

WHU-Forschungspapier Nr. 27/August 1994

**ZUR BILDUNG UND
STRUKTURIERUNG SPEZIELLER
BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHREN**

**EIN BEITRAG ZUR STANDORTBESTIMMUNG UND
WEITEREN ENTWICKLUNG**

Von Jürgen Weber *

Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU)
- Otto-Beisheim-Hochschule -
Burgplatz 2
56179 Vallendar

* Professor Dr. Jürgen Weber, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und Logistik, an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU), - Otto-Beisheim-Hochschule -, Burgplatz 2, 56179 Vallendar.

Zur Bildung und Strukturierung spezieller Betriebswirtschaftslehren -

Ein Beitrag zur Standortbestimmung und weiteren Entwicklung*

Prof. Dr. Jürgen Weber

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und Logistik
Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU)

- Otto-Beisheim-Hochschule -

1. PROBLEMSTELLUNG

Die Betriebswirtschaftslehre hat in den letzten Jahrzehnten geradezu einen Siegeszug erfahren. Sie ist in Deutschland zu einer der am meisten frequentierten Studienrichtungen avanciert. Die Zahl der Lehrstühle hat die Zahl 500 längst überschritten. Die jährliche "Produktion" von Publikationen ist kaum noch zu überschauen. Zu den Erfahrungsobjekten der Betriebswirtschaftslehre zählen mittlerweile praktisch alle produktiven sozialen Systeme. Ihr Forschungsvorgehen ist durch eine sehr starke Konzept- und Methodenpluralität gekennzeichnet. Ein Nebeneinander unterschiedlicher Ansätze trifft schließlich auch auf die verwendeten Begriffe zu; eine einheitliche Terminologie hat sich selbst bei Basisbegriffen nicht herausgebildet.

Eine derartige Ausgangssituation erschwert den Zugang zum Fach. Sie arbeitet möglicherweise denen in die Hände, die den Wissenschaftsgehalt der Betriebswirtschaftslehre schon immer als eher zweifelhaft angesehen haben¹. Sie macht das Fach anfällig gegenüber Modewellen, wie sie in immer kürzeren Fristen aus der Praxis auf die Forschung und Lehre zukommen (Lean Production, Total Quality Management, Systems bzw. Business Process Reengineering usw.).

Vor diesem Hintergrund erscheint es hilfreich und sinnvoll, über **Ordnungsmöglichkeiten der vielfältigen Ansätze** nachzudenken. Ein solcher Ordnungsrahmen soll im folgenden Beitrag vorgestellt und angewendet werden. Ziel des Ansatzes ist es, bestehende betriebswirtschaftliche Fachgebiete² ebenso einordnen und klassifizieren zu

* Gedankt sei den Kollege(i)n Wolfgang Becker, Ingrid Göpfert und Christian Homburg für die konstruktive Kritik im Rahmen der Entstehung dieses Beitrags. Dieter Schneider sei gedankt für den Hinweis, den Begriff Institutionenlehren im hier verwendeten Kontext besser strikt durch Wirtschaftszweigelehren zu ersetzen. Schließlich gilt Dank meinem langjährigen Mitarbeiter Sebastian Kummer, der - quasi in Abschlußkorrektur - noch etwas zur Glättung des Textes beigetragen hat.

1 In diesen Kontext sind aktuell die Überlegungen einzuordnen, den Universitätsanteil der betriebswirtschaftlichen Ausbildung deutlich zu Gunsten der Fachhochschulen zu reduzieren.

2 Was im einzelnen hierunter gefaßt werden soll, wird im folgenden noch näher ausgeführt.

können wie neu hinzukommende³. Über die reine Strukturierung hinaus könnte das Herausarbeiten von Überschneidungen oder "weißen Feldern" zusätzlich noch einige Gedankenanstöße für sinnvolle Veränderungen bestehender Ansätze geben.

Zwei Anmerkungen seien vorab noch angebracht. Zum einen bezieht sich die Argumentation implizit auf das Gedankengebäude der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre. Eine Übertragung der Gedanken auf angelsächsisch dominierende Gebietsstrukturierungen steht noch aus. Zum anderen beschränkt sich der Umfang der Quellenangaben auf ein Minimum, um den ohnehin erheblichen Umfang des Beitrags nicht noch weiter auszudehnen.

2. ZUGRUNDEGELEGTER ORDNUNGSRASTER

Der im Nachstehenden beschriebene Ordnungsraster ist durch zwei wesentliche Merkmale gekennzeichnet:

- Er verwendet Begriffe und Vorgehensweisen der Systemtheorie.
- Er betrachtet allein Tätigkeiten, Leistungsprozesse bzw. Aufgaben, die zu erfüllen sind, damit eine Unternehmung in ihren Märkten agieren kann.

Der Grundansatz ist somit **funktionaler, nicht institutioneller Natur**. Aufgabenträger können und werden Aufgaben unterschiedlicher Aufgabenebenen gemeinsam wahrnehmen⁴. Diese Konfigurationsfrage spielt beim vorliegenden Ansatz jedoch keine dominierende Rolle⁵.

2.1. TRENNUNG IN AUSFÜHRUNGS- UND FÜHRUNGSSYSTEM

Ausgangspunkt des Ordnungsrasters ist die Trennung des Unternehmens in ein Ausführungs- und ein Führungssystem⁶. Das **Ausführungssystem**⁷ umfaßt alle Handlungen, die unmittelbar (z.B. Endmontieren) oder mittelbar (z.B. Anlagen Instandhalten) der Erstellung von Marktleistungen dienen. Das Führungssystem hat die Aufgabe, die Handlungen im Ausführungssystem zu strukturieren und zu koordinieren. Während für die Subsystembildung im Ausführungssystem keine dominie-

3 So etwa das Gebiet der betrieblichen Umweltökonomie, für das im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. vor einiger Zeit eine eigene Wissenschaftliche Kommission (Umweltwirtschaft) eingerichtet wurde.

4 Ein Vorstand etwa Führungs- und Metaführungshandlungen, ein Meister in der Produktion Ausführungs- und Führungshandlungen (die Begriffe werden im folgenden näher erläutert).

5 Sie werden nur insofern berücksichtigt, als sich hiermit ein spezieller Typus von Führungshandlungen (Organisieren) befaßt.

6 Diese Unterteilung hat sich in der Betriebswirtschaftslehre seit langem durchgesetzt, wenngleich auch die Bezeichnung nicht einheitlich ist. So findet die Trennung bei *Gutenberg* etwa in der Abhebung des dispositiven Faktors in der Produktionsfunktion Ausdruck. Vgl. *Gutenberg* (1983), S. 3-5. Sie soll hier - dies sei an dieser Stelle nochmals betont - keine institutionellen Implikationen beinhalten. Die Frage, wer, d.h. welcher Aufgabenträger Führungs- und Ausführungsaufgaben übernimmt, bedarf gesonderter Festlegungen.

7 Synonym findet sich auch der Begriff des Leistungssystems.

rende Systematik vorliegt⁸, kann man für das Führungssystem verlässlich auf Vorarbeiten zurückgreifen⁹. Die daraus ableitbare Subsystembildung sei im folgenden näher beschrieben¹⁰.

Das **Planungssystem** umfaßt alle Planungen, die sich unmittelbar auf die Handlungen im Ausführungssystem beziehen. Wenn unter Planung dabei ein "systematischer, informationsverarbeitender, von Führungskräften getragener und soziale Interaktionsprozesse einschließender Prozeß der qualitativen, quantitativen und zeitlichen Bestimmung zukünftiger Ziele, Mittel und Verfahren zur mittelbaren Gestaltung und Lenkung des operationellen Systems"¹¹ verstanden sei, grenzt eine solche Begriffsfassung einen nicht unbeträchtlichen Teil von Planungen aus dem Planungssystem aus. Alle Planungsaktivitäten, die sich auf Führungshandlungen beziehen (z.B. Planung der optimalen Leitungsspanne, Planung der Anreizgestaltung oder Planung der Kontrollverfahren), sind an anderer Stelle zu verorten¹². Auf der anderen Seite läßt die Begriffsabgrenzung für ein gesondertes Zielsystem keinen Platz. Ziele sind ein nicht trennbarer Bestandteil des Planungssystems¹³.

Unter Personalführung als weiterem Typus von Führungsfunktion kann man eine beabsichtigte Beeinflussung des Verhaltens von Personen (Mitarbeitern) durch andere Personen (Vorgesetzte) verstehen, wobei die Vorgesetzten zu einer solchen Beeinflussung (zumindest) durch ihre Position im Organisationsgefüge legitimiert sind. Das **Personalführungssystem** befaßt sich folglich mit allen Instrumenten, Prozessen und Beziehungen, die auf die Motivation von Mitarbeitern gerichtet sind und zu deren Förderung spezielle Anreize ausüben. Hierzu zählen z.B. Entgeltsysteme, Elemente der Arbeitsgestaltung oder auch der Karriereentwicklung.

Im Führungsteilsystem **Organisation** geht es um die Bildung von abgegrenzten Komplexen von Ausführungshandlungen (Aufgaben bzw. Aufgabenbereichen) und deren Zuordnung zu Aufgabenträgern. Die Lösung dieses Problems führt zu bestimmten (z.B. hierarchischen) Beziehungsstrukturen, die eine Koordination der arbeitsteilig spezialisierten Aufgabenbereiche sicherstellen. Diese - zumeist gedanklich in Aufbau- und Ablauforganisation differenzierten - Strukturen besitzen dabei einen gewissen zeitlichen Gültigkeitsgrad. Anders als in der Organisationstheorie und -lehre behandelt, schließt ein derartiger Organisationsbegriff - analog wie bei

-
- 8 Eine solche Systematik müßte an führungsrelevanten Merkmalen der Ausführungsprozesse ansetzen. Vorfindbare Differenzierungen z.B. in Beschaffungs-, Produktions- und Absatzleistungen oder in Sach- und Dienstleistungen haben zwar zur Bildung spezieller Betriebswirtschaftslehren geführt, können jedoch - wie später zu zeigen sein wird - letztlich wegen zu geringer Trennschärfe nicht völlig überzeugen.
 - 9 Vgl. zu entsprechenden Ansätzen *Wild* (1972), *Bleicher/Mayer* (1976), *Küpper* (1987), *Becker* (1990).
 - 10 Vgl. *Weber* (1994), S. 29-31; das dort als weiteres Element des Führungssystems aufgeführte Wertesystem sei aus Vereinfachungsgründen im folgenden vernachlässigt.
 - 11 *Bircher* (1989), Sp. 1505.
 - 12 Ähnlicher Abgrenzungsbedarf gilt für die strategische Planung, die in der Planungsliteratur explizit u.a. Informations- und Organisationsstrategien enthält. Der hier gewählte Strukturierungs"schnitt" ist von der Unterteilung in operativ und strategisch losgelöst. Alle hier betrachteten Führungsteilsysteme besitzen eine strategische und eine operative Komponente. Ein Argument für die Sinnhaftigkeit des hier gewählten Ansatzes mag auch in den Schwierigkeiten zu sehen sein, die eine Abgrenzung zwischen strategischer Planung und strategischer Führung in der einschlägigen Literatur bereitet.
 - 13 Vgl. ausführlicher *Weber* (1993), S. 69-71. Anders u.a. *Küpper* (1987), S. 26.

den anderen Führungsteilsystemen - Organisationshandlungen, die Führungsfunktionen betreffen, aus.

Alle bisher skizzierten Führungsteilsysteme wirken unmittelbar auf Ausführungshandlungen ein. Die beiden verbleibenden, im folgenden anzusprechenden Subsysteme besitzen einen nur indirekten Einfluß; sie wirken quasi durch die anderen hindurch:

Das **Kontrollsystem** läßt sich ganz analog zum Planungssystem definieren. Es umfaßt alle ausführungssystemgerichteten Kontrollen, wobei man Kontrolle kurz als Vergleich eines eingetretenen Ist mit einem vorgegebenen Soll beschreiben kann. Die jeweiligen Sollwerte stammen dabei nicht nur aus dem Planungssystem. So liefert z.B. die Organisation diverse Kompetenzregelungen, die es zu überprüfen gilt. Kontrollen anderer Führungsteilsysteme sind wiederum nicht Teil des Kontrollsystems.

Es verbleibt schließlich das **Informationssystem**. In der Logik des hier gewählten Strukturierungsansatzes läßt sich das Informationssystem als geordnete Menge von Informationselementen verstehen, die ausschließlich führungsrelevante Tatbestände, Merkmale und Ereignisse des Ausführungssystems betreffen. Die Aufgabe des so verstandenen Informationssystems besteht in der Beschaffung, Speicherung und Übermittlung der in dieser Weise eingegrenzten Informationen. Informationen über andere Führungsteilsysteme (z.B. über Eigenschaften des Planungssystems) sind - wie an dieser Stelle nicht mehr zu erläutern - nicht im Informationssystem enthalten. Umgekehrt gilt, daß nicht sämtliche Informationen, die das Ausführungssystem betreffen, Teil des Informationssystems sind. Auch das Planungssystem als Beispiel betreibt Informationsprozesse, nämlich diejenigen, die präskriptive Informationen betreffen. Dem Informationssystem kommt lediglich eine Abbildungsfunktion zu. Nur in diesem Verständnis läßt sich eine trennscharfe funktionale Abgrenzung erreichen.

2.2. TRENNUNG IN FÜHRUNGS- UND METAFÜHRUNGSSYSTEM

Aufgabe des Führungssystems ist es, das Ausführungssystem zu gestalten. Umfang und Komplexität dieser Aufgabe führen zur Sinnhaftigkeit von Spezialisierung mit entsprechender Subsystembildung. In der Bildung, Ausgestaltung und Kopplung dieser Subsysteme läßt sich wiederum eine Führungsaufgabe erkennen (Führung von Führungshandlungen). In systemlogischer Sicht bedeutet dies, ein **Hypersystem des Führungssystems** zu differenzieren, das - in Tradition ähnlicher Begriffsbildung - als Metaführungssystem zu bezeichnen ist.

Da vom Metaführungssystem derselbe Handlungstypus erbracht wird wie vom Führungssystem (Führungshandlungen), besteht zwischen beiden Systemen weitgehende Strukturgleichheit. Das Metaführungssystem umfaßt sämtliche struktur- und prozeßgestaltenden Führungsaktivitäten, die sich auf die Führungsteilsysteme beziehen. Hier finden sich z.B. die Planung der einzelnen Führungsteilsysteme und deren Organisation, d.h. stellenmäßige Umsetzung, wieder, die im letzten Abschnitt aus den ausführungssystembezogenen Führungsteilsystemen ausgesondert wurden. Auch alle Informationen über die einzelnen Führungsteilsysteme sind dem Metaführungssystem zuzuordnen¹⁴.

14 Vgl. zu dieser Informationsbereitstellung *Kemper (1994)*.

Ob es im Metaführungssystem zu einer analogen Subsystembildung kommt oder die notwendigen Teilschritte von Metaführungshandlungen einzelfallbezogen gestaltet werden, hängt von Umfang und Häufigkeit der Metaführungsaufgaben ab. Da für das in diesem Beitrag behandelte Thema nicht bedeutsam, sei auf weitergehende Ausführungen verzichtet¹⁵. Ebenso seien alle "höherwertigen" Führungsprobleme vernachlässigt, die man mit einer n-fachen Aneinanderreihung von "Meta-" bezeichnen kann (Führung der Metaführung usw.). Zum heutigen Zeitpunkt liegt so wenig Kenntnis über entsprechende Problemstellungen vor, daß eine nähere Betrachtung im Kontext der verfolgten Aufgabenstellung sinnlos erscheint.

3. EINORDNUNG DER TRADITIONELLEN SPEZIELLEN BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHREN

3.1. ÜBERBLICK

Die deutsche Betriebswirtschaftslehre ist seit vielen Jahrzehnten in eine Vielzahl von Teilgebieten aufgespalten, um Spezialisierungsvorteile nutzen zu können. Die beiden am weitesten zurückreichenden Spezialisierungsprinzipien waren die nach Institutionentypen (**Wirtschaftszweiglehren**)¹⁶ auf der einen und Unternehmens-Grundfunktionen (**Funktionenlehren**) auf der anderen Seite. Dies wird auch anhand der Aufstellung deutlich, die sich in der vermutlich jüngsten Quelle zum Thema findet (*Bellinger* (1993), Sp. 77-79) und in der *Abbildung 1* wiedergegeben ist.

Allerdings sei dem Strukturierungsansatz von Bellinger über diese grundsätzliche Unterscheidung hinaus nicht gefolgt:

- Die Differenzierungstiefe erscheint erheblich überzogen¹⁷.
- Innerhalb der von Bellinger so bezeichneten BWLn der Funktionsbereiche fehlt eine weitergehende Strukturierung bzw. gegenseitige Abgrenzung. In Folge finden sich sehr unterschiedliche Elemente nebeneinander aufgezählt. Einige von diesen seien im folgenden unter dem Begriff der **Faktorenlehren**, andere unter dem Begriff der **Führungslehren** als weitere Gruppen spezieller Betriebswirtschaftslehren näher betrachtet.
- Die "BWLn der Entwicklungsphasen" finden sich nach Kenntnis des Verfassers ebenfalls nicht in einem Ausbaustand, der die Klassifikation als eigenständige Betriebswirtschaftslehren rechtfertigte.

15 Allerdings handelt es sich hierbei um ein ausgesprochen reizvolles Forschungsfeld, in dem noch viel Basisarbeit zu leisten ist.

16 In älterer Begriffsfassung werden die Wirtschaftszweiglehren als Institutionenlehren bezeichnet; die zentrale Verwendung des Institutionenbegriffs in der sog. neuen Institutionentheorie läßt "Wirtschaftszweiglehre" als unbedenklicher erscheinen.

17 So findet man z.B. eine BWL der Produkt- oder Verfahrensentwicklung in einschlägigen betriebswirtschaftlichen Standardwerken ebensowenig wie eine solche der Marktforschung.

<i>BWLn der Funktionsbereiche</i>	
(a) Unternehmensführung	(h) Betriebswirtschaftliche Steuerlehre
(b) Marktforschung	(i) Rechnungswesen (Finanz- und Betriebsbuchhaltung)
(c) Produkt- und Verfahrensentwicklung	(j) Personalwirtschaft
(d) Materialwirtschaft (Einkauf und Lagerwesen)	(k) Organisationslehre
(e) Produktionswirtschaft	(l) Betriebliche Wirtschaftsinformatik
(f) Absatzwirtschaft	(m) Anlagenwirtschaft
(g) Betriebliche Finanzwirtschaft	(n) Betriebsanalyse und Unternehmensbewertung
<i>BWLn typischer Wirtschaftszweige</i>	
(a) Industriebetriebslehre	(g) BWL des Wirtschaftsprüfungs-, Revisions- und Treuhandwesens
(b) Handelsbetriebslehre	(h) BWL des privaten Haushalts
(c) Bankbetriebslehre	(i) BWL des Genossenschaftswesens
(d) Versicherungsbetriebslehre	(j) BWL des Bergbaus
(e) BWL der öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen	(k) BWL des Bauwesens
(f) Verkehrsbetriebslehre und Logistik	(l) Landwirtschaftliche Betriebslehre
<i>BWLn der Entwicklungsphasen</i>	
(a) Gründung und Errichtung von Unternehmen	(d) Rationalisierung
(b) Wachstum und Konzentration	(e) Kontraktion
(c) Diversifikation einschließlich Innovation	(f) Unternehmenskrisen
	(g) Sanierung
	(h) Liquidation

Abb. 1: Unterscheidung spezieller Betriebswirtschaftslehren nach Bellinger (1993), Sp. 77.

3.2. WIRTSCHAFTSZWEIGLEHREN

Wirtschaftszweiglehren rekurrieren auf das Phänomen der **Branchenbildung** innerhalb von Volkswirtschaften. Unterschieden werden insbesondere die Industrie-, Handels-, Versicherungs- und Bankbetriebslehre. Als Beispiel für die Definition einer derartigen speziellen Betriebswirtschaftslehre sei die der Handelsbetriebslehre herangezogen:

"Betriebe des institutionalen Handels [solche, deren Hauptaufgabe nicht in der Erzeugung von Gütern, sondern im Umsatz (Beschaffung und Absatz) von Waren ohne wesentliche Be- oder Verarbeitung besteht] bilden das Erkenntnisobjekt der Handelsbetriebslehre, die infolgedessen als eine auf bestimmte Wirtschaftszweige (Groß- und Außenhandels- sowie Einzelhandelsbetriebe) bezo-

gene Konkretisierung der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre anzusehen ist"¹⁸.

Der Bezug auf vorfindbare Branchen bietet den Vorteil enger Interaktionsmöglichkeit zwischen Forschung, Lehre und Praxis. Diese beginnt mit einer genauen Abgrenzung der Erfahrungsobjekte und reicht bis zur bedarfsgerechten Gestaltung der Lehre¹⁹.

Ordnet man den Spezialisierungsansatz der Wirtschaftszweiglehren in den oben aufgespannten Strukturierungsraster ein, so ergibt sich keine auf den ersten Blick sichtbare Schwerpunktlegung. Wirtschaftszweiglehren befassen sich mit allen drei unterschiedenen Systemebenen. Damit wird ein möglicher Nachteil der branchenbezogenen Spezialisierung sichtbar. Die Branchenbildung erfolgte ursprünglich als Spezialisierung auf einen bestimmten Typus von Ausführungshandlung (z.B. Handelsleistung). Dieser Handlungstypus besitzt zwar immer noch eine wesentlich Bedeutung im Ausführungssystem; über die Zeit hinweg sind aber vielfältige Zusatz- bzw. arrondierende Leistungen hinzugekommen. Für das Beispiel Handel lassen sich insbesondere Finanzierungsleistungen und kundenbezogene Informationsleistungen erkennen. Je vielfältiger aber das Ausführungsleistungsspektrum wird, desto weniger Erkenntnisvorteile lassen sich aus der institutionenbezogenen Spezialisierung ziehen. Wenn - mit anderen Worten - Branchen nur noch aus einer bestimmten Ausprägung allgemeiner Kontextfaktoren heraus erklärt werden können, da für sie Typisches auch in anderen Branchen - wenn auch jeweils in unterschiedlicher Kombination - ausgeprägt auftritt, ist der eigenständige Erkenntniswert der Wirtschaftszweiglehren (stark) begrenzt. Besonders deutlich zeigt sich dies am Beispiel der Industriebetriebslehre, deren Bedeutung folglich in den letzten Jahren deutlich gesunken ist.

Darüber hinaus kann die Branchenbetrachtung sogar die Penetration von Erkenntnissen behindern. Ein Beispiel bietet der Versandhandel. Wenn dort das detaillierte Know-how über Konsumgewohnheiten und -präferenzen der Kunden nur im angestammten Handelsgeschäft verwendet wird, "verschläft" man die Chance, dieses Know-how in anderen Verwendungen (z.B. zum Angebot maßgeschneiderter Dienstleistungen wie Versicherungen) zu nutzen. Die Handelsleistung wird zunehmend durch Informationsleistungen ergänzt. Diese Entwicklung weitergedacht wird zu einer Neudefinition der Arbeitsteilung zwischen Produktion und Handel führen²⁰, eine Entwicklung, die aus dem Handelsfokus heraus nicht ausreichend beschrieben werden kann.

3.3. FUNKTIONEN- UND FAKTORENLEHREN

3.3.1. ZUR TRENnung VON FUNKTIONEN- UND FAKTORENLEHREN

Weitere wichtige spezielle Betriebswirtschaftslehren eröffnen sich durch bestimmte **Selektionen von Prozessen im Ausführungssystem**. Diese Selektionen können grundsätzlich in zwei Richtungen erfolgen:

18 Barth (1993), Sp. 1577.

19 So ist es üblich, daß die Praxis Forschung und Lehre durch das Sponsoring von Lehrstühlen unterstützt.

20 So deutet sich bereits heute an, daß der Handel wesentliche Ausschnitte der Absatzfunktion des Produzenten übernehmen kann.

- Zum einen kann die Aussonderung die unmittelbar wertschöpfenden Ausführungshandlungen betreffen. Traditionell wird hier zwischen Beschaffungs-, Produktions- und Absatzleistungen unterschieden. Dieser Selektionsansatz führt zur Bildung von **Funktionenlehren**.
- Zum anderen besteht die Möglichkeit, nach Leistungen für bzw. an unterschiedliche(n) Produktionsfaktoren zu differenzieren. **Faktorenlehren** sind die Folge.

3.3.2. FUNKTIONENLEHREN

Funktionenlehren zählen zu den am frühesten gebildeten speziellen Betriebswirtschaftslehren. Ihre Bedeutung wird u.a. an der Gliederung der Gutenberg'schen Betriebswirtschaftslehre deutlich, ebenso an der Bildung von Wissenschaftlichen Kommissionen im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft sowie an der hohen Zahl eingerichteter entsprechender Lehrstühle. Neben die traditionellen Funktionenlehren Absatz-, Produktions- und Beschaffungswirtschaft sind in der jüngeren Zeit oftmals sogenannte "Querschnittsfunktionen"²¹ getreten, etwa die Lager- und Transportwirtschaft oder die Entsorgungswirtschaft.

Ähnlich wie Wirtschaftszweiglehren umfassen auch Funktionenlehren alle drei anfangs unterschiedenen Ebenen des Systems Unternehmung: Die physische Distribution von Erzeugnissen zählt ebenso zur Absatzwirtschaft wie die Planung des Absatzprogramms oder die Abstimmung zwischen Verkaufsorganisation und Anreizgestaltung für Verkaufsmitarbeiter. Der Spezialisierungsvorteil resultiert (nur) aus der bereits angesprochenen Ausblendung von bestimmten Ausführungshandlungen.

Betrachtet man diesen Ausblendungsprozeß genauer, wird ein **Problem der Bildung von Funktionenlehren** deutlich:

- Eingrenzung der betrachteten Ausführungsleistungen kann bedeuten, sich auf einen homogenen Typus von Ausführungsleistungen zu fokussieren. Als Beispiel läßt sich etwa die Bereitstellung von Produktionsfaktoren nennen.
- Grenzt man derart ab, erfaßt man damit Prozesse an ganz unterschiedlichen Stellen im Netz der Ausführungshandlungen: Überall müssen für die Leistungserstellung Faktoren bereitgestellt werden; Bereitstellungsprozesse fallen nicht prozeßstufenbezogen konzentriert an.

Die Beschaffungswirtschaft würde damit ebenso wie die Produktions- und die Absatzwirtschaft das gesamte Unternehmen durchziehen. Dem Spezialisierungsvorteil der Konzentration auf eine Ausführungsleistungsart stünde die Zertrennung vielfältiger und vermaschter Abhängigkeiten zwischen den drei Leistungsarten als Spezialisierungsnachteil gegenüber. Zudem ergäbe sich das Problem, daß sich für eine derartige Spezialisierungsrichtung in der Unternehmenspraxis kein organisatorisches Pendant findet.

Die Bildung von Funktionenlehren folgt somit einem anderen Ansatz²². Sie rekurriert auf bestimmte **Abschnitte in der betrieblichen Wertschöpfungskette**, für die

21 Vgl. auch die entsprechenden Ausführungen im Abschnitt zur Logistik an späterer Stelle dieses Beitrags.

22 Zumindest gilt diese Aussage für die traditionellen Funktionenlehren. Später wird für eine Interpretation der Logistik gezeigt werden, daß für eine Interpretation von ihr exakt der andere funktionale Spezialisierungsansatz realisiert ist.

in den Unternehmen gesonderte Funktionsbereiche organisiert sind. So definiert etwa Schäfer²³ die Absatzwirtschaft als die "Gesamtheit aller Einrichtungen und Bemühungen, die der Übertragung von Gütern und Dienstleistungen der Produktionswirtschaft ... an die Verwender produktiver ... oder konsumtiver Art ... gerichtet sind". Dieser Ansatz bedeutet aufgrund der Unterschiedlichkeit der einzelnen Wertschöpfungskettenabschnitte ausreichend Möglichkeit zur Spezialisierung. So treten z.B. vielstufige Reihenfolgeplanungsprobleme nur in der Produktion auf, ebenso wie Fragen der Präferenzbeeinflussung von Leistungsempfängern ein Kernproblem des Absatzes darstellen. Der Ansatz hat weiter den wesentlichen Vorteil, ein Spiegelbild einer zentralen Spezialisierungsrichtung in der Unternehmenspraxis zu sein. Wie bei den Wirtschaftszweigenlehren ergibt sich hieraus die Möglichkeit enger Interaktion zwischen Forschung, Lehre und Praxis. Allerdings treffen auch die potentiellen Nachteile in gleicher Weise zu:

- Innerhalb eines Wertschöpfungskettenabschnitts werden Ausführungsleistungen unterschiedlicher Art erbracht. Der Versand von Gütern an Kunden hat sehr wenig mit der Tätigkeit eines Außendienstmitarbeiters zu tun, viel dagegen mit den Verkehren im Bereich der Beschaffung.
- Die Segmentierung von Wertschöpfungskettenabschnitten schafft Koordinationsbedarf zwischen diesen. Je häufiger und heterogener koordiniert werden muß, desto nachteiliger wirkt sich die Spezialisierung aus. Das mit Spezialisierungserfahrung wachsende Beharrungsvermögen kann notwendige Veränderungen behindern und damit Grund von Ineffizienzen sein. Eine funktionsbereichsübergreifende Gesamtabstimmung, wie sie mit der Logistik angestrebt wird, oder eine konsequent auf die gesamte Wertschöpfungskette gerichtete Prozeßorganisation ergänzt bzw. überwindet die funktionale Spezialisierung.

3.3.3. FAKTORENLEHREN

Spezialisierungsrichtung der Faktorenlehren sind die **unterschiedlichen Arten eingesetzter Produktionsfaktoren**. Nimmt man die klassische Gutenberg'sche Einteilung als Referenz, finden sich für alle drei unterschiedenen Faktortypen spezielle Betriebswirtschaftslehren. Die in Theorie und Unternehmenspraxis von diesen etablierteste ist die Personalwirtschaft. Weite Verbreitung hat auch die von Grochla angestoßene Materialwirtschaft gefunden. Eine eigenständige Anlagenwirtschaft wartet dagegen noch auf ihren Durchbruch. Gleiches gilt für noch speziellere Faktorenlehren wie etwa die Energiewirtschaft. Dagegen zählt die auf das Nominalgut Geld bezogene Finanzwirtschaft zu den am stärksten ausgebauten speziellen Betriebswirtschaftslehren überhaupt.

Faktorenlehren umfassen alle Ausführungs-, Führungs- und Metaführungshandlungen, die für einen bestimmten Produktionsfaktor erbracht werden. So definiert Männel z.B. die Anlagenwirtschaft als "die Planung, Realisation und Kontrolle aller Maßnahmen bzw. Vorgänge, die sich auf den Produktionsfaktor Anlagen (Betriebsmittel) beziehen"²⁴. Faktorenlehren bieten die Möglichkeit, sich auf spezifische faktorbezogene Problemstellungen zu konzentrieren, die in der funktionenbezogenen Sichtweise zu wenig differenziert werden. So unterscheiden sich etwa Bereitstellungsprozesse von Betriebsmitteln erheblich von denen von Personal. Die Phase der In-

23 Schäfer (1974), Sp. 186.

24 Männel (1980), Sp. 65.

standhaltung spielt für Personal und Material kaum eine Rolle²⁵, wohingegen Motivationsfragen auf den Faktor Personal beschränkt sind²⁶.

Faktorenlehren haben sich dann als Spezialisierungsansätze durchgesetzt, wenn sie sich zum einen von den Funktionenlehren genügend unterschieden und zum anderen vom Umfang der Fragestellungen her ein genügend großes Gewicht besaßen. Beispielfür hierfür läßt sich die Personalwirtschaft heranziehen. Personalrechtliche Fragen - vom Kündigungsschutz bis hin zu Mitbestimmungsregelungen - und die Notwendigkeit der Verhaltensbeeinflussung sind über alle Abschnitte der Wertschöpfungskette hinweg ein ausreichend starkes, Spezialisierung sinnvoll machendes Band. Anlagenwirtschaft dagegen wird in seiner Durchsetzung dadurch behindert, daß sich der Faktor Betriebsmittel stark auf die Funktion Produktion konzentriert, Fragen der Instandhaltung damit standardmäßig als wichtiges Teilgebiet der Produktionswirtschaft behandelt werden. Ein weiteres zentrales Problemfeld der Anlagenwirtschaft, die Anlagenbereitstellung und -ausmusterung, strahlt zudem traditionell stark in die Finanzwirtschaft hinein ("Investition und Finanzierung").

Umgekehrt können Faktorenlehren Funktionenlehren weitgehend überflüssig machen. Die Entstehung einer integrierten Materialwirtschaft neben der Personalwirtschaft reduziert etwa die Beschaffung letztlich auf Fragen der Beschaffungsmarktbeeinflussung, für die sich erhebliche konzeptionelle Überschneidungen zu entsprechenden Problemstellungen in der Absatzwirtschaft ergeben.

3.4. FÜHRUNGSLEHREN

Die Spezialisierung nach Führungsfunktionen hat in der Betriebswirtschaftslehre eine lange Tradition. Der jeweilige Grundansatz, wie er anfangs referiert wurde, und die wichtigsten Grundlagen der Führungslehren gehören zum Pflichtwissen eines jeden Betriebswirts. Es ist deshalb nicht erforderlich, sie im folgenden ausführlicher zu behandeln. Sie seien nur insoweit näher betrachtet, wie es für deren Einordnung in den in diesem Beitrag vorgeschlagenen Raster erforderlich ist.

3.4.1. INFORMATIONSWIRTSCHAFT

Die wohl älteste Führungslehre ist die Informationswirtschaft. Sie besitzt ihren Kristallisationspunkt im betrieblichen Rechnungswesen. Zunächst auf die ökonomisch relevanten Beziehungen eines Wirtschaftssubjekts zu anderen Wirtschaftssubjekten ausgerichtet, kam schon frühzeitig die Abbildung interner Vorgänge und Tatbestände hinzu. Die Ableitung wertmäßiger Daten aus Mengen-, Zeit- und Qualitätsdaten schlug die Brücke zu "technischen" Informationssystemen, die Forderung nach Fundierung und Kontrolle von Entscheidungen die Brücke zu anderen Führungsteilsystemen. Zusammen mit der Entwicklung von Informationshilfsmitteln entstand schließlich eine stark EDV-geprägte umfassende Sichtweise, die häufig auch als Informationsmanage-

25 Für das Personal kann man hier an betriebliche Sozialleistungen denken; für das Material handelte es sich um zumeist kaum relevante Materialpflegeprozesse.

26 Trotz dieser Unterschiede könnte man die Faktorenlehren grundsätzlich analog aufbauen, sie etwa nach "Lebenszyklusphasen" strukturieren (Bereitstellung, Einsatz, Bereithaltung, Ausmusterung/Entsorgung/Freisetzung). Eine solche Strukturgleichheit findet sich jedoch in den jeweiligen Quellen nicht.

ment²⁷ bezeichnet wird. Vor dem Hintergrund der zugrundegelegten Systemstrukturierung läßt sich diese Entwicklung wie folgt einordnen:

- Die Ursprünge der Informationswirtschaft sind als dominant informationssystembezogen (in oben definiertem Sinn) zu erkennen. Zwar umfaßten das externe und das interne Rechnungswesen jeweils sämtliche Handlungen im Unternehmen; der Fokus lag jedoch mit hoher Dominanz auf Ausführungshandlungen²⁸. Erst aktuell werden im Rechnungswesen verstärkt Forderungen laut, sich Führungshandlungen anzunehmen²⁹.
- Sowohl die externe als auch die interne Rechnungslegung wurde in Folge Planungs- und Kontrollaufgaben zugänglich gemacht. Eine instrumentelle Spezialisierung dominierte bzw. ergänzte die führungsteilsystembezogene³⁰.
- Die Verknüpfung mit Fragen der (technischen) Informationsproduktion verwischte die Grenzen zwischen Informationswirtschaft und Betrieblicher Datenverarbeitung als einer möglichen Funktionenlehre³¹. Fragen der Informationssystemgestaltung wurden eher aus der Sicht des technisch Machbaren, als aus der des von den anderen Führungsteilsystemen her Benötigten vorangetrieben.

Das, was man heute unter Informationswirtschaft versteht, ist folglich **sehr heterogen und folgt unterschiedlichen Spezialisierungsansätzen**, von denen einige wohl nur sehr begrenzt auf Dauer tragen. Wollte man an die Tradition des Rechnungswesens als wesentlichem Teil der Informationswirtschaft im Sinne eines Führungsteilsystems anknüpfen, müßte man sich neben der gewohnten Abbildung von monetären Werten um diejenigen Größen kümmern, die Geld vorgelagert sind oder dieses als Zielgröße ergänzen bzw. sogar ersetzen (z.B. Qualitätsdaten). Darüber hinaus wäre es bei einer derartigen Ausweitung der Zahl der Meßobjekte notwendig, sich systematisch mit Fragen der Messung und Meßbarkeit von Abzubildendem zu beschäftigen; in der Betriebswirtschaftslehre heute weit Verstreutes würde so - mit den entsprechenden Spezialisierungsvorteilen verbunden - gebündelt³². Davon strikt zu trennen wäre eine Funktion, die sich mit allen Ausführungs-, Führungs- und Metaführungsfragen einer maschinengestützten Informationserfassung, -speicherung, -verarbeitung und -abgabe befaßt. Wie man diese *Funktionenlehre* bezeichnen sollte, sei hier nicht näher hinterfragt.

27 Vgl. zur Abgrenzung des Begriffs detailliert Weber (1993).

28 Führungshandlungen waren von ihrer Häufigkeit und unmittelbaren ergebnismäßigen Bedeutung her kaum relevant.

29 Vgl. etwa die Differenzierung von Albach in Produktions-, Transaktions- und Koordinationskostenrechnung (Albach (1989)) oder die Argumentationen im Umfeld des Instruments Prozeßkostenrechnung.

30 Die Kilger'sche Grenzplankostenrechnung als Beispiel läßt sich nur dem Informations-, Planungs- und Kontrollsystem gemeinsam zuordnen.

31 Als Beispiel können die folgenden Ausführungen von Picot und Reichwald dienen: "Informationsmanagement ist somit ein integraler Bestandteil der Unternehmensführung, eine Querschnittsfunktion, die unmittelbar mit dem Führungsprozeß verbunden ist. Zugleich ist Informationsmanagement in manchen Unternehmen auch eine Institution, d.h. eine organisatorische Einheit, die sich auf die Erfüllung von Informationsmanagement-Aufgaben konzentriert" (Picot/Reichwald (1991), S. 264).

32 Warum sollten multivariate Verfahren der Messung von Kundenzufriedenheit (als Kontrollgröße für kundenbezogene Absatzpläne) nicht auch für die Skalierung der Arbeitszufriedenheit von Fertigungsarbeitern (als Ausgangsinformation zur Gestaltung entsprechender Anreizsysteme) verwendet werden?

3.4.2. PLANUNGSLEHRE

Planung besitzt in der Führung von Unternehmen eine herausgehobene Bedeutung³³. Entsprechend umfangreich ist das erarbeitete prozedurale und instrumentelle Wissen. Betrachtet wird der einzelne Planungsprozeß ebenso wie die Vernetzung von Teilplanungen zu einer integrierten Gesamtplanung³⁴. Die tätigkeitsbezogene Spezialisierung weist der Planungslehre eine führungsebenenübergreifende Sicht- und Vorgehensweise zu. Problemstellungen der Metaführung (Planung von Führungshandlungen³⁵ und planungssysteminterne Koordinationsfragen) werden nicht ausgegrenzt. Auch planungssystemübergreifende Metaführungsaufgaben werden in der Planungslehre ausführlich behandelt. Hier ist insbesondere die Verbindung von Planung und Kontrolle zu nennen. Koordinationsfragen zu anderen Führungsteilsystemen treten dagegen in ihrer Behandlungstiefe zurück³⁶.

3.4.3. KONTROLLEHRE

Kontrolle als separate Führungslehre scheint auf den ersten Blick von nur geringer Verbreitung. Eigenständige so bezeichnete Lehrstühle fehlen ebenso wie ein entsprechendes Handwörterbuch in der Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre. Dennoch nehmen Kontrollfragen innerhalb der BWL eine wesentliche Stellung ein. Der scheinbare Widerspruch erklärt sich durch das Erkennen einer unterschiedlich vorgenommenen Spezialisierung:

- Die Kontrolle von Plänen wird zumeist in unmittelbarem Bezug zu diesen und diesen untergeordnet thematisiert. Dies gilt für den strategischen wie für den operativen Bereich gleichermaßen³⁷.
- Mit der Kontrolle von - im weiteren Sinne - rechnungswesenbezogenen Regeln befaßt sich ein eigenständiges betriebswirtschaftliches Teilgebiet, das Revisions- und Treuhandwesen.

Plankontrollen und ein wesentlicher Teil der Regelkontrollen³⁸ werden also getrennt. Eine durchgängige, integrierte Kontrollelehre hat sich nicht herausgebildet. Fragen nach den Trägern von Kontrollprozessen, nach Kontrolltypen und nach Umfängen

33 Dies wird z.B. bei Gutenberg deutlich, der der Organisation und Kontrolle als weiteren Führungsfunktionen nur eine der Planung dienende Funktion zugewiesen hat. Ein weiterer Beleg ist die von Heinen angestoßene Entwicklung der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, die Planung in den Mittelpunkt der Betrachtung gesetzt hat.

34 Vgl. als Beispiel die Standardquelle von Hahn (1994). In der Unternehmenspraxis wurde ein Teil der Planungsintegrationsaufgabe nicht von Planungsabteilungen, sondern von Controllern geleistet. In diesem Kontext hat Hahn seinem Standardwerk ab der 4. Auflage den Zusatz "Controllingkonzepte" verliehen.

35 Z.B. Planung der Planung.

36 So hat sich die Planungslehre wenig mit den Bedingungen für die Effizienz einer Koordination durch Pläne im Verhältnis zu weniger aufwendigen Koordinationsmechanismen auseinandergesetzt. Entwicklung der Unternehmenspraxis, wie sie unter dem Schlagwort "Lean" zu finden sind (vgl. den Abschnitt 4.2.2. dieses Beitrags), und deren Penetrationserfolg belegen diese Aussage.

37 Selbst das in den Ursprüngen explizit kontrollgerichtete Konzept Plaut's wurde begrifflich in die Plan(sic!)kostenrechnung eingekleidet.

38 Die interne Revision geht heute weit über die Kontrolle von Rechnungslegungsvorschriften hinaus und bezieht sich auf Regeln generell und damit zusätzlich schwerpunktmäßig auf das Führungsteilsystem Organisation.

von Kontrollen werden ebenso nicht gemeinsam diskutiert wie Aspekte der Kontrollakzeptanz oder Substituten von Kontrollen. Ob hiermit ein höherer Spezialisierungsvorteil verbunden wäre als in der derzeit durch die teils Subordination, teils durch noch weitergehendere Spezialisierung erzielt wird, muß hier nicht untersucht werden. Für die in diesem Beitrag behandelte Fragestellung genügt die Erkenntnis, daß derzeit **keine in sich geschlossene Kontrolllehre vorliegt**.

3.4.4. ORGANISATIONSLEHRE

Von allen hier skizzierten Führungslehren bereitet die Organisationslehre die größten Schwierigkeiten. Dies beginnt schon bei der Bezeichnung:

- Organisation wird in den unterschiedlichsten Begriffsfassungen verwendet (von der Gleichsetzung mit Unternehmen (das Unternehmen ist eine Organisation) über eine Institution (das Unternehmen hat eine Organisation) bis zur Funktion (Festlegung von organisatorischen Regelungen)).
- Auch der Zusatz "-lehre" stößt sicher nicht auf ungeteilte Zustimmung, war doch ein nicht unbeträchtlicher Teil des organisatorischen Erkenntnisfortschritts mit dem begrifflichen Wandel von der Organisationslehre zur Organisationstheorie verbunden³⁹.

Betrachtet man die einschlägige Literatur, so wird auch dann, wenn man von der Gleichsetzung von Organisation und Unternehmen Abstand nimmt, ein deutlicher Unterschied zu dem im anfangs vorgestellten Ordnungsrahmen für das Führungsteilsystem Organisation vorgegebenen Rahmen deutlich: Organisation betrifft stets und in erheblichem Maße Metaführungshandlungen. Dies wird z.B. daran sichtbar, daß die Koordination durch Pläne (d.h. Planung generell) als Organisationsproblem aufgefaßt, oder aber die Principal Agent Theorie als integrative Gestaltung von im engeren Sinne Organisations-, Planungs-, Informations- und Kontrollhandlungen als Teilgebiet der Organisationstheorie bezeichnet wird. Eine gesonderte Führungslehre Organisation **in dem im Ordnungsrahmen abgegrenzten Sinn** existiert somit nicht.

3.4.5. PERSONALFÜHRUNGSLEHRE

Fragen der zielgerichteten Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitern haben in der deutschen Betriebswirtschaftslehre einen eher schweren Stand. Oftmals mit einem Dilettantismus-Vorwurf belegt, erfolgt die Behandlung derartiger Problemstellungen generell auf einem niedrigeren Intensitätsniveau, als es nach Aussagen der Praxis der Bedeutung in den Unternehmen entspricht⁴⁰. Werden Verhaltensbeeinflussungsfragen diskutiert, so erfolgt dies zumeist innerhalb der Faktorenlehre Personalwirtschaft. Dies bedingt Synergieeffekte⁴¹, behindert aber zusätzliche Spezialisierungsvorteile. Will man Personalführung nicht als integrierten Teil der Personalwirtschaft sehen, sich allein auf Fragen der Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitern fokussieren, wird allerdings schnell die **Problematik einer Einordnung als Führungslehre** deutlich:

39 Um die begonnene Begriffsbildungslogik nicht zu durchbrechen, wird in diesem Beitrag trotzdem von Organisationslehre gesprochen.

40 Gleiches gilt bezogen auf die ökonomische Auseinandersetzung mit Fragen der Verhaltensbeeinflussung an den Hochschulen in den USA.

Die vorhandenen Ansätze differenzieren zwar meist zwischen Mitarbeitern auf der Ausführungs- und solchen auf der Führungsebene. Die unterschiedlichen wahrzunehmenden Aufgaben haben aber nicht zu unterschiedlichen Aussagensystemen geführt. Eine "Verhaltensbeeinflussungslehre" ließe sich folglich nicht der Führungsebene gesondert, sondern nur der Führungs- und Metaführungsebene gemeinsam zuordnen.

3.5. FAZIT

Die Reflektion der traditionell unterschiedenen speziellen Betriebswirtschaftslehren vor dem Hintergrund des unterbreiteten Ordnungsrasters zeigte ein unterschiedliches Bild:

- Funktionenlehren stellen nicht auf Typen von Ausführungsleistungen ("Ausführungsfunktionen"), sondern auf Abschnitte der betrieblichen Wertschöpfungskette ab. Führungsbezogen unterschiedliche Ausführungshandlungen werden somit zusammengefaßt, entsprechende Führungsprobleme mehrfach identisch behandelt (z.B. Bestimmung optimaler Losgrößen in der Beschaffung und im Absatz). Unabhängig davon sind sie derzeit - abgesehen von Labelingproblemen - nicht aus dem Lehr- und Forschungsgebäude der Betriebswirtschaftslehre wegzudenken.
- Ähnliches gilt für (zumindest einen Teil der) Faktorenlehren. Sie erscheinen zudem konsequenter und trennschärfer abgegrenzt.
- Führungslehren im Sinne des anfangs definierten Ordnungsrasters finden sich in dem Kontext gebildeter spezieller Betriebswirtschaftslehren nicht oder nur in Ansätzen. Selbst wenn entsprechende Bezeichnungen dies signalisieren, lassen sich die Ansätze als Vermischung funktionaler und institutioneller, theoretisch abstrahierbarer und praktisch konkret beobachtbarer Aspekte klassifizieren. Diese Einschätzung wirft durchaus ein Schlaglicht auf den derzeitigen Entwicklungsstand der Betriebswirtschaftslehre⁴².

Den Weg einer konsistenten Strukturierung zu gehen, wie er durch den Ordnungsrahmen vorgeschlagen wurde, wird allerdings aller Voraussicht nach auch keine eigenständigen Führungslehren hervorbringen. Durch die Homomorphie der Funktionen in Führung und Metaführung ist eine funktionsbezogene Spezialisierung nach jetzigem Einschätzungsstand gleichbedeutend mit einer gemeinsamen Betrachtung der jeweiligen Ausschnitte aus dem Führungs- und Metaführungssystem. Der Integrationsverlust einer isolierten Behandlung scheint derzeit höher als mögliche weitere Spezialisierungsnutzen.

Schließlich sei angemerkt, daß innerhalb der traditionellen speziellen Betriebswirtschaftslehren Fragen der Metaführung bislang kaum zusammenhängend behandelt worden sind. Die integrative Bearbeitung dieses Problemfelds erweist sich für den einzelnen Forscher auch keinesfalls als ungefährlich. Leicht ist er mit dem Vorwurf der

41 So kann man beispielsweise Personalentwicklungsprobleme integriert unter einem Eignungsaspekt einerseits und Motivationsgesichtspunkten andererseits behandeln.

42 Es ist bezeichnend, daß derzeit eine ganze betriebswirtschaftliche Disziplin, die Wirtschaftsinformatik, grundlegend nach ihrer Existenzberechtigung und ihrem theoretischen Kern fragt.

"Anmaßung von Können und Wissen"⁴³ konfrontiert. Legitimationsfragen überschatten schnell das - allerdings ohne Zweifel vorhandene⁴⁴ - Problem.

Unternimmt man davon unbeeindruckt den Versuch, das Aufgabenfeld einer **Metaführungslehre** zu beschreiben, so ergibt sich - auch aufbauend auf den soeben getroffenen Aussagen zu den Führungslehren - als Schwerpunkt die umfassende Auseinandersetzung mit der Kopplung der unterschiedenen Führungsteilsysteme. Dies bedeutet im ersten Schritt, die Interdependenzen zwischen diesen systematisch herauszuarbeiten und zu klassifizieren. Im zweiten Schritt sind Aussagen zu Instrumenten und Prozeduren der jeweiligen Systemanpassung zu erarbeiten und auf ihre generelle Anwendbarkeit hin zu überprüfen. Fehlt diese, sind unterschiedliche Kopplungsmuster zu generieren. Eine Metaführungslehre muß schließlich auch Aussagen darüber entwickeln, wie die Kopplungsaktivitäten zu führen sind.

Wie die Ausführungen im folgenden Teil 4 dieses Beitrags zeigen werden, haben Metaführungsfragen zwar nicht zur Bildung einer einheitlichen und eigenständigen speziellen Betriebswirtschaftslehre geführt, aber dennoch in nicht unerheblichem Maße auf neue Entwicklungen in der Betriebswirtschaftslehre Einfluß genommen.

4. EINORDNUNG NEUERER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER SPEZIALISIERUNGEN

Die Entstehung der bislang diskutierten speziellen Betriebswirtschaftslehren liegt jeweils einige Jahrzehnte zurück. Im folgenden werden Spezialisierungsansätze betrachtet, die neueren Ursprungs sind. Als "etabliert" im Sinne von sich in der betriebswirtschaftlichen Science Community durchgesetzt habend, seien von diesen das Marketing, die Logistik und das Controlling⁴⁵ bezeichnet. Andere Ansätze, die die Durchsetzungsphase - mit durchaus zweifelhaftem Ausgang⁴⁶ - noch vor sich haben, werden mit dem Zusatz "jüngst"⁴⁷ versehen und anschließend behandelt.

4.1. ETABLIERTE ANSÄTZE

4.1.1. MARKETING

Der Begriff des Marketing entstammt der amerikanischen Managementlehre, in der er zu Beginn des 20. Jahrhunderts erstmals als Fachterminus verwendet wurde. In seiner ursprünglichen Bedeutung entsprach der Begriff zunächst im wesentlichen dem, was in Deutschland unter Absatz verstanden wurde. Neu eingerichtete Marketingabteilungen befaßten sich anfangs schwerpunktmäßig mit Marktforschungsaufgaben. Erst

43 *Schneider* (1992), S. 19, in bezug auf entsprechende Bemühungen im Rahmen der theoretischen Fundierung des Controlling.

44 Vgl. nochmals die kurzen Ausführungen im Abschnitt 2.3. dieses Beitrags.

45 Zwar reichen die Ursprünge des Controlling in der Praxis zum Beginn dieses Jahrhunderts zurück; Controlling als Gegenstand ernstzunehmender betriebswirtschaftlicher Forschung und Lehre hat aber deutlich weniger Tradition.

46 Vgl. die kritischen Anmerkungen bei der Diskussion der entsprechenden Ansätze im Abschnitt 4.2.

47 Allerdings blicken auch diese "jüngsten" Ansätze durchaus auf eine längere Entstehungszeit zurück.

später übernahmen sie traditionelle Funktionen wie beispielsweise Werbung, Kundendienst oder Produkt- und Preispolitik

Mit dem Wechsel von Verkäufer- zu Käufermärkten und der daraus folgenden Funktion des Absatzes als ein (der) wesentliche(r) Engpaß der Unternehmensentwicklung nahm die Bedeutung der Markterschließung und -pflege immer mehr zu. Innerhalb dieser Entwicklung wurden dem Marketingbegriff zusätzliche Bedeutungsinhalte zugewiesen. Eine - weit verbreitete - Sichtweise sieht im Marketing eine grundlegende **Ausrichtung aller Leistungs- und Führungsprozesse im Unternehmen auf die Bedürfnisse von Kunden**: Marketing ist die "Philosophie der Unternehmensführung..., die die erwerbswirtschaftlichen Zielsetzungen über die Maximierung der Kundenzufriedenheit erreichen will"⁴⁸. Aufbauorganisatorisch hat sich dieser Bedeutungswandel in den Unternehmen kaum bemerkbar gemacht. Nicht wenige sehen hierin den Grund dafür, daß der Fokussierung auf den Markt in vielen Unternehmen nur noch Schlagwortcharakter zukommt.

Die sich in einer solchen Meinung offenbarende Problematik läßt sich aufbauend auf der geführten Diskussion schlüssig erklären:

- Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse bedeutet entweder eine auf den Absatzbereich fokussierte Aufgabe, da im wesentlichen nur dort *unmittelbare* Kundenkontakte bestehen. In diesem Fall führt Marketing zu keiner neuen Spezialisierung, sondern allenfalls zu einer etwas anderen inhaltlichen Schwerpunktlegung der Absatzwirtschaft. Marketing wird zum neuen, "moderneren" Begriff für Bekanntes.
- Die Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse macht nicht im letzten Abschnitt der Wertschöpfungskette halt, sondern betrifft explizit⁴⁹ oder implizit⁵⁰ alle Handlungen in der Unternehmung. Eine derartige Ausrichtung ist nicht mit klassischen Methoden der Aufbauorganisation zu lösen. Sie betrifft Auffassungen und Einstellungen von Mitarbeitern. Die Trägerschaft der Durchsetzungsverantwortung durch den Absatzbereich kann kontraproduktiv wirken⁵¹. Folgerichtig wird diese Interpretation des Marketing aktuell unter einem ganz anderen Leitbegriff, dem Total Quality Management, in der Unternehmenspraxis realisiert. Auf TQM wird im Abschnitt 4.2.1. noch näher eingegangen.

Marketing gemäß der ersten der beiden Sichtweisen zu verstehen, etabliert sie nicht als eigenständige spezielle Betriebswirtschaftslehre; ihr Platz ist durch die Funktionenlehre Absatzwirtschaft bereits besetzt. Als Verankerung der Kundenorientierung in allen Führungsteilsystemen mit dem Zweck der Durchsetzung im Ausführungssystem wird sie dagegen zu einer spezifischen Ausprägung der Metaführung, d.h. zu einer **Metaführungslehre**.

48 Kotler (1982), S. 23. Allerdings sei explizit konzediert, daß die Meinung von Kotler nicht von jedem Marketing-Vertreter akzeptiert wird. Diese einschränkende Bemerkung wird an dieser Stelle der Ausführungen niemand mehr wundern.

49 Z.B. im Falle einer unmittelbaren Kommunikation zwischen den Produktionssteuerern in einer engen Lieferanten-Kunden-Beziehung.

50 Z.B. dann, wenn jeder Produktionsmitarbeiter für eine Null-Fehler-Qualität seiner Leistungen Sorge trägt, um es nicht zu Kundenreklamationen kommen zu lassen.

51 Ein Grund liegt in der Gefahr, die Trennung zwischen Absatz und Marketing nicht konsequent genug zu vollziehen; nur wenige Absatzfunktionen sind *unitär* auf Kundenzufriedenheit gerichtet (z.B. Marktforschung). Als weiterer Grund läßt sich die mit einer solchen Zusammenfassung verbundene Machtfülle nennen.

4.1.2. LOGISTIK

Die Ursprünge der Logistik als betriebswirtschaftliche Funktion liegen in den 50er Jahren in den USA. In Deutschland nahm die Automobilindustrie 20 Jahre später eine Vorreiterfunktion wahr. Ursprünglich dominierte - mit starkem ingenieurwissenschaftlich-technischen Schwerpunkt - die Sicht der Logistik als integrierte Transport-, Lager- und Umschlagswirtschaft⁵². Kristallisationskerne der Logistik in der Unternehmenspraxis waren dann auch mit physischen Materialflüßaufgaben betraute Bereiche. So verstanden bedeutet Logistik eine weitere Funktionenlehre. Sie wird in diesem Kontext häufig als "Querschnittsfunktion" bezeichnet⁵³. Hiermit soll ausgedrückt werden, daß Materialflüßleistungen in allen Abschnitten der Wertschöpfungskette, also alle traditionellen Funktionsbereiche durchziehend, erbracht werden. Die **Funktionenlehre** Logistik weicht hierin von den Funktionenlehren Beschaffungs-, Produktions- und Absatzwirtschaft ab. Auf die im entsprechenden Abschnitt geführte Diskussion sei verwiesen.

Die anfängliche Sichtweise erfuhr in der Folge Konkurrenz durch die Interpretation der Logistik als materialflüßbezogene Koordinationsfunktion, die sich als Reaktion auf eine (zu) weitgehende funktionale Spezialisierung längs der Wertschöpfungskette etablierte. Isolierte Optimierungen innerhalb der Beschaffungs-, Produktions- und Absatzwirtschaft schaffen Schnittstellenprobleme. Sie zugunsten einer ganzheitlichen Sicht des Material- und Warenflusses zu überwinden, reduziert Spezialisierungsnachteile bzw. schafft Koordinationsnutzen⁵⁴. Um eine derartige Koordinationsaufgabe erfüllen zu können, wurden der Logistik in den Unternehmen bereichsübergreifende Steuerungsaufgaben des Material- und Warenflusses übertragen. Im weitestgehenden Fall bedeutet dies die aufgaben- und kompetenzmäßige Subsumtion der Bestelldisposition, Produktionsplanung und -steuerung und Vertriebsdisposition unter die Logistik. Die Herauslösung dieser Funktionen aus den drei traditionellen Unternehmensfunktionen führt zu einem machtvollen, allerdings auch komplexen Logistikbereich. Sie **erweitert** die Logistik im Vergleich zur ersten Konzeptvariante nicht auf der Ebene der Ausführungshandlungen, sondern im Bereich der Führungshandlungen (z.B. Produktionsplanung- und -steuerung als Bestandteil des Planungssystems) und **auf der Ebene der Metaführung** (Abstimmung der Produktions- mit der Absatzplanung)⁵⁵.

Eine dritte Sichtweise fokussiert den Ansatz der Logistik allein und ausschließlich auf die Durchsetzung einer Flüßorientierung des Unternehmens: "Das Ziel der Logistik besteht darin, das Leistungssystem des Unternehmens flüßorientiert auszugestalten"⁵⁶. Von ihrer strategischen Bedeutung her steht sie auf derselben Stufe wie Kundenorientierung (strategische Fähigkeit). Logistik in diesem Sinne zu verstehen, ordnet sie als spezielle **Metaführungslehre** ein. Sie gestaltet die Führungssysteme so, daß diese im Ausführungssystem durchgängige, turbulenzarme Leistungsströme ermöglichen. Spezifische Führungs- und Ausführungshandlungen subsumiert sie nicht. Sie ist sowohl von ihrer Charakterisierung als auch von ihrer Realisierung her mit Marketing zu vergleichen.

52 Umschlagsprozesse sind z.B. Kommissionieren oder Palettieren.

53 Vgl. z.B. *Weber* (1987), S. 14.

54 So spricht *Pfohl* z.B. von einem "Gesamt- oder Totalkostendenken" der Logistik. *Pfohl* (1990), S. 21-24.

55 Vgl. zur Zuordnung von systeminternen Koordinationsprozessen innerhalb von Führungsteilsystemen zur Metaführungsebene *Weber* (1994), S. 45-47.

56 *Weber/Kummer* (1994), S. 21.

4.1.3. CONTROLLING

Controlling läßt sich - ebenso wie das Marketing - als begrifflich von der Praxis geprägter Ansatz bezeichnen. Controlling "entstand" in amerikanischen Unternehmen in der ersten Hälfte dieses Jahrhunderts im Umfeld der Tätigkeiten von Controllern, die im wesentlichen Planungs-, Kontroll- und Informationshandlungen vollzogen. Dieses Aufgabenbündel kennzeichnet Controller noch heute. Controlling als Funktion wurde und wird in der Unternehmenspraxis oftmals unscharf mit Regelung oder Steuerung übersetzt. Abgrenzungsprobleme zu den traditionellen Funktionen der Unternehmensführung resultieren fast zwangsläufig. Aufgabenträger- und aufgabenartbezogene Überlegungen weisen dem Controlling im Sinne einer trennscharfen und sinnvollen Abgrenzung in der Praxis Effizienz- und Effektivitätssicherungsaufgaben einer Primärkoordination durch Pläne zu⁵⁷.

Eigenständige Bedeutung in der betriebswirtschaftlichen Theorie kommt dem Controlling nach hier geäußelter Auffassung erst in der Form des koordinationsbezogenen Ansatzes zu⁵⁸. Controlling hat in dieser Sicht die Aufgabe, die Führungsteilsysteme, die anfangs dieses Beitrags beschrieben wurden, zu koordinieren⁵⁹. Controlling so aufzufassen, weist ihm die Aufgabe der Sekundärkoordination zu. "Sie umfaßt die Strukturgestaltung aller Führungsteilsysteme, die zwischen diesen bestehenden Abstimmungen sowie die führungsteilsysteminterne Koordination"⁶⁰. Controlling wird damit eine originäre Metaführungslehre.

Nimmt man keinerlei weitere Einschränkungen vor, so subsumiert der Controlling- den Marketing- und Logistikbegriff. Es ist leicht vorhersehbar, daß eine solche Unterordnung nicht von jedem geteilt werden wird. Der in der Praxis oftmals dem Controller zugeschobene schwarze Peter der "grauen Eminenz" könnte leicht in die theoriegerichtete betriebswirtschaftliche Diskussion übertragen werden. Außerdem hätte eine solche Begriffsbildung den Nachteil, sich sehr weit von empirisch Beobachtbarem zu entfernen. Weder in klassischen staatlichen Bürokratien noch in kleinen mittelständischen Unternehmen hat das Controlling bislang Fuß gefaßt. Es spricht somit einiges dafür, eine Einschränkung der Sekundärkoordinationsaufgabe vorzunehmen. Controlling sollte sich - so wird an anderer Stelle postuliert⁶¹ - auf eine bestimmte Klasse von Sekundärkoordinationshandlungen beschränken. Kriterium der Einschränkung ist die dominante Form der Primärkoordination⁶². Nur dasjenige Führungssystem ist Koordinationsobjekt des Controlling, das das dazugehörige Ausführungssystem vorherrschend durch Pläne koordiniert.

Controlling auf der einen Seite und Marketing und Logistik auf der anderen Seite bedeuten damit unterschiedliche Bildungsansätze von Metaführungslehren: Control-

57 Vgl. zur ausführlichen Herleitung einer solchen Sicht *Weber* (1992).

58 Diese geht auf Horváth zurück und wurde später von Schmidt, Küpper und Weber weiterentwickelt. Vgl. ausführlich *Weber* [1994], S. 40-48.

59 Die Zahl der in diese Aufgabe einzubeziehenden Führungsteilsysteme ist dabei nicht autoren einheitlich. Horváth z.B. beschränkt die Zahl auf zwei (Planungs- und Kontrollsystem auf der einen und Informationsversorgungssystem auf der anderen Seite - *Horváth* (1994), S. 143).

60 *Weber* (1994), S. 47.

61 Vgl. *Weber* (1994), S. 42-44.

62 Für ihre Systematisierung liegt in der Literatur eine Vielzahl von Ansätzen vor. Folgt man Kieser und Kubicek, so kann man persönliche Weisungen, Selbstabstimmung, Programme und Pläne unterscheiden. Vgl. *Kieser/Kubicek* (1992), S. 104-117.

ling betrachtet keine⁶³ Koordinationsinhalte, sondern Koordinationsinstrumente und -prozesse; Marketing und Logistik sind dagegen auf bestimmte Koordinationsinhalte fokussiert.

4.2. JÜNGSTE ANSÄTZE

Den im folgenden fünf ausgewählten Konzepten ist zweierlei gemeinsam: Sie genießen zum einen aktuell eine erhebliche Aufmerksamkeit und harren zum anderen alleamt noch der Aufnahme in den Olymp akzeptierter spezieller Betriebswirtschaftslehren. Allerdings unterscheiden sie sich zugleich in ihrer Entstehungsherkunft deutlich voneinander:

- Total Quality Management (TQM) und Lean Production bzw. Lean Management lassen sich eindeutig als Praxis"erfindungen" kennzeichnen;
- Time based Management (TBM) ist - mit ebenfalls starken praktischen Wurzeln - ein unternehmensberatungsgeprägtes Konzept;
- Innovationsmanagement und Umweltmanagement schließlich kann man als theoriegeprägte Ansätze klassifizieren.

4.2.1. TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Mit Total Quality Management (TQM) wird zumeist die vorläufig letzte Stufe eines evolutionären Prozesses der Entwicklung von Qualitätskonzepten bezeichnet. In den Entwicklungsstufen spiegeln sich sowohl eine Veränderung des Qualitätsverständnisses als auch eine Veränderung des Aufgabenumfanges wider. Mit dem gewachsenen Qualitätsanspruch und dem umfangreicheren Aufgabenspektrum entstand die Notwendigkeit neuer Instrumente, die über statistische Meßverfahren im Fertigungsbereich hinaus zur Erzielung und Verfolgung von Qualität verwendet werden konnten.

So ging man in der ersten Stufe zunächst im Rahmen der Qualitätsprüfung (Inspection) von einem Kontrollvorgang aus, der die Zwischen- und Endprodukte im Hinblick auf festgelegte Charakteristika überprüft. In der zweiten Stufe wurden mit Qualitätslenkung (Quality Control) alle Maßnahmen und Techniken der Fehlerfeststellung im Produkt- sowie im Prozeßbereich bezeichnet. Später reichte unter dem Label "Total Quality Control" der Qualitätsgestaltungsprozeß bis in die Produktentwicklung hinein. TQC hatte als neues Element eine produkt- und prozeßgestaltende Komponente. Eine neue Dimension gewinnt der Ansatz schließlich unter dem Begriff TQM, indem Qualität zum integralen Bestandteil der Unternehmenspolitik erklärt und zur Aufgabe jedes Mitarbeiters gemacht wird. Der Begriff der Qualität verliert dabei seine ursprüngliche Bedeutung und wird zur Bedingung der **Befriedigung vielfältiger, mehrdimensionaler Kundenbedürfnisse**. Nicht nur technische Toleranzen werden in TQM-Konzepten angesprochen, sondern ebenso z.B. zeitliche Aspekte der Kundenbedarfsdeckung oder Fragen der Bedarfsadäquanz vorhandener Problemlösungen.

Zentrale Bedeutung bei der Realisation von TQM kommt der aktiven Mitwirkung aller Abteilungen des Unternehmens zu. Dabei sind auch die der Produkterzeugung vor- und nebengelagerten Bereiche mit einbezogen. Mit dem sich am Anforderungsprofil des nachgelagerten Prozesses orientierenden Qualitätsverständnisses ("interner

63 Eine Ausnahme von dieser Aussage liegt nur dann vor, wenn die Koordinationsinhalte signifikanten Einfluß auf die Koordinationsinstrumente und -prozesse nehmen.

Kunde") setzt sich das TOM-Konzept durch das gesamte Unternehmen fort. Erfolgskritisch ist dabei die **Einbeziehung aller Mitarbeiter**. Sie werden durch entsprechende Argumentation ("Qualität wird nicht geprüft, sondern produziert") mit dem Ansatz vertraut gemacht, beeinflusst, überzeugt und auf das Qualitätsziel "eingeschworen". Entsprechende Anreizstrukturen unterstützen das dauerhafte Qualitätsengagement.

Verfolgt man den Entwicklungsweg des TOM vor dem Hintergrund der in diesem Beitrag behandelten Problemstellung, so lassen sich die Wurzeln als ausschnitthafte Spezialisierung innerhalb der Produktionswirtschaft kennzeichnen. Die Verbindung zu Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten bedeutet zusätzliche Aufgaben im Metaführungssystem. Die Interpretation von TOM als Instrument zur Befriedigung vielfältiger, mehrdimensionaler Kundenbedürfnisse läßt - wie bereits im entsprechenden Abschnitt weiter oben angeklungen - dieses Konzept schließlich als spezielle Variante des Marketing und damit als **Metaführungslehre** erscheinen. Das "klassische" Marketing und TOM verfolgen dasselbe Ziel, gehen aber sehr unterschiedliche Wege, um es zu erreichen:

- Der Schwerpunkt des "klassischen" Marketing liegt in der Ermittlung, Beeinflussung und Nutzung von Kundenpräferenzen, der des TOM in der Erreichung von ermittelten Präferenzprofilen der Kunden.
- Die von TOM verwendeten Instrumente haben überwiegend eine technische Herkunft (z.B. statistische Prozeßkontrolle); dagegen baut das Marketing eher auf betriebswirtschaftliche Instrumente (z.B. Modelle zur Bestimmung des optimalen Verkaufsprogramms).
- TOM setzt eine stark dezentrale Organisation voraus; das "klassische" Marketing wird und wurde in der Praxis zumeist eher zentralisiert organisatorisch realisiert.
- Der Durchsetzungsansatz von TOM läßt sich als geplante Unternehmensentwicklung⁶⁴ kennzeichnen. Das "klassische" Marketing baut dagegen auf eine Instanzenlösung.

Aufgrund dieser Unterschiede mag die Spezialisierung des TOM über den Charakter einer Modewelle hinaus tragen. Als eine andere realistische Möglichkeit erscheint es, daß die Methodik der Durchsetzung einer übergeordneten Zielsetzung als spezielle Betriebswirtschaftslehre "überlebt". TOM lieferte dann - unabhängig von der Kundenorientierung - eine erprobte Form einer geplanten Unternehmensentwicklung, für die bislang nur vergleichsweise vages Wissen zur Verfügung steht⁶⁵.

4.2.2. LEAN PRODUCTION UND LEAN MANAGEMENT

Von der Wirkung in der Unternehmenspraxis ähnlich bedeutsam wie TOM lassen sich Lean Production und/oder Lean Management einschätzen. Lean Management ist dabei als eine begriffliche Erweiterung von Lean Production zu klassifizieren, die andeuten soll, daß sich das unter Lean Production Zusammengefaßte keinesfalls nur auf den Produktionsbereich bezieht, sondern alle Unternehmensfunktionen mit einbezieht.

64 Der normal verwandte Begriff hierfür ist der der geplanten *Organisationsentwicklung*. Der begrifflichen Klarheit wegen wird "Unternehmensentwicklung" vorgezogen, da der Terminus Organisation hier einem Führungsteilsystem zugewiesen wurde.

65 Vgl. im Überblick *Staehe* (1991), S. 541-554.

Der Begriff Lean Production wurde erstmals 1988 von Krafcik in einem Artikel im Sloan Management Review erwähnt⁶⁶. Den Durchbruch erlangte der Begriff mit der Veröffentlichung der MIT-Studie über die Automobilindustrie⁶⁷. Die Wurzeln des mit diesem Wort belegten Konzepts gehen aber sehr viel weiter zurück. Lean Production basiert sehr stark auf dem Toyota Production System (TPS). Dieses wurde bereits Ende der 50er Jahre bei Toyota eingeführt. 1978 erfolgte die erste umfassende Veröffentlichung darüber in japanischer Sprache. Das Buch wurde erst viel später ins Englische übertragen⁶⁸ und hat nicht verhindern können, daß unter dem eingängigen Wort "Schlank" diverse sehr praxisorientierte, teilweise schlichtweg schlechte Artikel publiziert wurden, die insgesamt zu einer erheblichen Unschärfe des Begriffs in der Praxis geführt haben.

Das Toyota Production System integriert unter dem Leitmotto "no waste" (Vermeidung von Verschwendung) unterschiedliche Bausteine in ein schlüssiges, funktionierendes Gesamtkonzept:

- Das Layout der Fertigung ist strikt strömungsorientiert (u-förmig).
- Flußhemmende Widerstände sind soweit irgend möglich beseitigt. Anschaulichstes Beispiel hierfür sind Rüstprozesse, die in ihrer Dauer auf Minutenwerte reduziert wurden, oder Qualitätsprüfungen, die man auf den Arbeiter zurückverlagerte, in die Fertigungsabläufe reintegrierte.
- Die personellen Kapazitäten sind hochflexibel einsetzbar. Mehrbedarfe an einer Stelle können durch Minderbedarfe an anderer Stelle unmittelbar ausgeglichen werden.
- Die Abwicklung der Aufträge erfolgt auf Basis einer Kanban-Steuerung. Hiermit sind schnelle Reaktionen auf Bedarfsänderungen möglich.
- Nicht unbedingt für die Wertschöpfung wichtige Prozesse werden abgeschnitten, entsprechende Leistungen von Externen bezogen.
- Von den Mitarbeitern wird verlangt, permanent an der Verbesserung der Prozesse mitzuwirken (Kaizen). Diese Pflicht ist durch entsprechende Umsetzungskompetenz begleitet.

Lean Production basiert zum einen auf einer speziellen Ausprägung von Marktbedarfen, nämlich solchen hoher Komplexität (Variantenvielfalt) und Dynamik (Bedarfsänderungen). Wie sich zeigen läßt, ist das TPS-System gerade in einer solchen Kontextsituation besonders effizient⁶⁹. Zum anderen wurzelt Lean Production in der japanischen Kultur, die traditionell eine hohe Verantwortung des Einzelnen für die Gemeinschaft postuliert. Die starke Einbeziehung der Mitarbeiter in die Gestaltung und ständige Verbesserung des Produktionssystems ist dann leichter machbar, wenn nicht von opportunistischem Verhalten einer nennenswerten Zahl der Beschäftigten ausgegangen werden muß⁷⁰.

Beim Versuch, Lean Production in den Reigen der speziellen Betriebswirtschaftslehren einzuordnen, bieten sich zwei unterschiedliche Möglichkeiten an:

66 Krafcik (1988), S. 41-52.

67 Womack/Jones/Roos (1992).

68 Ohno (1988).

69 Vgl. Görgens (1993).

70 Ob diese Opportunismusannahme im amerikanischen oder europäischen Umfeld tatsächlich Relevanz besitzt, sei nicht weiter hinterfragt; aktuelle Erfahrungen mit der Übertragung von Lean Production in nicht japanischem Kontext deuten eher auf eine Kulturindifferenz hin).

- Unmittelbar naheliegend ist die Zuordnung zur Funktionenlehre Produktionswirtschaft.
- Betont man den Aspekt der Flußorientierung, bedeutet Lean Production eine Ausprägung der Logistik.

Die Leitidee des "no waste", die starke Personenprägung des Ansatzes und der Fokus auf ständige Verbesserungen sind dabei nicht zuordnungsrelevant. Sie als Spezialisierungsrichtung zu sehen, bedeutete, sich speziell mit Fragen der (Rück-)Integration von Metaführungs-, Führungs- und Ausführungshandlungen in einzelne(n) Menschen auseinanderzusetzen. Derartige Problemstellungen werden zwar derzeit in breiter Front in der Betriebswirtschaftslehre thematisiert; eine gesonderte Spezialisierung läßt sich aber bislang noch nicht erkennen.

Vor diesem Hintergrund läßt sich prägnant die Tragfähigkeit einer Ausweitung des Begriffs Lean Production zum Lean Management kennzeichnen: Ihr kommt der Charakter eines Modeworts ohne theoretische Relevanz zu⁷¹.

4.2.3. TIME BASED MANAGEMENT

Ein weiteres aktuelles Spezialisierungskonzept ist das Time Based Management (TBM). Der Ansatz wurde von Mitarbeitern der Boston Consulting Group (BCG) entwickelt. Bezugspunkt ist ein Artikel von Stalk im Harvard Business Review im Jahre 1988⁷². Synonym für TBM werden auch die Begriffe Time Based Competition und Fast-Cycle Capability verwendet. Den insgesamt noch sehr visionären, stark präzisionsbedürftigen und in den Unternehmen derzeit noch nicht nennenswert realisierten Ansatz prägen insgesamt drei Merkmale:

- TBM versteht sich als ein neues Management-Paradigma, das letztlich versucht, den bereitstellungsbereichsgeprägten Ansatz von Just-in-Time auf alle Prozesse im Unternehmen auszudehnen.
- TBM fordert eine spezielle Ausgestaltung der Unternehmensorganisation, die sich durch Schlagworte wie strömungsgünstig, teambezogen und flexibel charakterisieren läßt.
- TBM realisiert sich weiterhin durch einen verstärkten Einsatz von instrumentellen Hilfsmitteln und die Nutzung moderner Informationstechnologie.

Das unter dem Begriff TBM Zusammengefaßte rekuriert grundsätzlich auf die Bedeutung von Zeit für die Erlangung und Sicherung von Wettbewerbsvorteilen. In diesem Sinne definiert Bitzer zeitbasierte Wettbewerbsstrategien als solche, die "die bewußte Gestaltung der zeitlichen Dimension von Wertschöpfungsprozessen [umfassen] und ... den Aufbau von Fähigkeiten [intendieren], die der Unternehmung erlauben, Neuprodukte im Vergleich zur Konkurrenz schneller zu entwickeln und auf dem Markt einzuführen, sowie Produkte und Dienstleistungen den Kunden in kürzester Zeit bereitzustellen - oder ganz allgemein, einen sich auftuenden Marktbedarf möglichst schnell durch ein entsprechendes Marktangebot zu befriedigen"⁷³.

71 Dies bedeutet nicht, daß man unter dem Motto "Lean Management" in der Unternehmenspraxis keine sinnvolle Veränderungen erreichen kann. Umsetzungsaspekte dieser Art reichen als Begründung einer eigenständigen Spezialisierungsrichtung allerdings nicht aus.

72 *Stalk* (1988), S. 41-51.

73 *Bitzer* (1992), S. 32.

In einer solchen Sichtweise läßt sich TBM unschwer als eine potentielle **weitere Metaführungslehre** interpretieren, die die Durchsetzung von Schnelligkeit in allen Leistungs- und Führungsprozessen zum Inhalt hat. Sie erscheint von den anderen Metaführungslehren disjunkt genug, um das Stadium einer Modewelle hinter sich zu lassen. Allerdings bedarf es noch erheblicher Forschungsanstrengungen, TBM von seinem derzeitigen Status als Ankündigung einer Metaführungslehre zu einer solchen werden zu lassen.

4.2.4. INNOVATIONSMANAGEMENT

Innovationen⁷⁴ sind eine wichtige Bedingung für Unternehmen, im Wettbewerb zu bestehen. Schon die übliche Unterteilung in Produkt-, Verfahrens- bzw. Prozeß- und Sozialinnovationen⁷⁵ macht deutlich, daß Innovationen eine unternehmensbereichsübergreifende Thematik darstellen. Auf Innovationsfragen gerichtete Spezialisierungen fehlen in der Unternehmenspraxis ebenso wie im traditionellen Kanon spezieller Betriebswirtschaftslehren. Die angesichts kürzer werdender Produktlebenszyklen und zunehmender Wettbewerbsintensität erhöhte Bedeutung von Innovationen verspricht für eine solche Spezialisierung einen immer größeren Nutzen. In diesem Sinn wird verstärkt die Ausbildung eines speziellen Innovationsmanagements gefordert, das die "Planung, Umsetzung und Kontrolle von zielorientierten Neuerungsstrategien zum Zwecke des Aufbaus von Wertschöpfungspotentialen" zum Gegenstand hat⁷⁶.

Betrachtet man die bisher erarbeiteten Ansätze zum Innovationsmanagement⁷⁷ genauer, so wird ein Aussagenprofil deutlich, das dem des Marketing ähnelt bzw. sogar entspricht:

- Auf der einen Seite wird als originäre Aufgabe die "Hervorbringung von Innovationen" herausgestellt⁷⁸, die sich in allen Bereichen der Führung zu verankern habe⁷⁹. Diese entspricht der Kundenorientierung des Marketing.
- Auf der anderen Seite genießt der Forschungs- und Entwicklungsbereich eine herausgehobene Bedeutung⁸⁰. Diese organisatorische Verankerung im Sinne einer primären task-ownership findet sich beim Marketing in Form der Subsumtion des Absatzbereichs.

Die Verortung des Innovationsmanagements im zugrundegelegten Ordnungsraster fällt folglich gleich aus. Diejenigen, die Innovationsmanagement propagieren, müssen

74 Vgl. zum Innovationsbegriff z.B. *Hauschildt* (1993), S. 3-22.

75 "Sozialinnovationen sind Veränderungen im organisatorischen bzw. personalen Bereich von soziotechnischen Systemen und können sich zum einen auf die Integration des einzelnen Mitarbeiters und zum anderen auf das Beziehungsgefüge zwischen den Mitarbeitern beziehen" (*Marr* (1993), Sp. 1797).

76 *Marr* (1993), Sp. 1796.

77 Vgl. z.B. die Übersicht bei *Corsten* (1989), S. 1-56.

78 *Hauschildt* (1993), Seite V.

79 Dem Charakter von Innovationen adäquat werden dabei Personalführungsaspekte stets besonders betont.

80 Beispielhaft sei auf die folgenden Ausführungen von Marr verwiesen: "Wenn innovatorische Aktivitäten organisatorisch zentralisiert werden, ergeben sich zwangsläufig besondere Koordinationsnotwendigkeiten mit anderen Funktionsbereichen ... Im Interesse der verfolgten Innovationsziele kann sich der F&E-Bereich weder den Kostenzielen des Produktionsbereichs noch den Umsatzzielen des Absatzbereiches uneingeschränkt anschließen" (*Marr* (1993), Sp. 1803)).

sich entscheiden, ob sie das neue Gebiet eher zu einer Metaführungs- oder zu einer Funktionenlehre entwickeln wollen. Beide Möglichkeiten erscheinen sinnvoll.

4.2.5. UMWELTMANAGEMENT

Als letztes aktuelles betriebswirtschaftliches Entwicklungsfeld sei das Umweltmanagement betrachtet. Angestoßen durch die zunehmende Dichte entsprechender rechtlicher Restriktionen und das sich herausbildende Umweltbewußtsein der Bevölkerung finden Fragen der Einbettung eines Unternehmens in die natürliche Umwelt immer mehr an Bedeutung. Indiz hierfür ist neben der Zunahme der Zahl einschlägiger Veröffentlichungen insbesondere die Bildung einer eigenen Wissenschaftlichen Kommission im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft.

Die grundlegende Problemstellung des Umweltmanagements ähnelt der Art nach der des Innovationsmanagements: Eine bisher nicht bzw. nur latent vorhandene Erkenntnis einer neuen Wettbewerbsdimension muß im Unternehmen verbreitet und umgesetzt werden. Allerdings gilt es, zwei wesentliche Unterschiede herauszustellen:

- Der Zusammenhang zwischen "umweltgerechtem Verhalten" und langfristigem Unternehmenserfolg ist deutlich weniger eng als bei Innovationen, auch wenn Umweltorientierung zunehmend weniger als Kostenfaktor denn als Chance zur strategischen Positionierung angesehen wird. Der weniger enge Zusammenhang führt c.p. zu geringeren konkreten Wirkungen des Umweltmanagements.
- Umweltorientierung genießt gesamtgesellschaftlich eine überaus positive Einschätzung. Die damit verbundene hohe Übereinstimmung der Werthaltungen der Mitarbeiter des Unternehmens begünstigt die Durchsetzung der neuen Idee.

Vorliegende Ansätze des Umweltmanagements betonen die Ganzheitlichkeit des notwendigen Vorgehens⁸¹, führen aber nicht zu grundlegenden⁸² Strukturveränderungen in den Teilsystemen der Unternehmung. Aufbauorganisatorisch wird lediglich auf die Stelle des Umweltschutzbeauftragten verwiesen⁸³. Diese Aussagen bestätigen die Klassifizierung des Umweltmanagements als weitere Metaführungslehre. Die beiden genannten Besonderheiten haben lediglich einen spezifischen Ausprägungstypus zur Folge.

5. FAZIT UND KONSEQUENZEN

Ausgangspunkte der Überlegungen waren zum einen die große, weitgehend unstrukturierte Vielfalt spezieller Betriebswirtschaftslehren, zum anderen das in immer schnellerer Abfolge zu beobachtende Aufkommen neuer Spezialisierungsansätze, denen häufig (nur) der Charakter von Managementmoden zuerkannt wird. Vor diesem Hintergrund wurde der Versuch unternommen, einen umfassenden Ordnungsraster zu

81 Z.B. *Meffert/Kirchgeorg* (1992).

82 Zugegebenermaßen mag man die anzustrebende Veränderung einer "Durchgangswirtschaft" zu einer "Kreislaufwirtschaft" als grundlegend ansehen; dies ändert nichts daran, daß zum jetzigen Stand der Erkenntnis die notwendige Veränderung der Führungsteilsysteme und des Ausführungssystems umfassend, aber graduell ist.

83 Vgl. zu dessen Aufgaben z.B. *Stahlmann* (1988), S. 55.

erarbeiten, der es erlaubt, das jeweils Spezifische der einzelnen Ansätze ebenso aufzuzeigen wie vorhandene Überschneidungen. Dieser Ordnungsraster wurde durch die Bildung dreier Systemebenen (Ausführungssystem, Führungssystem, Metaführungssystem) innerhalb des Gesamtsystems Unternehmung erreicht. Der Bezug der gebildeten speziellen Betriebswirtschaftslehren auf diesen Raster führte dazu, insgesamt **vier unterschiedliche Spezialisierungsrichtungen** zu unterscheiden:

- Eine erste sinnvolle Spezialisierungsrichtung besteht in der Ausrichtung auf bestimmte Aggregate von Leistungen im Ausführungssystem. Erfolgt diese unter Rückgriff auf Erscheinungsformen in der Unternehmenspraxis, werden diese Aggregate mehr oder weniger heterogene Leistungsarten bündeln. Je größer die Heterogenität ausfällt, desto geringer ist der erzielbare Spezialisierungsnutzen. Erfolgt die Ausrichtung auf möglichst homogene Arten von Ausführungsleistungen, droht der Nachteil einer erheblichen Distanz zur Unternehmenspraxis. Für die Fokussierung auf Dienstleistungsprozesse z.B. findet sich in einem normalen Industrieunternehmen keine Anschauung; die Dienstleistungen sind quer über die Wertschöpfungskette verstreut.
- Eine weitere sinnvolle Spezialisierungsrichtung liegt für die Fokussierung auf Leistungstypen im Führungssystem vor. Die leistungsartbezogene Homomorphie führt dabei zu einer integrativen Behandlung der Leistungen auf den beiden Ebenen Führungs- und Metaführungssystem.
- Der dritte sinnvolle Spezialisierungsansatz fokussiert allein auf das Metaführungssystem. Betrachtet werden hier spezielle inhaltliche Ausprägungen der Metaführungsaufgabe bezüglich des Führungssystems, das wiederum das Ausführungssystem entsprechend ausrichtet.
- Während die drei bisher genannten Spezialisierungsansätze Problemstellungen des Prozesses ihrer Um- bzw. Durchsetzung nicht bzw. nur am Rande betrachten, bezieht sich die vierte Spezialisierungsrichtung spezieller Betriebswirtschaftslehren schließlich explizit auf derartige Veränderungsprozesse der drei Subsysteme des Systems Unternehmung.

Betrachtet man den traditionellen Entstehungsweg spezieller Betriebswirtschaftslehren, so folgt dieser stets typischen Spezialisierungen der Unternehmenspraxis. Analysiert, erklärt und weiterentwickelt wird das, was empirisch vorfindbar ist. Ein solcher Weg besitzt - wie ausgeführt - eine Reihe von Vorteilen. Allerdings besteht zum einen die Gefahr, nur unzureichend die Gründe für die Entstehung des Beobachteten zu erkennen. Hieran scheitern valide Prognosen der weiteren Entwicklung. Zum anderen setzt der Weg implizit voraus, daß das Beobachtete genügend lange Bestand hat, um erforscht werden zu können und um Rückwirkungen der Forschung auf die Gestaltung in der Unternehmenspraxis zu ermöglichen. Gerade letzterem Aspekt kommt aktuell eine immer größere Bedeutung zu.

Die Betriebswirtschaftslehre sollte deshalb zumindest in der Forschung den Mut aufbringen, sich - Naturwissenschaften folgend⁸⁴ - stärker von der unmittelbaren empirischen Prägung zu lösen und konsequenter als bisher den Weg zu einer abstrakten Modellbildung gehen. Dieser Weg machte sie weniger anfällig gegenüber dem Vorwurf, die Theorie hinke der Praxis stets hinterher. Er ermöglichte es, neue Strömungen in der Unternehmenspraxis unmittelbar zu klassifizieren, einzuordnen und damit einer Beurteilung sowie Empfehlung zugänglich zu machen. Wer TQM als spezielle

84 So ist in der Physik etwa die Trennung in Theoretische Physik und Experimentelle Physik seit langem Usus.

Form der Durchsetzung der Kundenorientierung in einem stark dezentralen Organisationsumfeld erkannt hat, wird nicht den Fehler begehen, es in einem Unternehmen mit stark hierarchischer Führungsstruktur einzuführen⁸⁵. Wer - um ein zweites Beispiel zu nennen - Logistik als Durchsetzung des Flußprinzips versteht, wird Systems Reengineering als instrumentelles Hilfsmittel einsetzen und in dem Konzept der Lean Production eine Ausprägung der Logistik zur Erreichung hoher Flußgeschwindigkeiten trotz starker Heterogenität der Flußobjekte sehen. Eine derartige Beurteilungsfähigkeit zu erwerben, sollte allemal den Nachteil aufwiegen, den unmittelbar erkennbaren, offensichtlichen Bezug zur Praxis zu verlieren, Fach- und Lehrstuhlbezeichnungen und -ausrichtungen zu besitzen, denen in der Unternehmenspraxis keine so titulierten Unternehmensbereiche entsprechen. Der praktische Wert der Betriebswirtschaftslehre ist nicht daran zu messen, inwieweit sie dieselben Begriffe verwendet wie die Unternehmenspraxis, sondern daran, inwieweit sie in der Lage ist, der Unternehmenspraxis bei der Lösung ihrer Probleme zu helfen⁸⁶.

VERWENDETE LITERATUR

- Albach, H.: Kosten, Transaktionen und externe Effekte im betrieblichen Rechnungswesen, in: ZfB, 58. Jg. (1988), S. 1143-1170.
- Barth, K.: Handelsbetriebslehre, in: HWB, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 1577-1589.
- Becker, W.: Funktionsprinzipien des Controlling, in: ZfB, 60. Jg. (1990), S. 195-318.
- Bellinger, B.: Allgemeine und Spezielle Betriebswirtschaftslehre(n), in: HWB, 5. Aufl., Sp. 68-84.
- Bircher, B.: Planungssystem, in: HWPlan, Stuttgart 1989, Sp. 1503-1515.
- Bitzer, M.R.: Zeitbasierte Wettbewerbsstrategien - Die Beschleunigung von Wertschöpfungsprozessen in der Unternehmung, Gießen 1992.
- Bleicher, K., Meyer, E.: Führung im Unternehmen - Formen und Modelle, Reinbek bei Hamburg 1976.
- Corsten, H.: Überlegungen zu einem Innovationsmanagement - Organisationale und personale Aspekte -, in: Corsten, H. (Hrsg.): Die Gestaltung von Innovationsprozessen, Berlin 1989, S. 1-56.
- Görgens, J.: Just-in-time-Fertigung - Konzept und modellgestützte Analyse, Diss. Vallendar 1993.
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Die Produktion, 24. Aufl., Berlin u.a. 1983.
- Hahn, D.: PuK. Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung, Controllingkonzepte, 4. Aufl., Wiesbaden 1994.
- Hauschildt, J.: Innovationsmanagement, München 1993.
- Horváth, P.: Controlling, 5. Aufl., München 1994.
- Kemper, M.: Informationssystem des Controlling, zum Verfahren eingereichte Diss. Vallendar 1994.

85 Dieser Ansatz ist derzeit in einigen, sich marktwirtschaftlich öffnenden öffentlichen Institutionen zu beobachten.

86 Allerdings sollen diese Aussagen keinesfalls empirische Forschung beschränken. Der theoretisch arbeitende Betriebswirt hat sich selbstverständlich der Realität empirischer Daten auszusetzen. Nicht empirischer Abstinenz sei das Wort geredet, sondern empirischer Emanzipation.

- Kieser, A., H. Kubicek: Organisation, 3. Aufl., Berlin, New York 1992.
- Kotler, P.: Marketing-Management, Stuttgart 1982.
- Krafčík, J.F.: Triumph of the Lean Production System, in: Sloan Management Review, Vol. 29 (1988), No. 1, S. 41-52.
- Küpper, H.-U.: Konzeption des Controlling aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Scheer, A.-W. (Hrsg.): Rechnungswesen und EDV, 8. Saarbrücker Arbeitstagung, Heidelberg 1987, S. 82-116.
- Männel, W.: Anlagenwirtschaft, Organisation der, in: HWO, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 65-78.
- Marr, R.: Innovationsmanagement, in: HWB, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 1796-1812.
- Meffert, H., Kirchgeorg, M.: Marktorientiertes Umweltmanagement. Grundlagen und Fallstudien, Stuttgart 1992.
- Ohno, T.: Toyota Production System - Beyond Large Scale Production, Cambridge, Mass., 1988.
- Pfohl, H.-Chr.: Logistiksysteme - Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., Berlin u.a. 1990.
- Picot, A., Reichwald, R.: Informationswirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb, 9. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 241-393.
- Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, in: HWB, 4. Aufl., Stuttgart 1974, Sp.
- Schneider, D.: Controlling im Zwiespalt zwischen Koordination und interner Mißerfolgs-Verschleierung, in: Horváth, P. (Hrsg.): Effektives und schlankes Controlling, Stuttgart 1992, S. 11-35.
- Stahle, W.H.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. Aufl., München 1991.
- Stahlmann, V.: Umweltorientierte Materialwirtschaft. Das Optimierungsprinzip für Ressourcen, Recycling, Rendite, Wiesbaden 1988.
- Stalk, G. Jr.: Time - The Next Source of Competitive Advantage, in: Harvard Business Review, 66. Jg. (1988), No. 4, S. 41-51.
- Weber, J.: Logistikkostenrechnung, Berlin u.a. 1987.
- Weber, J.: Controlling - Sprechen Theorie und Praxis eine unterschiedliche Sprache?, in: Controlling, 4. Jg. (1992), S. 188-194.
- Weber, J.: Controlling, Informations- und Kommunikationsmanagement - Grundsätzliche begriffliche und konzeptionelle Überlegungen, in: BFuP, 46. Jg. (1993), S. 628-649.
- Weber, J.: Einführung in das Controlling, 5. Aufl., Stuttgart 1994.
- Weber, J., Kummer, S.: Logistikmanagement. Führungsaufgaben zur Durchsetzung des Flußprinzips im Unternehmen, Stuttgart 1994.
- Womack, J.P., Jones, D.T., Ross, D.: Die zweite Revolution in der Automobilindustrie: Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology, 6. Aufl., Frankfurt/Main, New York 1992.

Forschungspapiere der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung

Lfd. Nr.	Autor	Titel
1	Weber, Jürgen	Theoretische Herleitung eines Controlling in Software-Unternehmen (Juni 1991)
2	Heinzl, Armin	Spinning off the Information Systems Support Function (Juni 1991)
3	Setzer, Ralf	Ergebnisse einer Befragung zur Beschaffungsplanung für zentrale Rechnersysteme (August 1991)
4.	Pfähler, Wilhelm Lambert, Peter	Die Messung von Progressionswirkungen (Oktober 1991)
5.	Pfähler, Wilhelm Lambert, Peter	Income Tax Progression and Redistributive Effect: The Influence of Changes in the Pre-Tax Income Distribution
6.	Pfähler, Wilhelm Leder, Thomas	Operative Synergie - von der Theorie zur Unternehmenspraxis (z.Zt. nicht erhältlich, wird überarbeitet)
7.	Wiese, Harald	Network Effects and Learning Effects in a Heterogeneous Dyopoly (Dezember 1991)
8.	Heinzl, Armin Stoffel, Karl	Formen, Motive und Risiken der Auslagerung der betrieblichen Datenverarbeitung (Januar 1992)
9.	Bungenstock, C. Holzwarth, J. Weber, Jürgen	Wegfallkosten als Informationsbasis strategischer Entscheidungen (Januar 1992)
10.	Lehner, Franz	Messung der Software-Dokumentationsqualität (August 1992)
11.	Heinzl, Armin Sinß, Michael	Zwischenbetriebliche Kooperationen zur kollektiven Entwicklung von Anwendungssystemen (August 1992)
12.	Heinzl, Armin	Die Ausgliederung der betrieblichen Datenverarbeitung

- | | | |
|-----|---|---|
| 13. | Lehner, Franz | Expertensysteme zur Unterstützung der strukturorganisatorischen Gestaltung von Unternehmen |
| 14. | Lehner, Franz | Brauchen wir eine Theorie der Wirtschaftsinformatik? |
| 15. | Lehner, Franz,
Setzer, Ralf
Hofmann, Hubert | Wartung und Pflege von Wissensbanken |
| 16. | Müller, Klein | Grundzüge einer verhaltensorientierten Preistheorie im Dienstleistungsmarketing |
| 17. | Lehner, Franz | Considerations on Information System Strategies Based on an Empirical Study |
| 18. | Lehner, Franz
Hofmann, Hubert
Setzer, Ralf | Maintenance of Knowledge Based Systems |
| 19. | Lehner, Franz
Sikora, Hermann | Wartung objektorientierter Softwaresysteme |
| 20. | Lehner, Franz
Röcklein, Wolfg. | Anwendung der Erfolgsfaktoren-Analyse zur Diagnose der betrieblichen Informationsverarbeitung |
| 21. | Lehner, Franz | Gedanken und Notizen zur Entwicklung von Informatik-Strategien |
| 22. | Albach, Horst | La Economia de la Empresa Como Ciencia |
| 23. | Müller, Wolfgang | Konzeptionelle Grundlagen des Integrativen Dienstleistungsmarketing |
| 24. | Weber, Jürgen
Hampracht, Markus | Stand und Anwendungsperspektiven des Controlling in Verbänden und ähnlichen Non-Profit-Organisationen (März 1994) |
| 25. | Weber Jürgen
Kummer, Sebastian
Großklaus, Armin
Nippel, Harald
Warnke, Dorothée | Methodik zur Generierung von Logistik-Kennzahlen (Juni 1994) |
| 26. | Kummer, Sebastian | Controlling Logistics in the German Automotive Industry (Juni 1994) |
| 27. | Weber, Jürgen | Zur Bildung und Strukturierung spezieller Betriebswirtschaftslehren (August 1994) |