, klassische 967
 Führungsverhalten von Frauen 1377
 Fuzzy set theory 467ff.

- Gefangenendilemma 63 ff., 66
 Geiselnahme 1036
 Geldmarkt-Anlagen 630
 Geldmarkt-Geschäfte, Kalkulationskonzept 630
 Geldmarkt-Strategien, Optimale 651
 Gemeinkostenaufspaltung 775
 Gemeinkostenschlüsselung 190
 Gemeinschaftsunternehmen 860 ff.
 Gesamtkapitalrentabilität (ROI) 938
 Gesamtkostenanalyse 1596
 Geschäftsstättentypen 427
 Geschlechtsrollenkonformes Verhalten 1376
 Gewerbeertragsteuer 517 ff.
 Gewerkekostensteuer 517 ff.
 Grenzplankostenrechnung 983, 988
 Größenvorteile 337 ff.
 Gruppeninteraktives Verhalten 284 ff.
 Gruppenkonzept zur CIM-Einführung 880 ff.
 Gruppenkoordinatoren 889
 – Aufgaben 890
 Gutenberg-Produktionsfunktion 1109 ff.,
 1491 ff., 1513 ff., 1525 ff.
 – Limitationalität 1514
 – produktions-theoretische Fundierung 1517 ff.
 – Substitutionalität 1514
 Gutenberg-Technologie 1519, 1526 ff.
 Gütezeichen 707
- Handel, Polarisierung** 1221 ff.
 Handelsbetrieb 407 ff.
 Handelsmanagement 426
 – im Lebensmittelhandel 436
 Handelssysteme 426 ff.
 – filialisierende 430 ff.
 – kooperierende 430 ff.
 Handlungsflexibilität 1085
 Harmonisierung der Rechnungslegung 167 ff.
 Hierarchical Elimination-Modell 1313
 Hierarchie 551
 Hold-up-Situationen 62 ff.
 – bilaterale 63 ff.
 Humankapitalpolitik 1414
 Humankapitaltheorie 1405, 1406
 Hybride Käufer 1225 ff.
 Hybride Organisationsformen 562
 Hybrides Kaufverhalten 1221
- Imitation** 407 ff.
 Imitationsbarrieren 1035
 Imitationsmanagement 1001 ff.
 Imitationspotentiale 1001
 Imitationsstrategie 999 ff.
 Imitationsvorteile 1000
 Imitationswettbewerb 1031
 Indeterminacy theorem 22
- Indexportefeuille, Anpassung bei Ausschüttungen 1538
 Industrieökonomie 1028
 Industriepolitik
 – langfristige 149 f.
 – in Deutschland und Japan 151 ff.
 – in Japan 143 ff.
 Industry Competition 373
 Informationsasymmetrien 57 ff., 190
 – in Arbeitsverhältnissen 59 ff.
 Informationsbubbles 280
 Informationsökonomie 57 ff.
 Informationssysteme 314 ff.
 Informationstechnologien 434
 Informations- und Kommunikationstechnik
 547 ff., 549, 555, 563 ff.
 Informationsverarbeitung 35 ff.
 Informationsverdichtung
 – des Marketing-Bereiches 319
 – durch Product-Manager 320
 – durch Vertriebsbeauftragte 319
 – in der Unternehmensspitze 321
 Informationsversorgungssystem eines Topexecutives 1617
 Innerbetriebliche Unwirtschaftlichkeit, Quantifizierung 990
 Innovation 407 ff., 1000
 Innovationsforschung 1000
 Innovationsstrategie 1001
 Input-Output-Analyse 467 ff.
 – deterministische 468
 Insolvenzen 297 ff., 1167
 Insolvenzprognose 1168 ff., 1185 ff.
 Institutionen 385
 Integration, vertikale 559
 Intensitätsmäßige Anpassung bei einem Engpaßfaktor 1126
 Interdependence of irrelevant alternatives (IIA) 1311 ff.
 Internationales Management 333 ff.
 Internationale Strategien
 – geographische Reichweite 333 ff., 348 ff.
 – Gestaltung 346 ff.
 Internationale Strategien
 – Organisation der Geschäftsaktivitäten 344 ff.
 – Typologie 349
 – Wertsteigerungsmöglichkeiten 336 ff.
 Internationale Wirtschaftsprüfungsinstitute
 – leistungswirtschaftliche Prozesse 182 ff.
 – Gestaltungsprobleme 178
 – Rechts- und Organisationsstrukturen 178 ff.
 – Theorie der 175 ff.
 Internationalisierungsstrategie 334 ff.
 – Planungsfelder und Varianten 341 ff.

- International Organization for Standardization (ISO) 694
- Interpretations- und Bewertungshilfen 50ff.
- Investitionsbewertung, arbitragefreie 658
- Investitionscontrolling 1037
- Investitionsentscheidung 189ff.
- Investitionsobjekte, Einzelbewertung 122ff.
- Investitionsrechnung 115ff., 667ff.
 - marktinsorientierte 121ff., 655ff., 667
 - Verfahren 1285ff.
 - bei Unsicherheit und Risiko 123ff.
- Investitionstheorie 655, 668, 788, 1285ff.
- Investitionsumfang, optimaler 192ff.
- Investmentfonds 593ff.
 - externe Erfolgsmessung 595
 - interne Erfolgsmessung 595
- Involvement 1225ff.
- Isoquante 1494
- Issue Management
 - Bestandsaufnahme und Perspektiven 359ff.
 - Prozeßphasen 367ff.
 - Wurzeln 360ff.
 - im deutschsprachigen Raum 364ff.
- Issue-Modell 374

- Jahresabschlußanalyse 1173, 1184, 1193ff.
- Jahrgangsproduktionsfunktionen 497
- Japan 959 f.
 - Industriepolitik 143
 - Wettbewerbspolitik 153ff.
- Japanische Erfolgskonzepte 1046
- Japanische Fair Trade Commission (FTC) 154ff.
- Japanisches Anti-Monopol-Gesetz (AMG) 154
- Jensen-Alpha 596, 606
- Job-Rotation 1413
- Joint Space-Modelle 1318
- Joint Ventures 859ff.
 - chinesisch-deutsche 859ff.
 - Devisenbedarf 859, 862
 - Devisenquellen 864
 - Eigenkapitalausstattung 863

- Kaizen 739
- Kalkulationszinsfuß 655
 - marktorientierter 115ff.
 - periodenspezifischer 1286
- Kalkulationszinsen 213ff.
 - von Leasinggeber und Leasingnehmer 215
 - vor Steuern 214
- Kalkulationszinsmodellierung in finanzwirtschaftlichen Analysen 224ff.
- Kalkulatorische Erfolgsrechnung 1419
- Kapazitätsfaktoren 418
- Kapazitätsplanung 418ff.
- Kapitalanlagen, festverzinsliche 620
- Kapitalflußrechnung 420
- Kapitalmarkt 1535
 - unvollkommener 788
 - vollkommener 789
 - vollständiger 659, 669
- Kapitalmarkttheorie 594ff.
- Kapitalprivatisierung 844ff.
 - Methoden 841
- Kapitalwert 788, 1286ff.
 - einer Investition 419
- Kapitalwertmethode 790
 - und Marktzinsmethode 1286
- Karrierehindernisse 1388
- Karriereplanung 1376
- Karrieresystem des Strukturvertriebs 574
- Käufer, hybrider 1222
- Kaufinvolvement 1226
- Kaufverhalten, hybrides 1221ff.
- Kfz-Industrie 721
- Klassifikation von Unternehmen 1165ff., 1181ff.
- Knappheitshypothese 1243
- Knowledge Discovery 44
- Kommerzialisierung 852ff.
 - von Staatsunternehmen 841
- Konditionsbeitrag 1422ff.
 - Steuerung 1435
- Konditionsbeitrags-Barwert 1424
- Konformitätsbescheinigung 697
- Kongruenzhypothese 1222
- Konzentration im Lebensmittelhandel 438
- Konzept der kognitiven Karten 373
- Konzernabschluß 812ff., 832
- Kooperationsformen 547ff.
- Kooperatives Verhalten 66
- Kooperierende Handelssysteme 437
- Koordinationsformen, Typologie 550ff.
- Koordinationskosten 563
- Körperschaftsteuer 517ff., 1540ff.
- Kosten, versunkene 1027ff.
- Kostenabweichungsanalyse 981ff.
- Kostenerfassung, prozeß- und materialflußbegleitende 205ff.
- Kostenkennzahlen 1594
- Kostenkontrolle 981ff.
 - Grundsätze 984
- Kostenmanagement 1592ff.
- Kostenoptimaler Anpassungspfad 1114
- Kostenrechnung 774ff.
 - empirische 197ff.
 - prozeßorientierte 775
- Kostenrechnungsforschung 189ff.
- Kostenschlüsselung 189ff.

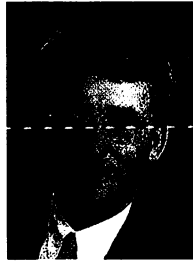
- Kostensenkungsprogramme 1592ff.
 Kostenstellenrechnung 208
 Kostenstrukturanalyse 203ff.
 – logistikorientierte 207ff.
 Kostenträgerzeitrechnung 983
 Kostentransparenz in der Produktionslogistik 205ff.
 Kostentreibende Faktoren, Gestaltung 1593
 Kosten- und Leistungsmanagement 1143ff.
 KOZ-Prinzip 453
 Kreditentscheidungen, Berücksichtigung von
 Gewerbesteuern 517
 Kreditfinanzierung, optimale 515ff.
 Kritiksysteeme 40, 51
 Kunden-Portfolio 1602
 Kursbildung
 – nicht-fundamentale 279ff.
 – auf Aktienmärkten 277ff.
 Kurswert, deterministischer 1441
- Lagrange-Ansatz 1117
 Leasing 842
 – nicht linearisiertes 216
 – steuerlich linearisiertes 216ff., 229, 231
 – bei einheitlichem Kalkulationszins vor
 Steuern 213ff.
 Leasinggesellschaften 849
 Leasing-Linearisierungs-Steuerparadoxon
 230ff.
 Leasing-Steuerparadoxa 221ff.
 Leasingverträge
 – mit Zurechnung beim Leasinggeber 215
 – mit Zurechnung beim Leasingnehmer 215
 Lebensmittelhandel 425ff.
 Leistungserfassungen 208
 Leistungskennlinien 451, 455
 Leistungstiefe 559
 Leistungstiefenoptimierung 561
 Limitationalität 1515, 1526ff.
 Lineare Aktivitätsanalyse 1493ff.
 Linking pin model 880, 892
 Liquidation 841
 – im Konkurswege 841, 850ff.
 LISREL-Ansatz 1008, 1054
 Logistikorientierte Kostenstrukturanalyse
 207
 Logistisches Potential 446
 Logit- und Probit-Modell 1314ff.
 Lotsensysteme 44ff.
 LOZ-Prinzip 453
 Luftverkehrsunternehmen 933ff.
 – Bestimmungsgrößen des Erfolges 936ff.
 – finanzieller Erfolg 938
 – Messung des Erfolges 935
 – operativer Erfolg 939
- Marktzinsmodell, Kritik 658ff.
 Markenkauf 1226
 Marketingplanung 313ff.
 Marketingpolitische Aktivitäten 1303ff.
 Market-Maker 635
 Market-Takers 636
 Marktanalyse 409ff.
 Marktaustrittsbarriere 1030
 Marktbeziehungen 410
 Markteintrittsbarriere 1030
 Marktexperiment 414
 Marktformen 411 f.
 Markt-Hierarchie-Alternative 550
 Marktorganisation 411
 Marktpolitische Instrumente 413
 Marktseitenverhältnisse 411 f.
 Marktwert des Eigenkapitals 818
 Marktzins-Matrix 669
 Marktzinsmethode 116ff., 667ff., 787ff.,
 1285ff., 1453ff.
 – Effektivzinsrechnung 1450
 – Entwicklungslinien 1418
 – Ergebnisspaltung 1434
 – Meß- und Steuerungskonzept 1417ff.
 – als Zinsverrechnungskonzept 1419
 – in der Bankpraxis 1418
 Marktzinsmodell 122, 655ff.
 Materialismus-Postmaterialismus-Modell
 1244
 Materialkostenstruktur 1599
 Material- und Personalkosten-Matrix 1598
 Maximum-Likelihood-Methode 1316
 Mengen, unscharfe 471
 Mengen-Kosten-Leistungsfunktion 1119
 Mensch-Computer-Dialog 35ff.
 Mensch-Maschine-Kommunikation (MMK)
 36ff.
 Mindestbestand, idealer 449
 Minimalkostenkombination 501
 Ministerium für internationalen Handel und
 Industrie (MITI) 143ff.
 – Entwicklung und Organisation 144
 – und die Industriefinanzierung 148
 – und Forschung und Technologie 149
 Mitbestimmung 1343
 Mittelständische Unternehmen 815, 1344
 Mittelstandspolitik 1409ff.
 Mode 1352ff.
 Modularisierung der Unternehmung 557
 Monitorings 445
 Moral hazard 69ff., 1034
 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)
 961, 963, 964
 Multivariate Diskriminanzanalyse 1166ff.,
 1193ff.

- Nachfragemodelle 1303 ff.
- joint space-Modelle 1318
 - Elimination by Aspects-Modell 1310 ff.
 - Hierarchical Elimination-Modell 1310 ff.
 - Bedeutung für die Planung marketingpolitischer Aktivitäten 1320
 - diskrete 1308
 - logit und probit Modell 1310 ff.
 - Modell von Luce 1310 ff.
 - der mikroökonomischen Theorie 1304 ff.
 - der neoklassischen Haushaltstheorie 1304 ff.
- Nachfragemodell von Lancaster 1306
- Neoklassische Produktionsfunktion 1496 ff.
- Neoklassische Produktionstheorie 496
- Neoklassische Theorie 287
- Neue Bundesländer
- japanisches Engagement 959 f.
 - Wertetypen 1241 ff.
- Neuronale Netze 22, 41, 1165 ff., 1181 ff., 1194 ff.
- Kritik 1186 ff.
- Noise Trading 277 ff.
- Abgrenzung und Charakterisierung 279 ff.
 - auf Aktienmärkten 277 ff.
 - Modelle 282 ff.
 - Verhalten 284
- Non statement view 897 ff.
- Normen zur Gestaltung von QM-Systemen 694
- Normen zur Qualitätsförderung 695
- Null-Summen-Gesellschaft 1589
- Ökologie 1586
- und Ökonomie 1572 ff.
- Operative Erfolgs-Scores 946
- Operative Führung 947
- Operatives Verhalten im Handelsbetrieb 407 ff.
- Opportunistisches Verhalten 1034
- Optimale Aggregatanpassung 1109 ff.
- Organisation des Umweltschutzes 718 ff.
- Organisationsstrukturen 547 ff., 877
- Oszillierendes Verhalten 21
- Outlets 436
- Pearson-Korrelationskoeffizienten 607
- Performance, risikoadjustierte 595
- Performance-Messung 593 ff.
- Personalauswahl 1373 ff.
- Personalentwicklung 1373 ff., 1393
- Personale Strukturpolitik 1410 ff.
- Personalkostenstruktur 1599
- Personalmarketing 1393
- Personalpolitik 1373 ff.
- betriebliche 1401 ff.
- Personalwirtschaftslehre 57 ff.
- PIMS-Forschung 1048 ff.
- Plankostenrechnung 1037
- Plankostenrechnungssysteme, flexible 983
- Planung
- operative 408 ff.
 - strategische 408 ff.
- Planungsgruppen 878 ff.
- Fachgruppen 885
 - organisatorische Vernetzung 891
 - Strategiefachgruppen 884
 - Strategiegruppen 881 ff.
 - Vernetzung 892
 - zur CIM-Einführung 877 ff.
- Planungs- und Berichtssystem 321
- Polarisierung des Handels 1229
- Polen 839 ff.
- Privatisierungserfahrungen 855
 - Privatisierungsgesetz 840
- Portfolios, äquivalente 660
- Portfolio-Theorie 594
- Potentialfaktoren 1110, 1516, 1527
- Präferenzfreie Bewertung von Investitionsprojekten 1288 ff.
- Preisbereitschafts-/Markenpräferenz-Matrix 1232
- Principal-Agent-Theorie 69, 101 ff.
- Privatisierung
- durch Liquidation 841, 842, 847 ff.
 - in Polen 839 ff.
 - von Staatsunternehmen 839 ff.
- Produktgestaltung, gewinnmaximale 81 ff.
- Produkthaftung 704 ff.
- Produktinnovationen 731
- Produktinvolvement 1226
- Produktion, divergierende 477
- Produktion mit Eigenverzehr 478
- Produktionseffizienz von Luftverkehrsunternehmen 936
- Produktionsfunktion 497, 1494
- unscharfe 465 ff.
 - linear-limitationale 1527
 - vom Typ B 907
 - mit Umweltwirkungen 499 ff.
 - mit unscharfer Produktionsstruktur 479 ff.
 - vom Typ D 465 ff.
- Produktionsfunktionsschätzung, Verfahren 939 f.
- Produktionslogistik, Kostentransparenz 203 ff.
- Produktionsplanung 443
- und -steuerung (PPS) 444 ff.
 - unter Unsicherheit 482
- Produktionssteuerung 443

- Produktionsstruktur
 – glatte 476
 – konvergierende 476
 – unscharfe 472ff.
 Produktionstheorie 897 ff., 1514 ff.
 – neoklassische 1497
 – nicht-deterministische 465 ff.
 – und Kostentheorie 1109
 Produktivitätskonzepte 951
 Produktkosten-Kundennutzen-Diagramm 1030
 Produkt-Markt-Strategie 341
 Produktqualität 738, 1045 ff.
 – Einfluß auf den Unternehmenserfolg 1045, 1048
 Produkt- und Prozeßmodell, integriertes 209
 Produktzertifikate 697 ff.
 – juristische Relevanz 706
 Profit-Center-Erfolgsziffer 189 ff.
 Provisionssystem 579
 Prozeßkostenrechnung 775 ff.
 Prüf- und Gütezeichen 707 ff.
 Prüfungstätigkeit, Internationalisierung 172 ff.
 Public Affairs 360
 Putty-Clay-Modell 499
- Qualitative Daten**
 – Definition und Klassifizierung 316 ff.
 – und Unternehmenshierarchie 318
 Qualitätscontrolling 701, 785
 Qualitätskennzahlensysteme 780
 Qualitätskosten 765 ff.
 – Fehlerkosten 767
 – Fehlerverhütungskosten 767
 – Prüfkosten 767
 Qualitätskostenanalyse 774 ff.
 Qualitätskosteneinteilung 766 ff.
 Qualitätskostenrechnungssysteme 766
 Qualitätsmanagement 1046
 – Erfahrungen 743 ff.
 – Implementations- und Umsetzungsprobleme 737 ff.
 – Umsetzung aktueller Konzepte 737 ff.
 Qualitätsmanagement-Prozeß 748
 Qualitätsmanagementsysteme 693 ff.
 Qualitätsmanagementsystemzertifikate 693 ff.
 Qualitätssicherung 695, 740 ff.
 Qualitätsstrategien 1046
 Qualitätsunsicherheit 59 ff.
 Quality Award 695
- Rahmenbedingungen, frauenfreundliche 1401 ff.
 RAL-Gütezeichen 707
 Random walk-Hypothese 21
 Rationalisierungspotentiale, logistische 443 ff.
- Rechnungslegung
 – Harmonisierung 169 ff.
 – Internationalisierung 169 ff.
 Recycling 720, 1502, 1509, 1583
 Rent-dissipation 1034
 Repetierfaktoren 1110, 1517
 Responsibility Accounting 199
 Reverse Cash and Carry Arbitrage 1545, 1552
 Reverse engineering 1031
 Reverse manufacturing 1031
 Risikoaversion 117
 Risikominderung 337 ff.
 Rollenkonflikt 1377
- Sanierungsprogramme 1591 ff.
 Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolges 1048
 Schwache Signale 364 ff.
 Schwachstellenanalyse
 – Instrumente 1593 ff.
 – operative 1600 ff.
 – strategische 1593 ff.
 Schwellengrad der Absatzbereitschaft 483
 Schwellengrad der Lieferbereitschaft 483
 Scoring-Verfahren 318
 Segment-Fertigung 460
 Selfselection-Designs 60 ff.
 Shell-Qualitätsmanagement 743
 Sicherheitsstandards
 – internationale 702 ff.
 – nationale 702 ff.
 Signalling-Theorie 1407
 Simulation 447
 SMD-Bestückung 457
 Sortiment
 – modisches 1353
 – Steuerbarkeit 1353
 Sortimentsplanung nach Bausteinen 1360, 1364
 Sortimentssteuerung im filialisierten Einzelhandel 1352 ff.
 Sortimentsstrategie 1355, 1358
 Sozialisationshypothese 1243
 Spearman-Rangkorrelationskoeffizienten 607
 Spotgeschäfte 633
 Spot rates 661
 Staatliche Industriepolitik in Japan 144
 Staatsbetriebe 840
 Stamm- und Vorzugsaktien, Marktwert 818
 Standortstreuung 557
 Statement view 898
 Steuerparadoxon 229 ff.
 Strategic Issues 360 ff., 363 ff.
 Strategiefachgruppen 883 ff.

- Strategische Flexibilität 1083 ff.
 Strategische Handlungsfelder des Händlers 415
 Strategische Issues 370 ff.
 Strategische Netzwerke 97
 Strategische Position 1031 ff.
 Strategisches Neiz 551
 Strategisches Verhalten im Handelsbetrieb 414 ff.
 Strategische Unternehmensführung 1027 ff.
 Strategische Wettbewerbsvorteile 1144
 Strukturalistisches Theorienkonzept 898 ff.
 Strukturalistische Theorieformulierung 898 ff.
 Strukturbeitrag 1425 ff.
 Strukturpolitik 1409 ff.
 Strukturvertrieb 571
 Strukturvertriebssysteme 574
 Studentenausweis 1457 ff.
 – Gesamtnutzen 1464
 – monetäre Nutzenwerte 1469
 – Vergünstigungen 1458 ff.
 Studienzeiten 1458
 Substitutionalität 1516
 Substitutionsbeziehungen 1311
 Substitutionsmöglichkeiten bei Gutenberg-Produktionsfunktionen 1528
 Substitutionswettbewerb 1033
 Sunk Costs 65, 191 ff., 1027 ff.
 Sun Rise Industries in Japan 146 ff.
 Sun Set Industries in Japan 145
 Supermarkt-Filialen 427 ff.
 Systeme, nichtlineare dynamische 7 ff.
 Systemzertifikate 704 ff.
- Target Costing 778
 Tarifaufonomie 1413
 Tarifvertragsgesetz 1413
 Tayloristisches Produktionskonzept 553
 Technikorientierte Gestaltungskonzepte 556
 Technischer Fortschritt 1497
 – exogener 502
 – gleichmäßiger 502
 – umweltsparender 495 ff.
 – ungleichmäßiger 502
 Technologie 1582 ff.
 – Entwicklung 506
 Technologiemanagement 999 ff.
 Technologiewahl 494 ff., 1497 ff.
 – Determinanten 500
 – bei Umweltauflagen 505
 Technologische Führerschaft 1035
 Teilzeitbeschäftigung 1391 f.
 Telearbeit 558
 Theorie der Anpassungsformen 1111 ff., 1499
 Theorie der Netzprodukte 1408
 Theorie der optimalen Aggregatanpassung 1139
 Theorie der Unternehmung 1567 ff.
 Theorie des wachsenden Unternehmens 311
 Theorieexplikat 899
 Theorieformulierungen, strukturalistische 897 ff.
 Theorie-Holone 915
 Theorieimplikat 899
 Theorie nichtlinearer, dynamischer Systeme 9
 Third-party-audit 693
 Timingaktivitäten 593 ff.
 Token-Theorie 1407
 Topexecutives 1609
 – Informationsbedarf und Informationsversorgung 1611 ff.
 Total Quality Management 737 ff., 1046
 Transaktionskosten 339, 562, 1547
 Transaktionskostentheorie 1028 ff.
 Transformationale Führung 961 ff.
 Transformationserfolg 1288
 Transformationskurve 1494
 Transformationsprozesse 840 ff.
 Treasury-Erfolg 1443
 Treasury-Management 629 ff.
 Trichterformel 450
 T-theoretische Konstrukte 899
 Turnpike Theorem 22
- Überkreuzverflechtungen 1346
 ULS-Schätzverfahren 1054
 Umsatz pro Verkaufsgebiet 1266, 1273
 Umsatzreaktionsfunktion 1264 ff.
 Umsatzrentabilität 938
 Umwelt, Berücksichtigung in der Produktionstheorie 1492 ff.
 Umweltabgaben 1502 f.
 Umwelt als Produktionsfaktor 1492
 Umweltauflagen 510
 Umweltfaktor 1497
 – in der Gutenberg-Produktionsfunktion 1491 ff.
 – in der Produktion 493 ff.
 Umweltgesetze im Kfz-Bau 721
 Umweltgüter
 – Integration in produktionstheoretische Ansätze 1491
 – Preisänderungen 1497
 Umweltmanagement 1568 ff.
 – betriebliches 719
 – Intensitätsgrad 729
 – organisatorische Gestaltung 717 ff.
 – als Führungsaufgabe 1567 ff.
 – Aufgaben 727 ff.
 – und dispositiver Faktor 1572 ff.

- Umweltmanager 1574 ff.
 Umweltressourcen 508
 Umweltschäden 1502
 Umweltschutz 1587
 – integrierter 1576
 – als Unternehmensaufgabe 1581 ff.
 – in Industriebetrieben 717 ff.
 – und Produktivitätsentwicklung 1568
 Umweltschutzaufgaben, betriebliche 718 ff.
 Umweltschutztechnologien 1502
 Umweltschutzvorschriften 504, 1498, 1502
 Umweltverträglichkeitsbeurteilungen 727
 Umweltwirkungen der Produktion 511
 Unschärfe
 – strategische 375 ff.
 – einer Produktionsstruktur 484
 Unschärfemaße 484
 Unschärfe-Matrix 379 ff.
 Unschärfe Mengenlehre 467 ff.
 Unschärfe Produktionsstruktur 472
 Unsicherheit 117, 564
 Unsichtbare-Hand-Erklärungen
 – der Organisation Unternehmung 392
 – für die Institution Unternehmung 385 ff.
 Unternehmen
 – Entstehung 386
 – als Institution 385
 Unternehmenserfolg, Beurteilung 429
 Unternehmensführung, strategische 1027 ff.
 Unternehmenskultur 1037
 Unternehmensstraffung und -sanierung 1591 ff.
 Unternehmensstrukturen, Wandel 547, 548
 Unternehmenstode, Ursachen 300 ff.
 Unweighted Least Squares (ULS) 1008
- Verbrauchermärkte 1230
 Verbrauchermarkt-Filialen 427 ff.
 Verbrauchsabweichung 982
 Verbrauchsanalytische Theorie 908 ff.
 Verbrauchsfaktoren 1527
 Verbrauchsfunktionen 1110, 1119, 1516, 1527
 Verbundene Unternehmen 816 ff.
 Verfahrensinnovationen 731
 Vergütungssystem im Strukturvertrieb 577
 Verhalten
 – gruppen-interaktives 287
 – individuell anomales 287 ff.
 Verkaufsgebieteinteilung 1261 ff.
 Vernetzung von Produktionsanlagen 556
 Verschuldungsgrad von Unternehmen 812
 Vertikale Integration 559
- Vertriebsgesellschaften 573
 – quantitative Bedeutung 581
 Vertriebslinien des Lebensmittelhandels 427 ff.
 Vertriebsproduktivität 1601
 Vollbeschäftigung 1403 ff.
 Vollkostenrechnung 189 ff.
 – Schlüsselungsverfahren 197
 Vorstände
 – Bestellung 1346
 – im Aufsichtsrat 1344
- Wartesysteme 18 ff.
 Weltabschluß 812 ff.
 Wertemuster, multikausale Erklärung 1243
 Werteorientierungen in den neuen Bundesländern 1242 ff.
 Wertewandel 1391
 Wertpapiere
 – elementare 659
 – reine 659
 Wertpapierportfolios, erwartete Rendite 594
 Wertschöpfungsstrategie 343 ff.
 Wettbewerb 408 ff.
 – horizontaler 416
 – vertikaler 416
 Wettbewerbsanalyse 322 ff.
 Wettbewerbsbedingungen 548
 Wettbewerbspolitik 426, 1408 ff.
 – in Japan 153 ff.
 Wettbewerbsvorteile, strategische 549
 Wirtschaftspolitik 1401 ff.
 Wirtschaftsprüfung 167 ff.
 Wirtschaftsprüfungsgesellschaften 172 ff.
 – Internationalisierungsstufen 180
- Zeitliche Anpassung bei einem Engpaßfaktor 1111 ff.
 Zero Bonds (spot rates) 661
 Zero Bond-Abzinsfaktoren 657 ff., 669
 – deterministische 1441
 Zerobond-Forward-Rates 1441
 Zertifizierung 693 ff.
 – von Produkten 697 ff.
 – von Qualitätsmanagementsystemen 693 ff.
 Zielkostenansatz 777 ff.
 Zinsänderungsrisiko 1287
 Zinsergebnissteuerung 1429 ff.
 Zinssatzfixierung 633 ff., 649 ff.
 Zinssicherungsstrategien 633 ff.
 Zinsverrechnungskonzept 1454
 – entscheidungsorientiertes 1420
 Zutrittsbarrieren 566



Auflösung der Unternehmung?

Vom Einfluß der IuK-Technik auf Organisationsstrukturen und Kooperationsformen*

Von Arnold Picot und Ralf Reichwald

Überblick

- Unter dem Einfluß veränderter Wettbewerbsbedingungen vollzieht sich ein tiefgreifender Wandel der Unternehmensstrukturen.
- Bislang hierarchisch ausgerichtete Organisations- und Führungsstrukturen lösen sich auf durch Dezentralisierung und Modularisierung der Unternehmung. In den Außenbeziehungen der Unternehmung treten zu den klassischen Markttransaktionen vermehrt Kooperationen, Allianzen und „Symbiosen“ mit Dritten, die sich auch auf unternehmerische Kernfelder erstrecken.
- Die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik unterstützt diese Auflösungstendenzen der traditionellen Unternehmungsstrukturen.
- In dem Beitrag werden diese Trends unter Zuhilfenahme organisationstheoretischer Überlegungen untersucht, und es wird die Frage beantwortet, ob und inwieweit sich die Unternehmung als Institution auflöst.

Eingegangen: 22. Februar 1994

Professor Dr. Arnold Picot, Institut für Organisation, Ludwig-Maximilians-Universität München, Ludwigstraße 28, 80539 München.
Professor Dr. Ralf Reichwald, Lehrstuhl für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre, Technische Universität München, Leopoldstraße 139, 80804 München.

ZfB
ZEITSCHRIFT FÜR
BETRIEBSWIRTSCHAFT
© Gabler-Verlag 1994

A. Einführung: Wandel von Wettbewerbsbedingungen und Unternehmensstrukturen

Wir sind gewohnt, uns Unternehmen als in sich relativ geschlossene, integrierte Gebilde vorzustellen. Sie sind physisch in Bürogebäuden und Fabrikanlagen untergebracht, in denen sich die zu einem Unternehmen gehörigen Mitglieder normalerweise aufhalten und wo sich die erforderlichen Anlagen, Geräte, Materialien und Informationen befinden. Die physischen Standortstrukturen und die arbeits- bzw. gesellschaftsrechtlichen Vertragsbeziehungen zwischen den Unternehmensmitgliedern definieren im Bewußtsein der meisten Beobachter aus Theorie und Praxis die Grenzen einer Unternehmung. Natürlich überschreitet eine Unternehmung ihre Grenzen ständig, indem sie sich mit den Märkten in Beziehung setzt, Inputgüter beschafft, Fertigprodukte verkauft, Kapital aufnimmt oder anlegt. Aber diese Grenzüberschreitungen korrespondieren mit einer klaren Vorstellung von innen und außen, von zugehörig und nicht zugehörig, von Schnittstellen zwischen Unternehmung und Märkten.

Weite Teile der Wirtschaftspraxis scheinen diesem Lehrbuchbild der Unternehmensgrenzen nicht mehr zu entsprechen. Netzwerkorganisation, Teleheimarbeit, Kooperationsgeflechte, virtuelle Organisationsstrukturen, Telekooperation sind nicht mehr nur Schlagworte, sondern sind immer häufiger praktisch anzutreffen. Sie sind Reaktionen auf neue Markt- und Wettbewerbsbedingungen unter dem Einfluß neuer Informations- und Kommunikationstechniken. Die klassischen Grenzen der Unternehmung beginnen zu verschwimmen. Offensichtlich steht diese Entwicklung in Zusammenhang mit Veränderungen in Wettbewerb und Technologie.

Der Wettbewerbserfolg von Unternehmen wird in Zukunft mehr denn je davon abhängen, inwieweit es gelingt, auf veränderte Marktbedingungen angemessen zu reagieren. Im Rahmen der strategischen Unternehmensentwicklung werden dabei vor allem die „Information“ und die „Zeit“ als kritische Erfolgsfaktoren betrachtet.

Für eine Vielzahl von Unternehmen läßt sich bereits heute eine tiefgreifende Veränderung der Wettbewerbsbedingungen und -umwelt feststellen. Diese veränderten Bedingungen sind vor allem auf die folgenden Gründe zurückzuführen:

- Zunehmende Internationalisierung der Markt- und Wettbewerbsbeziehungen;
- Markteintritt neuer Industrieländer;
- zunehmende Handels- und Käufermacht;
- Zunahme des Wissens und seiner Diffusion;
- steigende Komplexität der Produkte und Dienstleistungen;
- Notwendigkeit von technikbasierten Produktdifferenzierungen;
- Schnellebigkeit der Markt- und Kundenanforderungen (Veränderungsgeschwindigkeit von Technik, Gesellschaft, Gesetzgebung und Politik);
- Innovationsdynamik bei Produkten und Prozessen.

Während die Märkte immer mehr zusammenrücken und die Konkurrenz zunehmend international wird, durchdringt die Informations- und Kommunikationstechnik alle Funktionsbereiche der industriellen Wertschöpfungskette.¹ Auch leistet die Ressourcenverknappung in vielen Bereichen ihren Beitrag, um die traditionellen Produktionsstrukturen in Frage zu stellen.²

Die heutigen Märkte verlangen von den Unternehmen in erster Linie Flexibilität und ein neues Wettbewerbsbewußtsein. Die Bereitschaft der Unternehmen, auf diese Marktforderungen angemessen zu reagieren, drückt sich vor allem in ihrem Bestreben aus, rasch auf Nachfrageveränderungen eingehen zu können, innovative Produkte in kürzester Zeit auf den Markt zu bringen, strategische Stärken im Qualitätsbereich auszubauen und gleichzeitig die Kostenentwicklung voll zu beherrschen. Die Ziele Flexibilität, Zeit, Qualität und Kosten erfahren aus wettbewerbsstrategischer Sicht eine Neubewertung, so daß auf turbulenten Märkten Zeit und Flexibilität die wettbewerbsentscheidenden Faktoren sind.

Die strategischen Wettbewerbsvorteile vieler Unternehmen liegen heute also nicht mehr allein in ihrer Produktivität und Fertigungstechnik, sondern vor allem in ihrer Marktnähe, d. h. dem Eingehen auf sich ändernde Kundenwünsche. Die Kunden sind anspruchsvoller geworden und zudem nicht mehr bereit, organisatorisch bedingte unternehmensinterne wie -externe Koordinationsprobleme, die sich beispielsweise in Form langer Lieferfristen oder überhöhter Produktpreise bemerkbar machen, mitzutragen.

Der Informations- und Kommunikationstechnik kommt in dieser Situation eine Schlüsselrolle als strategischer Produktionsfaktor zu:

Der strategische Einsatz von Information ermöglicht die Bewältigung der zunehmenden Komplexität von Gütern und Prozessen, z. B. bei Segmentierung der Produktion, in Konzepten der „modularen Fabrik“ oder bei der Vernetzung von „autonomen“ Produktionsinseln. Dies führt zu einer Verbesserung der Reaktionsfähigkeit auf Anforderungen des Marktes sowie zu einer verbesserten Umsetzung von Kreativität und Innovativität.³ Die Anpassung an zukünftige Wettbewerbsbedingungen auf den nationalen und internationalen Märkten wird durch die Nutzung neuer Informationsverbindungen und Kommunikationswege erleichtert. Eine hohe Wettbewerbsintensität und -breite sowie die Neuerschließung von Märkten (z. B. Schaffung neuer Märkte in alten Branchen) wird ermöglicht. Insgesamt können die Märkte mit Hilfe der Telekommunikation näher zusammengerückt werden.

Die strategische Position der Unternehmung wird erkennbar, wenn die Bedeutung des Faktors Information für den Leistungsprozeß (Wertschöpfungskette) und für das Produkt (Innovationszwang) ins Visier genommen wird. Die Informationstechnik trägt wesentlich zur Neuentwicklung von innovativen unternehmens- und geschäftsfeldbezogenen Strategien bei. Neue Kommunikationsformen und neue Formen der Informationsverarbeitung ermöglichen die Überwindung der Grenzen zwischen Unternehmungen, z. B. durch einen wechselseitigen Informations- und Ergebnisaustausch, durch koordinierte Arbeitsteilung, Gemeinschaftsprojekte oder Joint-Ventures. Dies sind Strategien zur Bewältigung des internationalen Wettbewerbsdrucks.

Die strategische Entscheidung zur Nutzung eigener unternehmerischer Stärken in Verbindung mit strategischen Stärken der Kooperationspartner durch informationelle Verknüpfung zieht die Einsparung von internen Ressourcen sowie die Leistungssteigerung durch Synergieeffekte nach sich und verbessert die Wettbewerbsfähigkeit aller Beteiligten. Diese Konzentration auf strategisch bedeutsame Leistungsbereiche unterstützt den Trend zum Abbau der Leistungstiefe. Die Vorteile von Kooperationsformen lassen sich kosten- und nutzenbezogen ermitteln. Vor allem die Koordinationskosten für Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung der arbeitsteiligen

Leistungserstellung lassen sich bei zumindest gleicher Leistungsqualität senken, sofern die neuen Möglichkeiten der standortübergreifenden Vernetzung der Unternehmen durch leistungsfähige Kommunikationsnetze und -dienste (z. B. Rechnerverbund und Massendatentransfer) genutzt werden.

Im folgenden wird der Versuch unternommen, vor dem Hintergrund eines einfachen organisationstheoretischen Rahmens (B.) Entwicklungen einer Dezentralisierung der Unternehmen durch neue Formen der internen Arbeitsteilung (C.) sowie Entwicklungen einer Reduzierung der Leistungstiefe durch neue Formen der unternehmensübergreifenden Arbeitsteilung (D.) aufzuzeigen und den Stand, den diese Entwicklung insbesondere auch unter dem Einfluß der IuK-Technik erreicht hat, zu skizzieren, bevor ein kurzes Fazit (E.) gezogen wird.

B. Typologie von Koordinationsformen

Die Frage der Veränderung von Unternehmensgrenzen muß vor einem erweiterten Hintergrund gesehen werden, nämlich vor der Einbindung jeglicher Unternehmungstätigkeit in die arbeitsteilige Struktur der Wirtschaft. Zur Bewältigung der durch die Arbeitsteilung hervorgerufenen Koordinationsprobleme sind im wesentlichen Informations- und Kommunikationsaktivitäten erforderlich. Jegliche Organisationslösung, verstanden als Bewältigungsform von arbeitsteiliger Leistungserstellung, setzt deshalb an der Rationalisierung von Information und Kommunikation an.

Unternehmungen als integrierte, in sich arbeitsteilige Gebilde haben dann nur ein Existenzrecht, wenn sie in ihrem Binnenbereich die mit jeder arbeitsteiligen Leistungserstellung verbundenen Koordinationsprobleme besser lösen können als bei einer Abwicklung mit externen Partnern über den Markt.⁴ Diese Markt-Hierarchie-Alternative hat in jüngerer Zeit viel Aufmerksamkeit in der organisationstheoretischen Diskussion erfahren.⁵

Man ist sich darüber klar, daß Markt und Hierarchie keine simple Dichotomie darstellen, sondern daß sie Endpunkte eines Kontinuums sind, auf dem sich eine Vielfalt von abgestuften Koordinationsvarianten ansiedelt. Durch Veränderungen von wirtschaftlichen, technischen und rechtlichen Rahmenbedingungen und durch den organisatorischen Einfallsreichtum der Verantwortlichen differenziert sich dieses Spektrum vertraglicher Organisationslösungen ständig weiter. Haupteinflußgrößen der Wahl zwischen Hierarchie und Markt sind – bei gegebenen Rahmenbedingungen – Spezifität und strategische Bedeutung der jeweiligen Leistung sowie deren Unsicherheit und Veränderlichkeit.

Je spezifischer und zugleich strategisch bedeutsamer eine Aufgabe ist, desto dringlicher ist ihre Eigenerstellung (Hierarchie). Hohe Spezifität, etwa von Werkzeugen und Anlagen, Verfahren und Produkteigenschaften, Humankapital oder Logistik, dient der Erringung und Sicherung einer überlegenen, auf exklusiven Besonderheiten aufbauenden Wettbewerbsposition („unique selling points“); sie führt jedoch zugleich bei den Beteiligten zu einem erhöhten Bindungsbedürfnis, da in derartigen Fällen gegenseitige Abhängigkeit entsteht. Integrative, unternehmensinterne Koordinationsformen bilden einen stabilen, koordinationskostensenkenden Rahmen, innerhalb dessen jede Seite die erforder-

derlichen spezifischen Produktionsfaktoren erwerben, erstellen und weiterentwickeln sowie einsetzen kann, ohne gleichzeitig zuviel Ressourcen zur Absicherung gegen die eventuelle Ausnutzung der Abhängigkeitssituation durch die Gegenseite aufwenden zu müssen. Zunehmende Käufermärkte, zunehmende Komplexität und Innovationsdynamik im Leistungsprogramm erhöhen die Spezifität, verlangen aber neuartige reaktions- und innovationsfähige Organisationsstrukturen. Umgekehrt gilt: Für unspezifische standardisierte Produktionsfaktoren besteht keine längerfristige Bindungsnotwendigkeit, da der Austausch eines Vertragspartners nur geringe Umstiegskosten verursacht. Marktliche Abwicklung für Standardleistungen ist deshalb hier überlegen gegenüber der oftmals bürokratischen Eigenerstellung.

Die Veränderlichkeit der zu erbringenden Leistung aufgrund von Unsicherheiten über die Leistungseigenschaften, Termine, Mengen usw. erschwert die detaillierte vertragliche Absicherung von Transaktionen aufgrund der automatisch auftretenden Beschreibungsprobleme des Vertragsverlaufs, nachvertragliche Anpassungen werden zahlreicher. Um mit den dadurch unter Umständen prohibitiv steigenden Koordinations- und Kommunikationskosten fertig zu werden, haben sich folgende Maßnahmen als wirksam erwiesen:

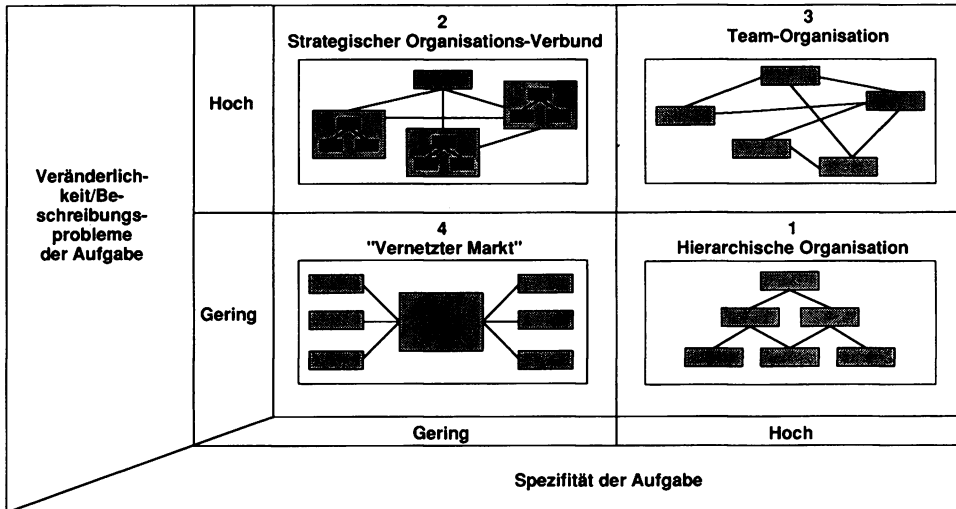
- Der Übergang von hierarchischen zu dezentralen (modularen) Organisationsstrukturen mit hohem Autonomiegrad und tendenzieller Standortunabhängigkeit;
- Herausbildung gemeinsamer Normen und Wertvorstellungen im Sinne einer kulturellen Integration, um Kommunikationsprozesse zu erleichtern und Veränderungen auf gemeinsamer Vertrauensbasis zu bewältigen; dadurch erübrigen sich aufwendige explizite bürokratische Schutzvorkehrungen;
- die Reduzierung der Leistungstiefe durch Konzentration der unternehmenseigenen Wertschöpfungsaktivitäten auf das Kerngeschäft bei gleichzeitiger
- Intensivierung der marktlichen Kooperationsformen durch längerfristige Einbindung der betroffenen Akteure, etwa durch globale Rahmenverträge oder andere Einbindungsformen von Marktpartnern.

Abbildung 1 zeigt vier Organisationsformen, die sich in einfacher Ableitung aus den zuvor skizzierten Überlegungen ergeben.

Die „Hierarchie“ entspricht der tradierten Auffassung von der Unternehmung und ihren Grenzen: Sie ist konzentriert auf die interne Bewältigung spezifischer Abläufe unter relativ stabilen Umfeldbedingungen. Der „Markt“ ist der Mechanismus für die Koordination von Standardleistungen, ebenfalls unter relativ niedriger Unsicherheit. Ein „Strategisches Netz“ wird erforderlich, um relativ unspezifische Transaktionen unter intensivierter Unsicherheit zu bewältigen, z. B. in Form von Wertschöpfungspartnerschaften. Der „Clan“ stellt eine unternehmungsinterne oder unternehmungsübergreifende Koordinationsform dar, die für hochspezifische und hochveränderliche Aufgabenerfüllung vorteilhaft ist, weil sie aufwendige bürokratische Regelungen durch prinzipiellen Wertkonsens ersetzt.⁶

Die eingangs angesprochene Beobachtung würde bedeuten, daß Unternehmen ihre Hierarchien immer stärker z. B. durch Modularisierung auflockern und hin zu den anderen Formen, vor allem zu Netzwerk- und Clan-Organisationen, entwickeln. Den Einflußgrößen und Formen einer derartigen Entwicklung wird im folgenden weiter nachgegangen.

Abb. 1: Vier Typen von Koordinationsformen (Quelle: Picot/Reichwald 1991)



C. Neue Formen der Arbeitsteilung in Unternehmen und die Auflösung hierarchischer Unternehmensstrukturen

Mit den drastischen Veränderungen der Wettbewerbssituation auf den Weltmärkten, vor allem verursacht durch den Erfolg neuer Marktteilnehmer aus ostasiatischen Ländern, geraten die traditionellen Produktionsstrukturen zunehmend unter Druck. Die aktuellen Marktanforderungen, z. B. hohe Anpassungsfähigkeit an einen sich schnell wandelnden Käufermarkt, verlangen von der Produktionsorganisation schnelles Reagieren sowie höchste Qualität und Flexibilität in der art- und mengenmäßigen Zusammensetzung des Produktionsprogramms. Der hohe Grad der Arbeitsteilung, die technologische Festlegung von Fertigungsstraßen und die auf Massenproduktion ausgerichtete zentralisierte Informations- und Prozeßsteuerung verdeutlichen die Problemlage in dieser Marktsituation in Form von

- zu langen Durchlaufzeiten bei zeitkritischen Aufträgen;
- geringer Neigung der Belegschaft zur Innovation aufgrund zu niedriger Ausbildung und Arbeitsmotivation;
- Aufblähung indirekter Leistungsbereiche und, damit verbunden, langwierige und bürokratische Reaktionen auf Kundenwünsche.

Nach der Humanisierungsdiskussion der 70er Jahre, in der viele der heutigen Argumente bereits vorweggenommen wurden, allerdings ohne ausreichende ökonomische Betrachtung⁷, stellt sich die Frage, inwieweit „neue Arbeitsstrukturen“ unter Ausnutzung der Informations- und Kommunikationstechnik sowie ganzheitlicher Produktions-

konzepte die Lösung für die vom Markt verlangten Anforderungen bilden; und diesmal sollen sie nicht primär aus Humanisierungsüberlegungen, sondern aus ökonomischer, wettbewerbsorientierter Sicht eine Antwort auf die Herausforderung offensichtlich überlegener Produktions- und Vertriebskonzepte vor allem ostasiatischer Industrieunternehmen darstellen. Man spricht deshalb auch von „Anthropocentric Production Systems“ (APS).⁸

I. Reduktion der Arbeitsteilung

Die Frage nach dem ökonomisch optimalen Grad der Arbeitsteilung stellt sich somit in neuem Zusammenhang. Vor allem in wettbewerbsintensiven Branchen bildet die Entwicklung flexibler und innovativer Produktionskonzepte die Lösung. Um der Herausforderung des Marktes zu begegnen, sind viele Unternehmen unter dem Motto „Ent-Taylorisierung“ dazu übergegangen, neue Organisations- und Arbeitsstrukturen für den Produktionsbereich zu entwickeln und einzuführen.⁹ Zentraler Punkt dieser Überlegungen ist eine marktorientierte Umgestaltung der Unternehmen, die unter Berücksichtigung der Prozeßbetrachtung in der Wertschöpfung dem Ganzheitlichkeitsgedanken Rechnung trägt und den Menschen als wichtigste Unternehmensressource in den Mittelpunkt stellt. Warnecke und Hüser sprechen von „der Renaissance der Rolle des Menschen“ innerhalb komplexer Produktionssysteme.¹⁰ Unter dem Stichwort „Aufgabenintegration“ war dies schon früh als ein wichtiges organisatorisches Potential integrierter Informations- und Kommunikationstechniken erkannt worden.¹¹

Wesentliche Merkmale der klassischen Industriemärkte waren die ungesättigte Nachfrage nach Massenprodukten, traditionelle Fertigungstechnologie sowie eine geringe Innovationshäufigkeit bei Industrieprodukten. In dieser Wettbewerbssituation wurde als vorrangiges Unternehmensziel meist die Erreichung einer möglichst hohen Produktivität – verstanden als Outputmenge pro Zeiteinheit – verfolgt. Die Gestaltung organisatorischer Abläufe – insbesondere auch im Fertigungsbereich – war dabei durch einen permanenten Anstieg des Produktionsvolumens geprägt.¹²

Als dominierende Gestaltungsprinzipien des tayloristischen Produktionskonzeptes (vgl. Abbildung 2) gelten:¹³

- die personelle Trennung von dispositiver und ausführender Arbeit;
- die Konzentration der Arbeitsmethodik auf eine weitestgehende Arbeitszerlegung;
- die räumliche Ausgliederung aller planenden, steuernden und kontrollierenden Aufgaben aus dem Bereich der Fertigung.

Der primäre Rationalisierungseffekt dieses Konzeptes ergibt sich aus der Kostendegression, d.h. einer Senkung der Produktionsstückkosten bei zunehmendem Grad der Arbeitsteilung. Letztlich stellt die Zerlegung des Produktionsprozesses in einfachste Schritte aber auch die Grundlage der späteren Automatisierung, d.h. der weitgehenden Substitution von Arbeitsleistung durch Technik, dar.

Erklärtes Ziel der Zerlegung und Schematisierung der Arbeitsabläufe war eine Reduktion der Anforderungen an den einzelnen Menschen. Auf diese Weise konnte der Mensch in seiner ganzen Komplexität zu einem „funktionsfähigen Produktionsfaktor“ und damit

Abb. 2: Modell taylorischer Arbeitsorganisation (Quelle: Reichwald 1993)

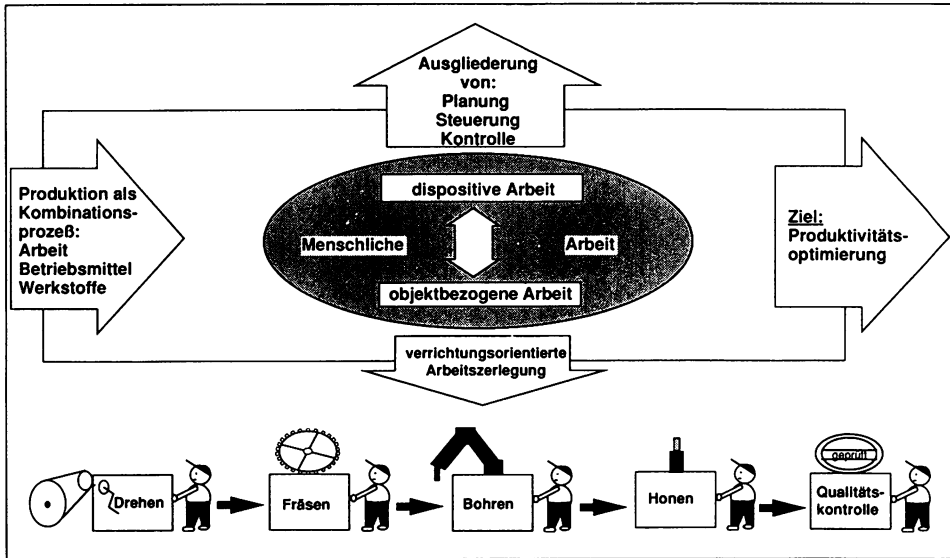
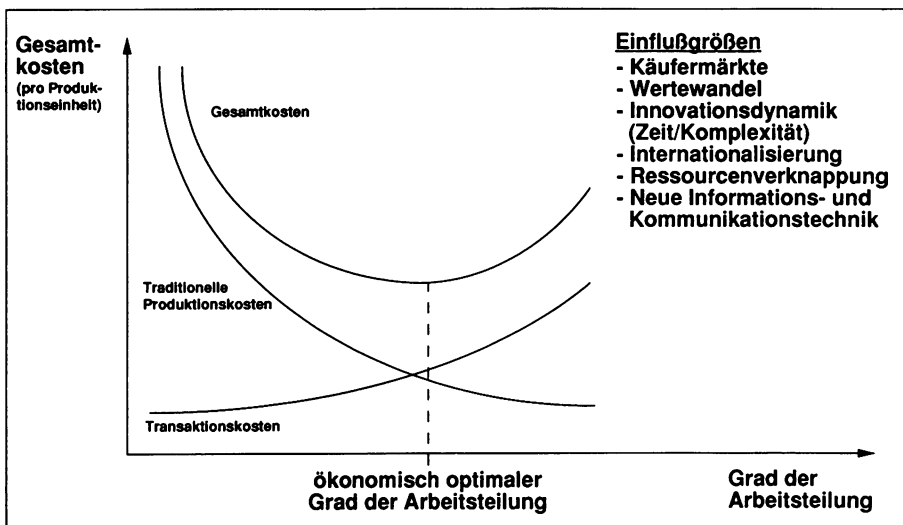


Abb. 3: Kostenoptimale Arbeitsteilung (Quelle: Reichwald 1993)



berechenbar gemacht werden. Die Einengung der menschlichen Arbeit auf quantifizierbare Arbeitsleistungen bot auch die Voraussetzung für produktions- und kostentheoretische Überlegungen zur Ermittlung des optimalen Grades der Arbeitsteilung.¹⁴ Für langfristige Anpassungsprozesse bei stabilen Produkten und Absatzmärkten unterstellt die klassische Produktions- und Kostentheorie einen fallenden Verlauf der Produktionsstückkosten durch Erweiterung der Produktionskapazitäten und Erhöhung des Spezialisierungsgrades.

Der Degressionseffekt wird bei langfristiger Betrachtung einer Betriebsgrößenvariation durch den überproportional anwachsenden Verwaltungsaufwand, die Kosten des dispositiven Faktors, gegebenenfalls überkompensiert. Die schon bei Gutenberg¹⁵ und Heinen¹⁶ thematisierten Koordinationskosten bilden den heute dominierenden Kostenfaktor. Je stärker das Prinzip der Fließfertigung – verbunden mit einer tayloristischen verrichtungsorientierten Arbeitsteilung – ausgeprägt ist, desto dramatischer steigen die unternehmensinternen Kosten der Anpassung und Koordination. Abbildung 3 verdeutlicht diesen Zusammenhang: Je stärker die Einflußfaktoren der heutigen Markt- und Wettbewerbssituation ausgeprägt sind, desto steiler verläuft die Kurve der unternehmensinternen Koordinations- und Anpassungskosten, der optimale Grad der Arbeitsteilung verlagert sich in Richtung Koordinatenursprung.

II. Modularisierung

Die sich heute in der Unternehmenspraxis abzeichnenden Lösungsansätze zur Reduzierung der Arbeitsteilung lassen sich im wesentlichen in vier Schwerpunktbereiche einteilen, die inhaltlich eng miteinander verzahnt sind und ein integratives Gesamtkonzept von dispositiver und ausführender Arbeit in der betrieblichen Wertschöpfung darstellen:

1. Die Neugestaltung der Arbeitsteilung im Sinne integrativer Zusammenführung von Wertschöpfungsprozessen in relativ autonomen Organisationseinheiten, denen alle notwendigen Funktionen zugeordnet sind.
2. Der Aufbau von Qualifikation und Motivation als Voraussetzung für die Delegation von Entscheidungskompetenz.
3. Die durchgängige Nutzung der neuen Informations- und Kommunikationstechnik als Querschnittsfunktion in der Unternehmung und zu den Märkten, abgestimmt auf die neuen Organisationsstrukturen.
4. Die Verknüpfung der Organisationseinheiten durch gemeinsame Datenbasen und -netze sowie durch indirekte, zielorientierte Führungskonzepte.

Der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnik in allen Bereichen der Unternehmung hat in vielen praktischen Erfahrungen immer mehr verdeutlicht, daß eine ganzheitliche Sichtweise von Organisation, Technik und Mensch das Erfolgskonzept für die Unternehmensentwicklung auf der Basis der neuen Techniken bildet. Ganzheitliche, am Menschen und am Wertschöpfungsprozeß orientierte Gestaltungsansätze bieten dabei die Möglichkeit, Produktivitätssteigerungen und gleichzeitig eine Verbesserung der betrieblichen Arbeitsbedingungen in den jeweiligen Organisationseinheiten zu realisieren. Abbildung 4 zeigt den Vergleich von technik- und menschenorientierten Gestal-

Abb. 4: Technikorientierte versus arbeitsorientierte Gestaltungskonzepte (Quelle: Ulich 1991)

Vernetzung von Produktionsanlagen	Technikorientierte Gestaltungskonzepte → Technikgestaltung	Arbeitsorientierte Gestaltungskonzepte → Arbeitsgestaltung
Mensch-Maschine - Funktionsteilung	Operateure übernehmen nicht automatisierte Resttätigkeiten	Operateure übernehmen ganzheitliche Aufgaben von der Arbeitsplanung bis zur Qualitätskontrolle
Allokation der Kontrolle im Mensch-Maschine-System	Zentrale Kontrolle. Aufgabenausführung durch Rechnervorgaben inhaltlich und zeitlich festgelegt. Keine Handlungs- und Gestaltungsspielräume für Operateure	Lokale Kontrolle. Aufgabenausführung nach Vorgaben der Operateure innerhalb definierter Handlungs- und Gestaltungsspielräume
Allokation der Steuerung	Zentralisierte Steuerung durch vorgelagerte Bereiche	Dezentralisierte Steuerung im Fertigungsbereich
Informationszugang	Uneingeschränkter Zugang zu Informationen über Systemzustände nur auf der Steuerungsebene	Informationen über Systemzustände vor Ort jederzeit abrufbar
Zuordnung von Regulation und Verantwortung	Regulation der Arbeit durch Spezialisten, z.B. Programmierer, Einrichter	Regulation der Arbeit durch Operateure mit der Verantwortung für Programmier-, Feinplanungs-, Überwachungs- und Kontrolltätigkeiten

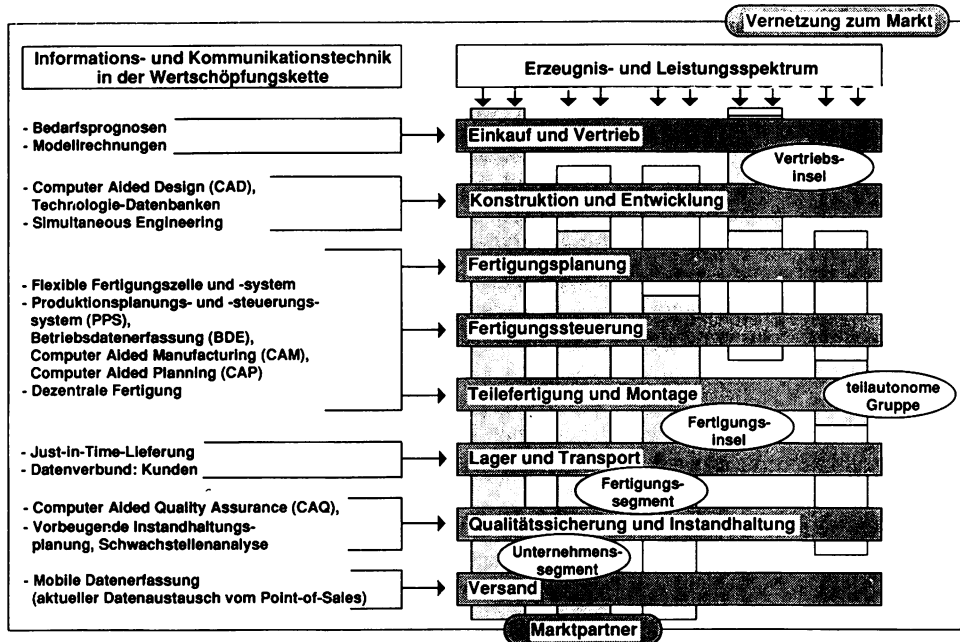
tungskonzepten für den Einsatz moderner Technologien in der industriellen Produktion nach Ulich.¹⁷

Als Schlüsselfaktor für den Erfolg gilt die gezielte informationstechnische Koordination von Wertschöpfungsaktivitäten. Hierbei ist vor allem die Durchgängigkeit des Informationsflusses zwischen den einzelnen Teilbereichen der Produktion (z. B. einzelnen autonomen Produktionsinseln) sowie zwischen der Produktion und den übrigen Unternehmensbereichen (z. B. Konstruktion, Marketing) von Bedeutung.¹⁸ Vor diesem Hintergrund werden unterschiedliche dezentrale Organisationsformen diskutiert.¹⁹

Durch die weitestgehende Rückintegration von dispositiven Aufgaben in den primären Bereich können Gruppen von 8–10 breit qualifizierten Personen für überschaubare Aufgabenbereiche den gesamten Wertschöpfungsprozeß, zumindest aber einen wesentlichen Abschnitt der Wertschöpfungskette, vollziehen. Dies geht im Idealfall von der Materialbeschaffung bis zur Endmontage eines bestimmten Kundenauftrages.²⁰ Die marktorientierte Umgestaltung der Unternehmung erfolgt also basierend auf der Auffassung der betrieblichen Wertschöpfung als durchgängigen Prozeß, der auch den Kunden mit einschließt.

Im Mittelpunkt dieses Geschehens steht der Mensch.²¹ Das Organisationsmodell der autonomen Gruppe, das bereits in den 70er Jahren als das den menschlichen Bedürfnissen am weitesten entsprechende Arbeitsmodell propagiert wurde, besitzt alle guten Voraussetzungen, die Kreativitäts- und Leistungspotentiale des Menschen in hohem Maße

Abb. 5: Innovative Organisationskonzepte auf der Basis IuK-technischer Vernetzung



zur Entfaltung zu bringen, seine Motivation zu fördern und wirtschaftlichen Nutzen zu stiften, wenn es sinnvoll in den Wertschöpfungsprozeß eingefügt wird. Die Erkenntnisse der Arbeitsstrukturierungsdebatte belegen, daß dem Menschen über den sinnvollen Arbeitsinhalt, über ein überschaubares Arbeitsumfeld, über eine rasche Rückkoppelung der Arbeitsergebnisse sowie über ausreichende Qualifikation, Handlungsautonomie und Verantwortung die Möglichkeit zu Selbstentfaltung, erhöhter Leistungsbereitschaft und Wertschätzung durch andere gegeben werden kann. Dies bedeutet, daß individuelle Ziele stärker mit Unternehmenszielen in Übereinstimmung gebracht werden können.²²

III. Standortstreuung und Telearbeit

Die Modularisierung der Unternehmung führt tendenziell zu einer Auflösung hierarchischer Strukturen.²³ Klassische Abteilungen und Hierarchieebenen verlieren ihre Bedeutung, streng festgelegte Kommunikationsstrukturen werden ersetzt durch den direkten Weg einer nicht im einzelnen kanalisierten Gruppenkommunikation. Die Zusammenführung von dispositiver und objektbezogener Arbeit hat aber noch eine weitere Konsequenz, welche die Grenzen der Unternehmung auch in räumlicher Hinsicht in Frage stellt. Je stärker das Prinzip der autonomen Organisationseinheiten die Wertschöpfungskette durchdringt und je mehr die autonomen Unternehmenseinheiten durch Informations- und Kommunikationstechniken koordiniert werden können, desto stärker tritt

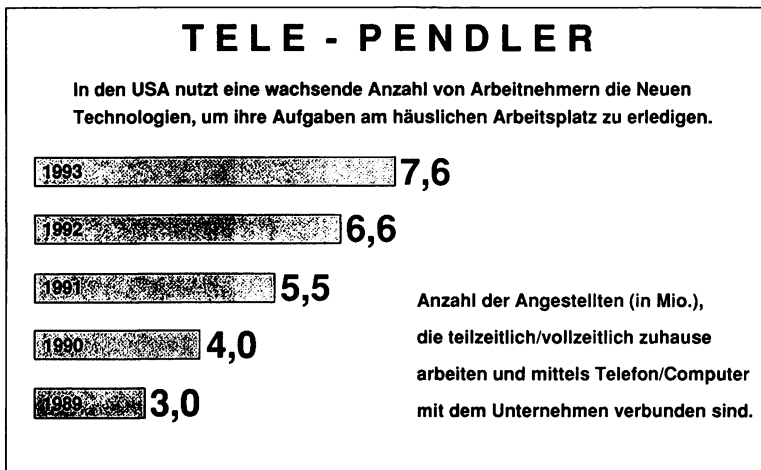
auch die Standortfrage in den Vordergrund.²⁴ Können mit einer Standortverlagerung ökonomische Vorteile erzielt werden, zum Beispiel durch größere Marktnähe, durch die Nutzung von Kostenvorteilen, durch Erhöhung der Lebensqualität für die Mitarbeiter, Transport- oder Versorgungsvorteile, dann folgt der organisatorischen Dezentralisierung auch der Trend zur räumlichen Dezentralisierung von Organisationseinheiten. Diese erstreckt sich auf die regionale, internationale und globale Dimension ebenso wie auf die Standorte von modularen Organisationseinheiten, Gruppen oder einzelnen Arbeitsplätzen. Es ist daher nicht verwunderlich, daß im Zuge dieser Neustrukturierung der Unternehmensorganisation die Verlagerung betrieblicher Arbeitsstätten in den privaten Wohnbereich derzeit eine Wiederbelebung erfährt. Unterschiedliche Formen der Telearbeit rücken ins Blickfeld, wenn die Vorzüge und Nachteile einer Rückeingliederung der Arbeitswelt in den privaten Bereich diskutiert werden.

Unter Telearbeit wird die Verlagerung von Aufgaben aus der Arbeitswelt in den häuslichen Bereich verstanden. Varianten der Telearbeit bilden Nachbarschaftsbüros, Telehäuser und Heimarbeitsplätze. Über Telearbeit wurde in den vergangenen Jahren mehr veröffentlicht, als es der tatsächlichen Bedeutung dieser Arbeitsform entsprach.²⁵ In Deutschland gibt es nach Schätzungen des DIHT ca. 2000 Telearbeitsplätze.

Eine neuere Studie des DGB über „Neue Entwicklungen bei der sozialen Gestaltung von Telearbeit“ kommt zu dem Ergebnis, daß sich die räumliche Verlagerung von Arbeitsplätzen aus der Unternehmung in den häuslichen Bereich für solche Arbeiten anbietet, die

- einen hohen Autonomiegrad aufweisen;
- in dispositiven und kreativen Bereichen angesiedelt sind;
- ergebnisorientiert bewertet werden können und somit
- eher im Bereich von Berufen mit höherem Qualifikationsniveau angesiedelt sind.²⁶

Abb. 6: Telependler (Quelle: Reichwald 1994 nach LINK Resources Corp. 1993)



Dieses Ergebnis deckt sich in weiten Teilen mit dem Erfahrungsbericht des Pilotprojektes Telearbeit bei der IBM Deutschland.²⁷ Als Ergebnis dieses Pilotprojektes sollen bis zum Jahr 2000 ca. ein Drittel aller heutigen Arbeitsplätze in der Zentralverwaltung der IBM Deutschland in Stuttgart in den häuslichen Bereich verlagert werden. Diesem Trend entspricht auch das Ergebnis einer Studie des New Yorker Consultingunternehmens LINK Resources, nach der heute schon fast 8 Millionen US-Arbeiter ihren Arbeitsplatz im häuslichen Bereich haben; weitere 9,2 Millionen Amerikaner würden danach Telearbeit als Nebenerwerbsquelle nutzen. Die Zuwachsraten in beiden Entwicklungen beträgt derzeit 15% jährlich (vgl. Abbildung 6).

Telekooperationsformen sind deshalb Trendverstärker für sich abzeichnende neue Formen der Arbeitsteilung im Unternehmen. Sie bilden die Voraussetzung für eine räumliche Dezentralisierung und tragen dazu bei, Standortvorteile nutzbar zu machen und gegebenenfalls Aufgaben in den privaten räumlichen Bereich oder auf andere Partner zu verlagern.

D. Neue Formen unternehmensübergreifender Arbeitsteilung – auf dem Weg zur grenzenlosen Unternehmung

I. Einordnung in das Problem der vertikalen Integration

Beeinflussung der Höhe und der Struktur der Kosten sowie der Flexibilität eines Unternehmens, Bestimmung der strategischen Kernaufgaben bei Unternehmensgründungen und im Laufe der Unternehmensentwicklung, Entscheidung über Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen, Bewertung von Technologien, Kooperationen und strategischen Allianzen, Beurteilung der Organisations- und Qualifikationsstrukturen – bei diesen und bei vielen weiteren Anlässen stellt sich in der Unternehmensführung die Frage nach der optimalen Leistungstiefe. Gesucht ist für jeden Aufgabenbereich das bestmögliche Verhältnis zwischen den intern zu beherrschenden und zu verantwortenden Eigenaktivitäten einerseits und den von Externen zu erfüllenden Teilaufgaben andererseits.²⁸

Als Synonym zur Leistungstiefe verwendet man, gerade auch in industrieökonomischen Studien, den Begriff „vertikale Integration“²⁹. Die Übernahme von Aktivitäten der Vertriebspartner oder Kunden wird als Vorwärtsintegration (forward oder downstream integration) bezeichnet. Entsprechend versteht man unter Rückwärtsintegration (backward oder upstream integration) die Übernahme von Lieferantenaktivitäten.

Ein häufig benutztes Maß zur Beurteilung der Leistungstiefe ist die Wertschöpfungsquote. Die Wertschöpfung berechnet sich als Differenz zwischen der Gesamtleistung (Umsatzerlöse, Bestandsveränderungen) und den Vorleistungen (zugekauft Material, fremde Dienstleistungen, Zinsen). Das Verhältnis von Wertschöpfung zu Gesamtleistung ergibt die Wertschöpfungsquote. Sie zeigt den Anteil der nach traditionellem Verständnis im Unternehmen erzeugten Leistungen an der Gesamtleistung an. Die Gestaltung der Leistungstiefe ist nicht notwendigerweise mit einer Steigerung des häufig positiv vorbesetzten Begriffs „Wertschöpfung“ verbunden. Vielmehr kann je nach Situation eine „optimale“ Leistungstiefe sowohl mit sehr hoher als auch mit sehr niedriger Wertschöpf-

fung im oben definierten Sinne verbunden sein. Man denke etwa an die Wertschöpfung eines Handels- oder Maklerunternehmens im Vergleich zu der eines weitgehend integrieren Stahlwerkes.

Entscheidungen über die Leistungstiefe werden in der Unternehmenspraxis vielfach auch als Haus-/Kaufteil-Entscheidungen, Bezugsartenentscheidungen oder allgemein als Eigenfertigung-/Fremdbezug-Entscheidungen bzw. Make-or-Buy-Entscheidungen bezeichnet. Besonders für die Auslagerung von Dienstleistungen (etwa DV-Dienstleistungen) wird daneben neuerdings häufig der Begriff „outsourcing“ gebraucht.

Derartige Entscheidungen umfassen nicht nur die Frage nach unternehmensinterner oder -externer Erstellung einer Teilleistung, sondern erstrecken sich auch auf die Gestaltung der Beziehungen zu Lieferanten und Kunden, also etwa auf die Festlegung der Kooperations- und Vertragsformen. Solche Entscheidungen betreffen, wie bereits erwähnt, neben Fertigungsleistungen auch alle anderen Teilleistungen, die zur Erfüllung der strategischen und operativen Aufgaben der Unternehmung erforderlich sind (z. B. Entwicklungs- und Vertriebsleistungen, DV-Leistungen, Rechnungswesen und Verwaltung, Beratungsleistungen, Fuhrpark, Reinigung).

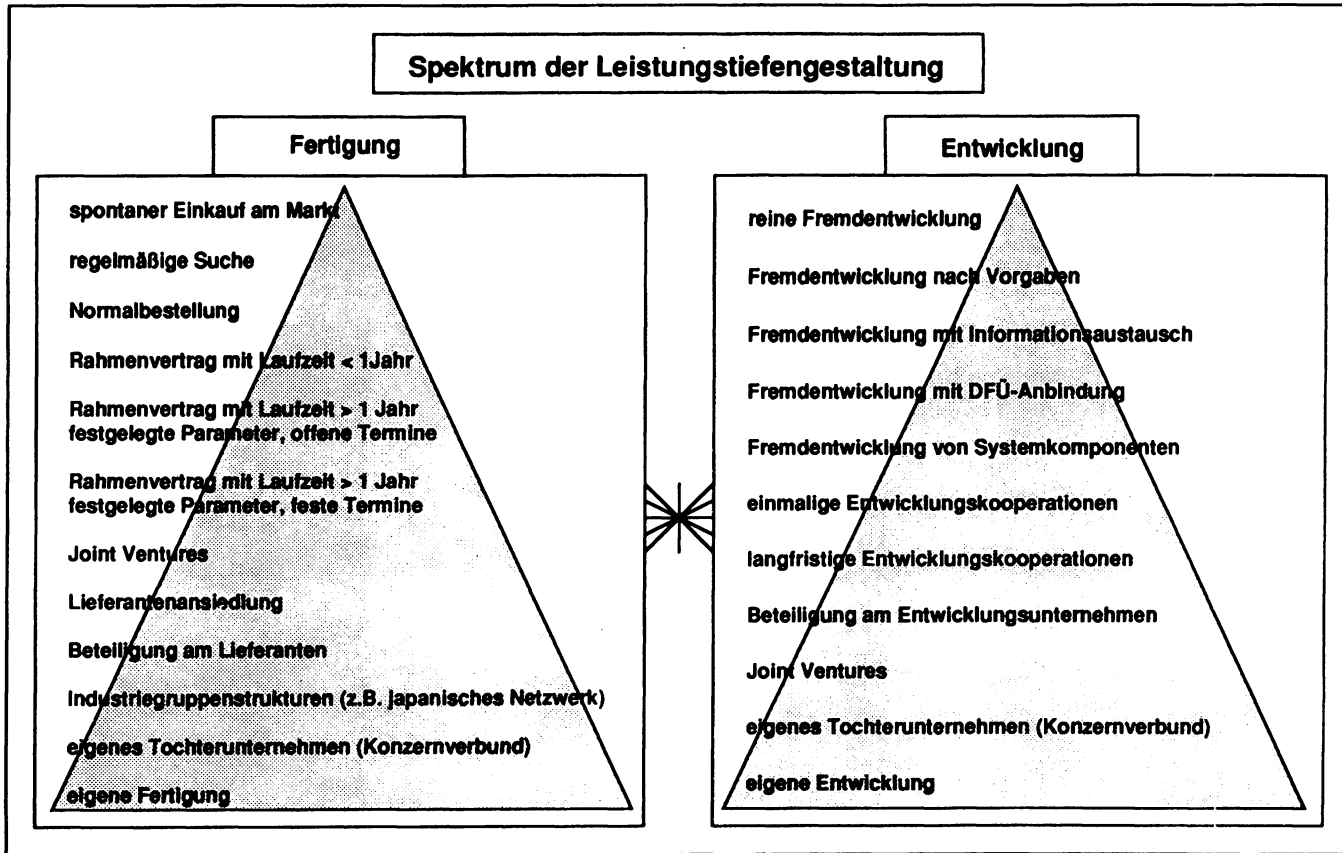
Entscheidungen über die Leistungstiefe werden häufig nur als „Entweder-Oder“-Entscheidungen begriffen. Zwischen den Alternativen „vollständige Eigenentwicklung und -fertigung“ und „spontaner Einkauf am Markt“ gibt es jedoch viele für die Praxis relevante Mischformen bzw. Hybride (vgl. Abbildung 7, hier insbesondere für die Bereiche Entwicklung und Fertigung). Der vertikale Integrationsgrad nimmt in der Abfolge der Mischformen von oben nach unten zu. Die Leistungstiefenoptimierung vollzieht sich in einem Kontinuum zahlreicher Einbindungs- und Integrationsmöglichkeiten von Leistungen, die zwischen klassischem Markteinkauf und der vollständigen Integration von Entwicklung und Fertigung angesiedelt sind. Diese Alternativenvielfalt wird allerdings sowohl in der betrieblichen Praxis als auch in der betriebswirtschaftlichen Theorie nur unzulänglich berücksichtigt. Nicht selten erfolgt z. B. die Einbindung von Lieferanten eher intuitiv.

Entscheidungen über die Optimierung der Leistungstiefe, die Modularisierung der Organisation und die Realisierung der langfristigen Unternehmensaufgabe durch marktliche Einbindungs- und Kooperationsformen sind langfristige Wettbewerbsstrategien, die nicht unabhängig voneinander betrachtet werden können. Sie tragen zur langfristigen Reduzierung der Transaktionskosten und zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit bei.

Letztlich sind ganzheitliche Organisationsstrukturen innovative Rationalisierungskonzepte, die den Zusammenhang von Arbeitsteilung, Koordinationskosten und Effektivität neu definieren. Dominierende Einflußgröße für den Rationalisierungserfolg ist der Mensch, seine Motivation und Innovativkraft ermöglichen die Realisierung von Wettbewerbsstärken.

Die Einschaltung rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Dritter nicht nur bei der Erbringung von Standardleistungen (das wäre ja die klassische marktliche Schnittstelle an den Unternehmensgrenzen), sondern auch und vermehrt bei der Bewältigung von spezifischen Leistungen (die ja eigentlich zu den strategischen, selbst zu erbringenden Kernaufgaben der Unternehmung zählen) läßt sich als Aufweichung traditioneller Unternehmensgrenzen interpretieren. Denn wenn in die Erstellung spezifischer Leistungen Dritte intensiver einbezogen werden, können die Unternehmen nicht mehr durch die

Abb. 7: Entscheidungsalternativen der Leistungstiefenoptimierung (Quelle: Picot 1992)



Auflösung der Unternehmung?

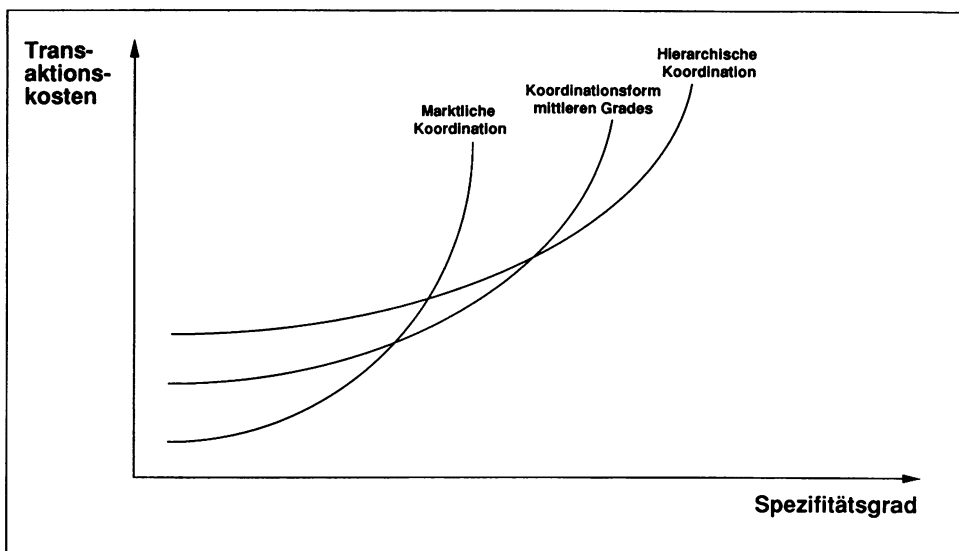
Schnittstelle standardisierten Güterausbaus ihre Unabhängigkeit bewahren, sondern müssen sich quasi integrieren. Dadurch wird im Vergleich zur klassischen Betrachtung der Unternehmensgrenzen unklar, wo ein Unternehmen, verstanden als unternehmerische Einheit, endet. Es entsteht nämlich so etwas wie eine symbiotische Verknüpfung ohne klare Separierbarkeit der Beteiligten. Schanze³⁰ spricht deshalb in solchen Fällen zu Recht von „symbiotic contracts“ in Fortentwicklung von Macneils³¹ Überlegungen zu „relational contracts“.

Vor diesem Hintergrund ist zu untersuchen, warum sich Unternehmen vermehrt derartige Grenzaufweichungen leisten³², die ja auf den ersten Blick die Handlungs- und Führungsfähigkeit eines Unternehmens nicht gerade zu erleichtern scheinen. Im wesentlichen läßt sich diese Entwicklung auf vier Einflußgrößen zurückführen: Spezifität, Technologie, Unsicherheit, Zutrittsbarrieren.³³

II. Spezifität

Der Standardversion des Transaktionskostenansatzes folgend verlangt Arbeitsteilung dann nach sogenannten hybriden Organisationsformen (z. B. Kooperationen), wenn Inputs mit einem mittleren Spezifitätsgrad zu koordinieren sind, z. B. Komponenten, Systeme oder Dienstleistungen, die in ganz besonderer Weise auf die unternehmerische Kernleistung des Abnehmers zugeschnitten werden müssen, um diese in geeigneter, eben spezifischer Weise zu komplettieren (vgl. Abbildung 8, in Anlehnung an Williamson 1991).

Abb. 8: Zusammenhang zwischen Transaktionskosten, Spezifitätsgrad und Koordinationsform (Quelle: Picot 1993 b)



Gemäß dieser Sichtweise ergibt sich, daß vertikale Integration der Beherrschung strategisch wichtiger hochspezifischer Leistungen dient. Spezifische Leistungen mittleren Grades können aufgrund ihrer Anpaßbarkeit an den hochspezifischen Kern nicht durch Standardleistungen ersetzt werden. Es macht jedoch auch keinen Sinn, sie selbst zu erstellen, da dies die internen Koordinations- und Opportunitätskosten steigern würde. Eine Zulieferung durch Dritte bedarf geeigneter Rahmenverträge und Kooperationsvereinbarungen für Entwicklung und Fertigung mit grenzverwischendem Charakter. Diese Kooperationsstruktur bietet Schutz vor gegenseitigem opportunistischen Ausbeuten und zugleich einen Rahmen für die Entwicklung von gemeinsamen Werten, Verständigung, Fairneß und Anpassungsbereitschaft bei Veränderungen. Viele single-sourcing-Vereinbarungen und zwischenbetriebliche simultaneous-engineering-Ansätze fallen in diese Kategorie.

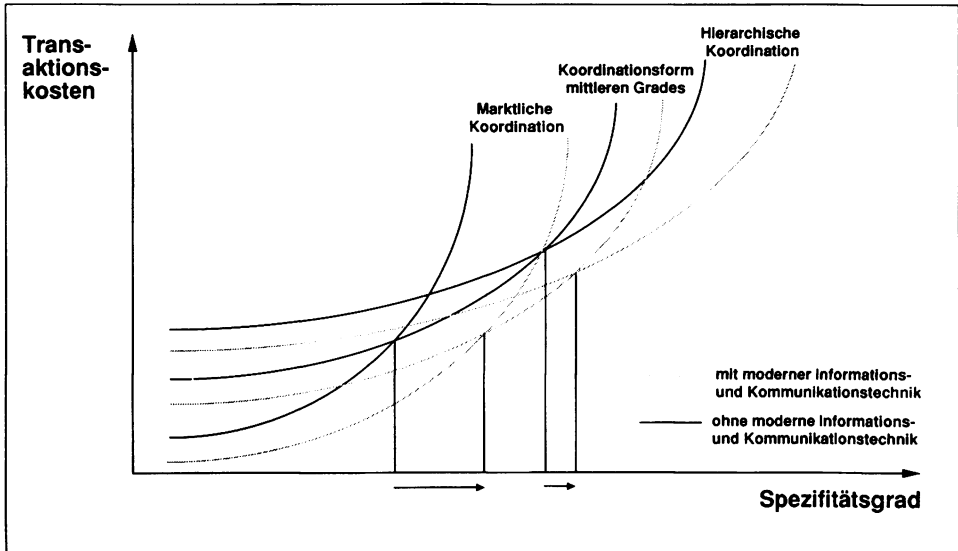
III. Informations- und Kommunikationstechnik

Koordinationskosten als Kosten der Information und Kommunikation in der Arbeitsteilung (Anbahnung, Vereinbarung, Durchführung, Kontrolle, Anpassung von internen oder externen Transaktionen) können durch den Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnik erheblich beeinflußt werden. In dem Maße, wie IuK-Technik auf diese Kosten Einfluß nimmt, senkt sich das Niveau und die Steigung der Transaktionskostenkurven in Abbildung 8. Ein solcher Einfluß der Technologie ist allenthalben zu beobachten: Kontakte lassen sich leichter knüpfen, Verhandlungen unterstützen, Datenaustausch erleichtern, Prozeß- und Managementinformation verbessern und Absprachen auch über größere Entfernungen flexibel erzielen, wenn die entsprechenden Telekommunikationsinfrastrukturen (Netze und Dienste) zur Verfügung stehen. Geht man davon aus, daß Informations- und Kommunikationstechnik damit zu einer Reduktion der fixen und der variablen Transaktionskosten führt, so verschieben sich die ursprünglichen break-even-Punkte für den Übergang von einer Koordinationsform auf die andere nach rechts (vgl. Abbildung 9, in Anlehnung an Picot 1989).

Dies bedeutet: Marktliche und hybride Koordinationsformen sind nun in der Lage, mehr Spezifität zu verarbeiten als zuvor. Der Zuständigkeitsbereich der Hierarchie nimmt ab, derjenige von Markt und Kooperation nimmt zu. IuK-Technik unterstützt damit die Markt- und Kooperationsorientierung der Unternehmensorganisation, sie eröffnet neue Optionen für das outsourcing von teilspezifischen Leistungen und für neuartige Formen des Zusammenwirkens in der Wertschöpfungskette.³⁴ Innovationen in der Logistik, Fertigungs- und Transporttechnik (z. B. just-in-time; dezentrale, modulare Produktion; zwischenbetriebliche CAD/CAM-Verbindungen) unterstützen diesen Trend ebenso wie neue Standardisierungen (z. B. EDIFACT, STEP, ISDN, GSM) und neue Vertragskonstruktionen (z. B. Franchising).

Natürlich muß hier bereits auf die Grenzen der Ersetzbarkeit der persönlichen Zusammenarbeit durch Telekommunikation und technische Systeme hingewiesen werden.³⁵ Immer dann, wenn die soziale Präsenz zur Lösung von Informations- und Kommunikationsproblemen erforderlich ist, z. B. um Vertrauen herzustellen, Glaubwürdigkeit zu ergründen, bei sehr schlecht strukturierten Problemen interaktiv und kreativ Informatio-

Abb. 9: Einfluß von Informations- und Kommunikationstechnik auf die Transaktionskostenverläufe (Quelle: Picot 1993 b)



nen zu generieren und zu bewerten, kann Telekommunikation höchstens eine subsidiäre Funktion in der Vor- und Nachbereitung und während der Verhandlungen (Informationszugriff) ausüben. Aber das kann im konkreten Fall auch sehr wertvoll sein. Immer wenn zwischen den Kommunikationspartnern ein gewisser Wertkonsens und Vertrauen bestehen, wenn die zu bewältigenden Probleme nicht übermäßig schlecht strukturiert sind und wenn die Informationsschnittstelle zwischen den Beteiligten damit nicht zu komplex sein muß, läßt sich das Koordinationsproblem mit Hilfe leistungsfähiger Telekommunikation auf räumlich verstreute und auf rechtlich und wirtschaftlich selbständige Akteure wesentlich stärker ausdehnen, als es ohne derartige Unterstützung zuvor möglich gewesen ist. Mit anderen Worten: Die Grenzen der Unternehmung verschwimmen zunehmend.

IV. Unsicherheit

Bis hierher war im wesentlichen von halbspezifischen Teilleistungen die Rede, die sich für die Aufweichung der Unternehmensgrenzen eignen. Die Technologie erweitert dies allerdings in Richtung höherer Spezifität. Es ist jedoch zu beachten, daß bei den vorangegangenen Überlegungen stets ein „normaler“ Grad an Umweltunsicherheit für die Durchführung der jeweiligen Transaktionen unterstellt wurde. Sobald Unsicherheit stark zunimmt und auf hohem Niveau anhält, muß die Argumentation modifiziert werden zugunsten von grenzverwischenden Organisationslösungen, welche sogar hochspezifische

Teilleistungen ergreifen und damit die Grenzen noch stärker relativieren. Hohe Unsicherheit bedeutet, daß der Handlungsträger permanent eine Vielzahl von potentiellen Änderungen bei allen relevanten Daten in Betracht ziehen muß, ohne daß diese Änderungen in qualitativer oder quantitativer Hinsicht zuverlässig oder auch nur zufriedenstellend prognostiziert werden könnten. Dies bedeutet u.a., daß sich der Erwartungshorizont für die wirtschaftliche Nutzungsdauer von hochspezifischen Investitionen verkürzt und daß derartige strategische Investitionen wesentlich mehr Risiko bergen als bei „normaler“ Unsicherheit. Deswegen werden unternehmerische Investoren unter solchen Bedingungen auch bei hochspezifischen Investitionen mehr als zuvor nach Risikoteilung Ausschau halten.

Die Reduktion des aus Spezifität resultierenden Risikos kann nun dadurch geschehen, daß noch mehr als zuvor auf die (Teil-)Standardisierung von Sach- und Dienstleistungen Wert gelegt wird, so daß diese in noch größerem Umfang auf Dritte ausgelagert werden können – mit entsprechenden Folgen für ein erweitertes Beziehungsnetz mit dem Umfeld. Noch wichtiger ist vermutlich, daß sich die Unternehmung auch bei den hochspezifischen Kernaktivitäten mit Dritten als Kooperationspartner koordiniert. Neben der Risikoteilung können dann während der relativ kurzen Lebensdauer derartiger Investitionen gemeinsam auch economies of scale und/oder scope realisiert werden, die sonst nicht für jeden einzelnen während der erwarteten Nutzungsdauer erschließbar wären. Forschungs- und Entwicklungskooperationen, Vertriebs- und Produktionsallianzen sind Beispiele für derartige, im unternehmerischen Kernbereich angesiedelten Vernetzungen. Sie entsprechen letztlich dem Prinzip der flexiblen Spezialisierung durch unternehmensübergreifende Verknüpfungen.³⁶ Natürlich sind viele dieser Vernetzungen ohne informations- und kommunikationstechnische Unterlegung in der Praxis kaum zu verwirklichen, d. h. der Faktor Technologie wirkt hier zusätzlich begünstigend.

Hierbei geht es keinesfalls um eine klassische Fusion oder Übernahme, denn die würde ja eine Kumulierung, keine Teilung der Risiken erbringen. Vielmehr geht es um die Teilung der diversen hochspezifischen Teilfunktionen mit verschiedenen Kooperationspartnern, die jeweils ihre eigentumsrechtliche und unternehmerische Unabhängigkeit bewahren. Da jeder Partner in ein eigenes Netzwerk eingebunden ist und sich die Netze jeweils nur zum Teil überlappen, kommt es zu besserer Risikodiversifizierung und Flexibilität als zuvor; es muß dann nicht jeder einzelne (wie beim klassischen Konglomerat) die Diversifizierung mit all ihren unternehmerischen Zusatzrisiken allein tragen, sondern kann „bei seinen Leisten“ bleiben.

Die Ursachen für zunehmende Unsicherheit sind allseits bekannt: Intensivierung eines globalen Wettbewerbs, Technologiedynamik, Wissensmehrung und -diffusion, Nachfrageveränderungen, Deregulierung, Verkürzung von Produktlebenszyklen u.v.a.m. steigern kontinuierlich die Veränderlichkeit nahezu sämtlicher Daten. Es ist deshalb nicht überraschend, daß wir heute viel häufiger als früher Unternehmensgebilde beobachten, deren Grenzen unscharf sind, weil auch in Kernbereichen Dritte „mitfahren“. Aber auch in der Arbeitswelt und der Arbeitsorganisation zeigen sich Folgen dieses Trends: Telearbeit, Vermischung von privater und beruflicher Sphäre, Beschäftigung von freien Mitarbeitern, Unterhaltung von Experten Netzwerken u. ä. lassen sich auch als organisatorische Reaktionen auf zunehmende qualitative und quantitative Unsicherheit in der Beschäftigung begreifen, mit denen mehr Flexibilität und problemgerechterer Zugriff auf jeweils

benötigte Qualifikationen ohne übermäßige Bindungsverpflichtung eröffnet wird. Daß die Telekommunikation hierbei wichtige Hilfestellung gibt, liegt auf der Hand.

V. Zutrittsbarrieren

Die zuvor erörterten Unsicherheitsprobleme erzeugen noch ein anderes strategisches Problem, dessen Bewältigung wiederum zur Aufweichung der Unternehmensgrenzen beiträgt. Die Entwertung der Kernfähigkeiten, mit deren Hilfe eine Unternehmung ihre Wettbewerbsposition aufgebaut hat, dürfte unter den Bedingungen höchster Unsicherheit und Turbulenz wahrscheinlicher sein, damit häufiger auftreten und sich nach Eintritt rascher vollziehen. Natürlich wird dadurch die Existenz des Unternehmens extrem gefährdet. Um dieser Gefahr zu begegnen, muß eine Unternehmung ihre Lernfähigkeit und ihre Lernwilligkeit ständig pflegen, sich neuen, vielversprechenden Feldern zu öffnen, auf denen wiederum Kernfähigkeiten mit unternehmerischen Erfolgsaussichten zu gewinnen sind. Angenommen ein Unternehmen ist in der Lage, derartig tragfähige Zukunftsfelder zu identifizieren – dies ist keine selbstverständliche Annahme –, so stellt sich die Frage, ob es das dafür notwendige Wissen und Können selbst intern aufbauen soll (durch Ausbildung, Weiterbildung, Rekrutierung, Pilotvorhaben usw.). In nicht wenigen Fällen ist diese Option zu kostspielig und vor allem zu langsam zu verwirklichen. Nicht selten ist für den Aufbau einer Kompetenz gerade das anwendungsbezogene Erfahrungswissen aus bestimmten Praxisfeldern von Bedeutung, das aufgrund seines impliziten und taziten Charakters nur eingeschränkt oder gar nicht in Bildungsprogrammen transferiert werden kann. Mit anderen Worten: In diesem Bereich existieren unter Umständen erhebliche Zugangsbarrieren zu neuem Wissen.

Solche Barrieren lassen sich nicht selten dadurch leichter und rascher überwinden, daß man mit Erfahrungsträgern aus anderen Bereichen, die zumindest über Wissen zu wichtigen Teilaspekten des neuen Feldes verfügen, kooperiert. Um nun dieses Wissen in die eigene Organisation eindringen zu lassen, ist eine Form der Zusammenarbeit erforderlich, die implizites Wissen „on the job“ bzw. durch die praktische Problemlösung transferierbar macht und damit als „symbiotisch“ bezeichnet werden kann. Gemeinsame Projekte mit Forschungsinstituten und Spezialunternehmen derselben oder anderer Branchen bzgl. verschiedener Dimensionen und Erfahrungsfelder des neu aufzubauenen strategischen Wissensgebietes sind dann geeignet, den Wissenstransfer zu erleichtern. Natürlich sind solche Projekte, sollen sie nachhaltig erfolgreich sein, auf Fairneß und Reziprozität anzulegen, d. h. beiden Seiten ist ein Zusatznutzen zu eröffnen. Die IuK-Technik hilft bei der Abstützung der unternehmensübergreifenden Projektarbeit.

Die geschilderten Aufweichungen der Unternehmensgrenzen dienen also als strategisches Lerninstrument zur Sicherung zukunftsfähiger Kernkompetenzen. Untersuchungen zeigen, daß Unternehmen, die in der beschriebenen Weise agieren, in der Lage sind, rascher und nachhaltiger eine führende Wettbewerbsposition aufzubauen.³⁷

E. Fazit

1. Die Wettbewerbssituation der Unternehmen verlangt mehr denn je Flexibilität, Innovationsfähigkeit und Unsicherheitsbeherrschung.
2. Dezentrale interne Unternehmensstrukturen in Form von prozeßorientierten, relativ autonomen und mit den erforderlichen Kompetenzen ausgestatteten Organisationseinheiten kommen diesen Anforderungen entgegen. Sie bedeuten tendenziell eine Abflachung, Auflockerung und teilweise Auflösung traditioneller Unternehmenshierarchien.
3. Vernetzte Kooperation mit Dritten auch auf spezifischen, strategisch relevanten Feldern unternehmerischer Tätigkeit sind eine weitere Antwort auf die neuen Anforderungen. Daraus folgt eine tendenzielle Auflösung klassischer Unternehmensgrenzen.
4. Neue Entwicklungen und Angebote der Informations- und Kommunikationstechnik sind Voraussetzungen für die Verwirklichung der neu entstehenden Koordinationsformen. Sie fördern die Standortstreuung unternehmerischer Aktivitäten auf der Ebene von ganzen Unternehmen, Organisationseinheiten, Gruppen und einzelnen Arbeitsplätzen und erleichtern die Zusammenarbeit mit Dritten auch in spezifischen Aufgabenfeldern.
5. Damit entwickeln sich die unternehmerischen Koordinationsformen immer stärker weg von der traditionellen Hierarchie hin zu modularen Organisationssystemen, Netzwerken und übergreifenden problembezogenen Kooperationsverbänden (vgl. Abbildung 1).
6. Löst sich die Unternehmung auf? Verschwindet sie als Objekt und Denkfigur der Betriebswirtschaftslehre? Nein, die Unternehmung, verstanden als Institution zur Generierung und Verwirklichung unternehmerischer Ideen, besteht weiter, realisiert sich allerdings in stark veränderten Konfigurationen. Ihre Aufgabe, in überlegener Weise zwischen Ressourcenmärkten und Kundenproblemen Leistungen zu erbringen, erfüllt sie zu einem immer kleineren Teil im unmittelbaren eigenen tendenziell enthierarchisierten Herrschaftsbereich, zu einem immer größeren Teil als quasi-virtuelle Organisation in wechselnder Symbiose mit Dritten.
7. Nicht übersehen werden sollte, daß die hier skizzierten Trends von einem weiterhin bestehenden offenen Wettbewerb, von einem gut ausgebauten marktlichen Umfeld mit ausdifferenzierten, flexiblen Unternehmerfähigkeiten und Ressourcen sowie von prognostizierbaren und leistungsfähigen technischen, rechtlichen und kulturellen Infrastrukturen abhängen. Wo diese Bedingungen nicht existieren oder nicht stabilisierbar sind, kann sich die Unternehmung auch nicht „auflösen“, sondern muß sich wieder stärker integrieren.

Anmerkungen

* Der Beitrag ist unserem akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Edmund Heinen, Mitherausgeber der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, mit herzlichen Glückwünschen zu seinem 75. Geburtstag am 18. Mai 1994 gewidmet.

1 Vgl. z. B. Porter/Millar 1985; Reichwald 1991 a; Picot/Reichwald 1991.

2 Vgl. Rosenstiel/Djarrahzadeh/Einsiedler/Streich 1993.

3 Vgl. Reichwald 1991 b.

4 Vgl. Coase 1937.

5 Vgl. z. B. Williamson 1990; Picot 1982 und 1991; Picot/Franck 1993.

- 6 Zur näheren Beschreibung der erwähnten Typen und ihren Anforderungen an die Informations- und Kommunikationstechnik vgl. Picot/Reichwald (1991) und Picot (1993 a).
- 7 Vgl. z. B. Picot/Reichwald/Behrbohm 1985; Reichwald 1990.
- 8 Vgl. Kidd 1990.
- 9 Vgl. z. B. Reichwald/Dietel 1991; Martin 1992.
- 10 Warnecke/Hüser 1992.
- 11 Vgl. z. B. Picot/Reichwald 1987.
- 12 Vgl. Reichwald 1992.
- 13 Vgl. Taylor 1913, S. 37–42.
- 14 Vgl. z. B. Reichwald 1977.
- 15 Vgl. Gutenberg 1958, S. 318 ff.
- 16 Vgl. Heinen 1965, S. 453 ff.
- 17 Vgl. Ulich 1991.
- 18 Vgl. z. B. Scheer 1990.
- 19 Vgl. auch Bullinger 1991.
- 20 Vgl. z. B. Frieling 1992; Martin 1992.
- 21 Vgl. Heinen 1986.
- 22 Vgl. dazu Womack/Jones/Roos 1990; Reichwald/Hesch 1993.
- 23 Vgl. Reichwald 1994.
- 24 Vgl. Picot 1985.
- 25 Vgl. Richter 1992.
- 26 Vgl. Fischer et al. 1993.
- 27 Vgl. Richter 1992.
- 28 Vgl. hierzu und zum folgenden Picot 1991; Picot/Franck 1993.
- 29 Vgl. z. B. Perry 1989.
- 30 Vgl. Schanze 1991.
- 31 Vgl. Macneil 1974.
- 32 Vgl. Jarillo 1993.
- 33 Vgl. dazu und zum folgenden auch Picot 1993 b.
- 34 Vgl. Reichwald/Rupprecht 1992.
- 35 Vgl. z. B. Picot 1985.
- 36 Vgl. z. B. Ochsenbauer 1989.
- 37 Vgl. z. B. Prahalad/Hamel 1991; Strautmann 1993.

Literatur

- Büchs, Matthias, J., Zwischen Markt und Hierarchie, ZfB EH 1/91.
- Bullinger, H.-J. (1991): Dezentrale Produktionsstrukturen – Voraussetzung für Lean Management, unveröffentlichtes Vortragsmanuskript, Stuttgart.
- Coase, R. H. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, Vol. 4, S. 386–405.
- Fischer, U. et al. (1993): Neue Entwicklungen bei der Telearbeit, in: *Informationen zur Technologiepolitik und zur Humanisierung der Arbeit*, Nr. 18, Düsseldorf.
- Frieling, E. (1992): Veränderte Produktionskonzepte durch „Lean Production“, in: Reichwald, R. (Hrsg.): *Marktnahe Produktion*, Wiesbaden, S. 165–177.
- Gutenberg, E. (1958): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Band 1: Die Produktion, 4. Aufl., Berlin, Göttingen, Heidelberg.
- Heinen, E. (1965): *Betriebswirtschaftliche Kostenlehre*, Band 1: Begriff und Theorie der Kosten, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Heinen, E. (1986): Menschliche Arbeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Schubert, V. (Hrsg.): *Der Mensch und seine Arbeit*, St. Ottilien, S. 307–329.
- Jarillo, J. C. (1993): *Strategic Networks: Creating the borderless organization*, Oxford.
- Kidd, P. (1990): *Organizations, People and Technology in European Manufacturing*, APS Research Papers Series, Vol. 3, European Community, FAST-FOP 247.

- LINK Resources Corp. (1993): Tele-commuting, in: US TODAY vom 20.11.1993.
- Macneil, I. R. (1974): The Many Futures of Contracts, in: Southern California Law Review, Vol. 47, S. 691–816.
- Martin, T. (1992): Das Verhältnis von Mensch und Automatisierung bei der Gestaltung der Produktion, in: Reichwald, R. (Hrsg.): Marktnahe Produktion, Wiesbaden, S. 178–187.
- Ochsenbauer, C. (1989): Organisatorische Alternativen zur Hierarchie, München.
- Perry, M. K. (1989): Vertical Integration, Determinants and Effects, in: Schmalensee, R./Willig, R. D. (Hrsg.): Handbook of Industrial Organization, North-Holland, S. 185–255.
- Picot, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: DBW, 42. Jg., S. 267–284.
- Picot, A. (1985): Kommunikationstechnik und Dezentralisierung, in: Ballwieser, W./Berger, K.-H. (Hrsg.): Information und Wirtschaftlichkeit, Wiesbaden, S. 377–402.
- 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. (Hrsg.): Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Wiesbaden, S. 361–379.
- Picot, A. (1991): Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: ZfbF, 43. Jg., S. 336–359.
- Picot, A. (1992): Marktorientierte Gestaltung der Leistungstiefe, in: Reichwald, R. (Hrsg.): Marktnahe Produktion, Wiesbaden, S. 103–124.
- Picot, A. (1993 a): Organisationsstrukturen der Wirtschaft und ihre Anforderungen an die Informations- und Kommunikationstechnik, in: Scheer, A. W. (Hrsg.): Handbuch Informationsmanagement: Aufgaben – Konzepte – Praxislösungen, Wiesbaden, S. 50–68.
- Picot, A. (1993 b): Contingencies for the Emergence of Efficient Symbiotic Arrangements, in: JITE, Vol. 149, No. 4, S. 731–740.
- Picot, A./Franck, E. (1993): Vertikale Integration, in: Hauschildt, J./Grün, O. (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung: Zu einer Realtheorie der Unternehmung, Stuttgart, S. 179–219.
- Picot, A./Reichwald, R. (1987): Bürokommunikation – Leitsätze für den Anwender, 3. Aufl., Hallbergmoos.
- Picot, A./Reichwald, R. (1991): Informationswirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb, 9. Aufl., Wiesbaden, S. 241–393.
- Picot, A./Reichwald, R./Behrbohm, P. (1985): Menschengerechte Arbeitsplätze sind wirtschaftlich! Das Vier-Ebenen-Modell der Wirtschaftlichkeitsbeurteilung, Schriftenreihe des RKW, Eschborn.
- Porter, M. E./Millar, V. E. (1985): How Information Gives You Competitive Advantage, in: Harvard Business Review, Vol. 63, S. 149–160.
- Prahalad, C. K./Hamel, G. (1991): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Manager, Vol. 13, S. 66–78.
- Reichwald, R. (1977): Arbeit als Produktionsfaktor, München, Basel.
- Reichwald, R. (1990): Die Betrachtung der menschlichen Arbeit und die Entwicklung der Arbeitsteilung in betriebswirtschaftlicher Perspektive, in: Henning, K./Süthoff, M./Mai, M. (Hrsg.): Mensch und Automatisierung – Eine Bestandsaufnahme, Opladen, S. 14–36.
- Reichwald, R. (1991 a): Management-Report: Vermittelnde Breitbandkommunikation zur langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolges, in: Ricke, H./Kanzow, J. (Hrsg.): BERKOM-Breitbandkommunikation im Glasfasernetz, Heidelberg, S. 13–39.
- Reichwald, R. (1991 b): Innovative Anwendungen neuer Telekommunikationsformen in der industriellen Forschung und Entwicklung, in: Heinrich, L. J./Pomberger, G./Schauer, R. (Hrsg.): Die Informationswirtschaft im Unternehmen, Linz, S. 253–280.
- Reichwald, R. (1992; Hrsg.): Marktnahe Produktion, Wiesbaden.
- Reichwald, R. (1993): Der Mensch als Mittelpunkt einer ganzheitlichen Produktion. Innovative Organisationskonzepte aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. Arbeitsberichte des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre, Band 2, München.
- Reichwald, R. (1994): Wachstumsmarkt Telekooperation. Arbeitsberichte des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre, Band 5, München (unter Mitwirkung von B. Hermens).

- Reichwald, R./Dietel, B. (1991): Produktionswirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb, 9. Aufl., Wiesbaden, S. 395–622.
- Reichwald, R./Hesch, G. (1993): Der Mensch als Produktionsfaktor oder Träger ganzheitlicher Produktion? – Menschenbilder im Wandel der Betriebswirtschaftslehre, in: Weis, K. (Hrsg.): Bilder vom Menschen in Wissenschaft, Technik und Religion, München, S. 429–460.
- Reichwald, R./Rupprecht, M. (1992): Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien im Rahmen zwischenbetrieblicher Kooperation, in: Hermanns, A./Flegel, V. (Hrsg.): Handbuch des Electronic Marketing – Funktionen und Anwendungen der Informations- und Kommunikationstechnik im Marketing, München, S. 407–428.
- Richter, H.-W. (1992): Arbeitsplatzflexibilisierung, in: Organisationsforum Wirtschaftskongreß e.V. (Hrsg.): Die Ressource Mensch im Mittelpunkt innovativer Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Rosenstiel, L. v./Djarrahzadeh, M./Einsiedler, H. E./Streich, R. K. (Hrsg.; 1993): Wertewandel als Herausforderung für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren, 2. Aufl., Stuttgart.
- Schanze, E. (1991): Symbiotic Contracts: Exploring Long-Term Agency Structures Between Contract and Corporation, in: Joerges, Ch. (Hrsg.): Franchising and the Law: Theoretical and Comparative Approaches in Europe and the United States, Baden-Baden, S. 67–103.
- Scheer, A.-W. (1990): CIM – Der computergesteuerte Industriebetrieb, 4., neu bearb. und erw. Aufl., Berlin, Heidelberg u.a.
- Strautmann, K. P. (1993): Ein Ansatz zur strategischen Kooperationsplanung, München.
- Taylor, F. W. (1913): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München, Berlin.
- Ulich, E. (1991): Arbeitspsychologie, Zürich, Stuttgart.
- Warnecke, H.-J./Hüser, M. (1992): Lean Production – eine kritische Würdigung, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Heft 131, S. 1–26.
- Williamson, O. E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen.
- Williamson, O. E. (1991): Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 36, S. 269–296.
- Womack, J.P./Jones, D. T./Roos, D. (1990): The Machine that Changed the World, New York.

Zusammenfassung

Der Beitrag untersucht den in der Unternehmenspraxis zu beobachtenden Trend einer „Auflösung“ der Unternehmung (Enthierarchisierung, Vernetzung mit Dritten, Standortstreuung, Telearbeit). Mit Hilfe von wettbewerbsbezogenen und organisationstheoretischen Überlegungen sowie unter Berücksichtigung der rasanten Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik wird gezeigt, warum und in welcher Weise dieser Trend verläuft und wo seine Grenzen liegen.

Summary

There seems to take place a dissolution of the classic corporation. Business hierarchies vanish and borders disappear. The firm is more and more embedded in cooperative networks and teleworking relations based on competition and organization theory. Taking into account potentials of recent developments in information and communication technologies this contribution explores, why these structural changes emerge and whether they will endure.