

WHU-Forschungspapier Nr. 30/Mai 1995

**GRUNDGEDANKEN ZUR ENTWICKLUNG
EINER THEORIE DER
UNTERNEHMENSFÜHRUNG**

Von *Jürgen Weber, Malte Brettel, Armin Großklaus,
Markus Hamprecht, Barbara E. Rösch, Utz Schäffer

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

* Prof. Dr. Jürgen Weber ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling und Logistik an der WHU, Dipl.-Wirtsch.-Ing. Malte Brettel, Dipl.-Kfm. Armin Großklaus, Dipl.-Kfm. Markus Hamprecht, Dipl.-Kffr. Barbara E. Rösch und Dipl.-Kfm. Utz Schäffer sind Doktoranden desselben Lehrstuhls.

GRUNDGEDANKEN ZUR ENTWICKLUNG EINER THEORIE DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

*Jürgen Weber, Malte Brettel, Armin Großklaus, Markus Hamprecht,
Barbara E. Rösch, Utz Schäffer*

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

Gliederung

A	Einführung.....	2
B	Handlungen als zentraler Baustein einer Theorie der Unternehmensführung.....	4
1.	Ansatz von Gutenberg als Bezugsbasis.....	4
2.	Begriff der Handlung.....	5
3.	Differenzierung von Ausführungs- und Führungshandlung.....	6
C	Differenzierung von Führungshandlungstypen als Folge von Wissensbegrenzungen.....	10
1.	Ursachen von Wissensbegrenzungen.....	11
2.	Differenzierung nach der Art der Produktionsfunktion einer Führungshandlung.....	12
3.	Mehrheiten von Führungshandlungen.....	14
4.	Beseitigung von Wissensdefiziten.....	16
D	Weitere Differenzierung von Führungshandlungen.....	18
1.	Differenzierung nach dem Standardisierungsgrad.....	18
2.	Differenzierung nach dem Objekt der Führungshandlung.....	19
E	Bezug der funktionalen Betrachtung der Unternehmensführung zu einer institutionalen Sicht.....	20
F	Zusammenfassung und Implikationen für die weitere Forschung.....	22
	Literaturverzeichnis.....	24

A EINFÜHRUNG

Ziel des vorliegenden Forschungspapiers ist die Erarbeitung von Grundgedanken zu einer **Theorie der Unternehmensführung**. Angestoßen wurde dieses ambitionierte Ziel von dem Bemühen, eine verlässliche theoretische Grundlage für das Controlling zu legen. In der herrschenden Controllingliteratur¹ wird spätestens seit den zwölf Thesen von KÜPPER/WEBER/ZÜND² die Controlling-Aufgabe dem Führungssystem der Unternehmung zugeordnet. Über das genaue Wesen des Führungssystems, i.e. seine Bestandteile und seine Beziehung zum Ausführungssystem, herrscht jedoch keine Einigkeit. Fragen, wie beispielsweise nach Zahl und Ausprägung der Subsysteme innerhalb des Führungssystems oder nach Koordinationsmechanismen innerhalb des Führungssystems und zwischen Führungs- und Ausführungssystem können zum derzeitigen Zeitpunkt nur unbefriedigend beantwortet werden. Die theoretische Fundierung des Controlling ist noch zu leisten bzw. weiterzuentwickeln³. Sie setzt eine Führungstheorie als festes Fundament voraus.

Auf der Suche nach einem solchen Fundament stößt man zunächst auf das Phänomen, daß Führungsfragen nicht zu einer Spezialisierung innerhalb der betriebswirtschaftlichen Theorie geführt haben⁴. Auch innerhalb der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre kommt der ganzheitlichen Thematisierung des Führungskomplexes keine herausgehobene Bedeutung zu. Es liegt weder ein hinreichend präziser Konsens darüber vor, was unter Unternehmensführung zu verstehen sei, noch besteht Einigkeit, welche unterschiedlichen Ansätze aus welchen Gründen sinnvoll nebeneinander bestehen sollten. Innerhalb der unterschiedlichen Ansätze ist schließlich zu

¹ Vgl. z.B. Weber, 1995, Küpper, 1995, Horváth, 1994.

² Küpper/Weber/Zünd, 1990.

³ Diese Aussage gilt zumindest dann, wenn Controlling nicht als reines Praxiskonstrukt ohne Relevanz aufgefaßt oder der empirische Bezug betriebswirtschaftlicher Theorienbildung insgesamt als verzichtbar angesehen wird.

⁴ Als Indiz läßt sich darauf verweisen, daß innerhalb des Verbandes der Hochschul-lehrer für Betriebswirtschaft e.V. keine Kommission für Unternehmensführung eingerichtet ist.

monieren, daß oftmals die begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen der jeweiligen Ausführungen nicht ausreichend klar gemacht werden.

Wer eine theoretische Fundierung des Controlling anstrebt, muß sich deshalb "notgedrungen" zunächst mit dem Phänomen Führung auseinandersetzen. Hierzu stehen zwei grundsätzliche Wege offen: Man kann eine originäre, explizit nicht auf vorhandenen Ansätzen aufbauende Vorgehensweise versuchen oder aber einen vorliegenden Ansatz als Basis verwenden. Letzteres sei im folgenden vollzogen. Zugrundegelegt wird das Aussagensystem von Erich GUTENBERG⁵.

Das Forschungspapier versucht, die Grundzüge einer speziellen Theorie der Führung zu entwickeln. In einem zweiten Schritt sollen später bestehende Ansätze und Forschungsergebnisse innerhalb der Unternehmensführungstheorie in das Gebäude integriert werden. Hieraus wird sich unmittelbar ein Test für die Leistungsfähigkeit der Überlegungen ergeben.

Zunächst wird nach den Basiselementen gefragt, die der Unternehmens-tätigkeit zugrundeliegen. Als solche werden **Handlungen** definiert. Sie werden vor dem Hintergrund des oben genannten Ziels in Führungs- und Ausführungshandlungen unterschieden. Dabei sollen zwei Fragen beantwortet werden:

- Welche Bestandteile konstituieren eine Führungshandlung und in welcher Beziehung stehen diese Bestandteile zueinander?
- Welche Erscheinungsformen von Führungshandlungen lassen sich beobachten?

Die genannten Fragen beziehen sich zunächst auf **einzelne** Handlungen. Im folgenden sollen **Handlungsmehrheiten** - Gruppen von Führungshandlungen bzw. Kombinationen von Führungs- und Ausführungshandlungen - betrachtet werden. Der Grund für diese Ausweitung der Betrachtung wird dabei in **Begrenzungen führungsrelevanten Wissens** gesehen. Wissensbegrenzungen sind der Grund für die Differenzierung unterschiedlicher Typen von Führungshandlungen ebenso wie für die Sinn-

⁵ Vgl. Gutenberg, 1983. Die Auswahl erfolgte aufgrund der strikten Ausrichtung auf Faktorkombinationsprozesse.

haftigkeit, mehrere Führungs- und Ausführungshandlungen in eine zeitliche Reihenfolge zu bringen

Diese auf Handlungen als Faktorkombinationsprozesse gerichtete Sichtweise sei als **funktional**⁶ bezeichnet. Sie umschließt nicht die Frage, welche Handlungen welchen *konkreten* Handlungsträgern⁷ zugeordnet werden. Rückt diese **institutionale** Betrachtung in den Vordergrund, stellt sich die Frage, unter welchen Bedingungen Handlungsmehrheiten von identischen bzw. von unterschiedlichen Handlungsträgern durchgeführt werden. Auch derartige Fragen versucht das vorliegende Forschungspapier in den unterbreiteten Ansatz eines Führungsmodells zu integrieren.

B HANDLUNGEN ALS ZENTRALER BAUSTEIN EINER THEORIE DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

1. Ansatz von Gutenberg als Bezugsbasis

Der im folgenden zu entwickelnde Ansatz einer handlungsbezogenen Theorie der Führung baut auf den Arbeiten von Erich GUTENBERG auf, für den bei der Untersuchung der Unternehmung der Faktorkombinationsprozeß im Vordergrund steht⁸. Die Faktoren, die in diesen Prozeß eingehen, unterteilt er in sogenannte Elementarfaktoren, nämlich Werkstoffe, Betriebsmittel und objektbezogene menschliche Arbeit⁹, sowie in die dispositive menschliche Arbeit, deren Aufgabe es ist, "die drei Elementarfak-

⁶ Funktional kann in zweierlei Hinsicht verstanden werden: Zum einen im Sinne von verknüpfend (Verknüpfung von Input und Output durch eine Funktion), zum anderen aufgaben- bzw. aufgabenguppenbezogen ("Absatzfunktion"), Erstere Sichtweise ist hier gemeint.

⁷ Präziser müßte von "Faktorausstattung" gesprochen werden. Die genaue Bedeutung einer solchen Bezeichnung wird an späterer Stelle des Beitrags deutlich werden.

⁸ Albach, 1989, S. 33 ("Unternehmung als System funktionaler Zusammenhänge").

⁹ Man könnte auch von ausführender Arbeit sprechen. Diesen Begriff vermeidet Gutenberg jedoch aus Gründen problematischer Durchsetzbarkeit in der wissenschaftlichen Diskussion. Vgl. Albach, 1989, S. 68f.

toren zu einer produktiven Kombination zu vereinigen"¹⁰. Dabei wird der "dispositive Faktor" von GUTENBERG nicht institutional, sondern rein funktional verstanden¹¹. In Fortführung des GUTENBERG'schen Ansatzes kann man den dispositiven Faktor folglich ebenso als einen Faktorkombinationsprozeß auffassen, dessen Ergebnis kein Produkt, sondern eine Führungsleistung zur Erzeugung eines Produkts darstellt¹².

Der Ansatz von GUTENBERG bietet so die tragfähige, in der Zielsetzung dieses Beitrags geforderte Basis für die Unterscheidung von Ausführung und Führung. Beide sollen im folgenden als unterschiedliche Typen von Handlungen aufgefaßt werden, die es zunächst zu definieren gilt.

2. Begriff der Handlung

Handlungen stellen für den zu entwickelnden Ansatz einer Theorie der Führung einen zentralen Baustein dar. Der Handlungsbegriff wird durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- (1) Handlungen sind stets auf die Erreichung eines *gewünschten Ergebnisses* gerichtet.

Das gewünschte Ergebnis kann dabei nur im Grenzfall als deterministisch angesehen werden. Beispielsweise ist auch ein 95%iger Gutstückanteil einer Produktionscharge ein gewünschtes Ergebnis.

- (2) Handlungen sind *produktiv*.

Gegenstandsbereich des zu entwickelnden Theorieansatzes sind produktive soziale Systeme, d.h. Unternehmungen und nicht auf die Erzielung von Gewinnen ausgerichtete leistungserstellende Institutionen. Konsumtion wird nur im Zusammenhang mit Produktion betrachtet (Faktoreinsatz zum Zwecke der

¹⁰ Gutenberg, 1983, S. 5.

¹¹ Albach, 1989, S. 69

¹² Präzisere Definitionen dieses Zusammenhangs folgen in den nächsten Abschnitten dieses Beitrags.

Erzielung eines für andere Handlungen Input darstellenden Outputs).

- (3) Handlungen sind *Prozesse*.

Handlungen als Prozesse werden durch zwei Eigenschaften charakterisiert: Zum einen durch die Dauer, zum anderen durch die Eignung bezogen auf ein definiertes, gewünschtes Ergebnis.

- (4) Handlungen beinhalten die *Kombination von Produktionsfaktoren*.

Diese entsprechen grundsätzlich den Elementarfaktoren im Sinne GUTENBERGs. Sie sind zum einen durch ihre Menge, zum anderen durch ihre Eignung für den Prozeß charakterisiert.

- (5) Handlungen können mißlingen.

Vor und nach der Durchführung einer Handlung können Wissensbegrenzungen dahingehend bestehen, ob ein gewünschtes Ergebnis mittels eines effizienten Prozesses tatsächlich erreicht wird bzw. erreicht wurde.

Aufbauend auf diesen Charakteristika können Handlungen folgendermaßen definiert werden:

Definition (1)

Eine Handlung ist ein produktiver, potentiell zu einem gewünschten Ergebnis führender Faktorkombinationsprozeß.

3. Differenzierung von Ausführungs- und Führungshandlung

Der Rückgriff auf den Ansatz von Erich GUTENBERG legt einen bestimmten Weg zur Unterscheidung von Ausführung und Führung nahe:

Die Ausführung wird durch eine Produktionsfunktion determiniert. Ein funktionaler Zusammenhang zwischen Input und Output bedeutet eine gegebene vollständige Bestimmtheit. Führt man den Begriff des Freiheits-

grades ein¹³, so kann man folgende Definition einer Ausführungshandlung treffen:

Definition (2)

Eine Ausführungshandlung ist eine Handlung, deren sämtliche relevanten Freiheitsgrade festgelegt sind.

Unter relevanten Freiheitsgraden seien dabei solche verstanden, die bezogen auf das gewünschte Ergebnis der Handlung hin potentiell¹⁴ zu Ergebnisdivergenzen führen. Festlegung bedeutet art- und ausprägungsbezogene Determinierung. Sind alle Faktoren und der Prozeß bezogen auf ein gewünschtes Ergebnis festgelegt, dann erfolgt die Ausführung quasi programmiert in der Abarbeitung der vorgegebenen Schritte.

Nimmt man diese Definition einer Ausführungshandlung als Basis, resultieren in zweifacher Hinsicht Handlungsbedarfe:

- Eine Ausführungshandlung ist auf ein bestimmtes Ergebnis gerichtet. Dieses ist festzulegen.
- Für die Erreichung eines Ergebnisses bestehen a priori Freiheitsgrade (z.B. bezüglich möglicher Produktionsverfahren, Faktoreignungen usw.), die zu spezifizieren und in ihrer Ausprägung festzulegen sind.

Grundsätzlich¹⁵ kann beides uno actu stattfinden. Für eine Begriffsfassung einer Führungshandlung reicht es trotzdem aus, allein auf die Spezifikation und Ausprägungsbestimmung der Freiheitsgrade einer Ausführ-

¹³ Freiheitsgrade bezeichnen in der Physik die Menge der Größen, die benötigt werden, um den Zustand eines Systems eindeutig zu definieren.

¹⁴ Freiheitsgrade sind nur dann irrelevant, wenn sie bezogen auf das gewünschte Ergebnis mit Sicherheit nicht zu Divergenzen führen.

¹⁵ Aus Gründen von Wissensbegrenzungen kann eine Abweichung von der folgenden Aussage möglich sein.

rungshandlung Bezug zu nehmen, da die Festlegung¹⁶ der Freiheitsgrade hinreichend für die Erzielung des gewünschten Ergebnisses ist.

Definition (3)

Eine Führungshandlung ist eine Handlung, deren gewünschtes Ergebnis darin besteht, Freiheitsgrade anderer Handlungen festzulegen.

Im einfachsten Fall läßt sich damit die Beziehung zwischen Führungs- und Ausführungshandlung wie in der *Abb. 1* geschehen visualisieren.

Sind die benötigten Produktionsfaktoren in den benötigten Mengen zur benötigten Zeit nicht vorhanden, so werden Ausführungshandlungen ausgelöst, die der Faktorbereitstellung dienen, bevor das zu Erreichende via Produktionsfunktion tatsächlich erreicht werden kann.

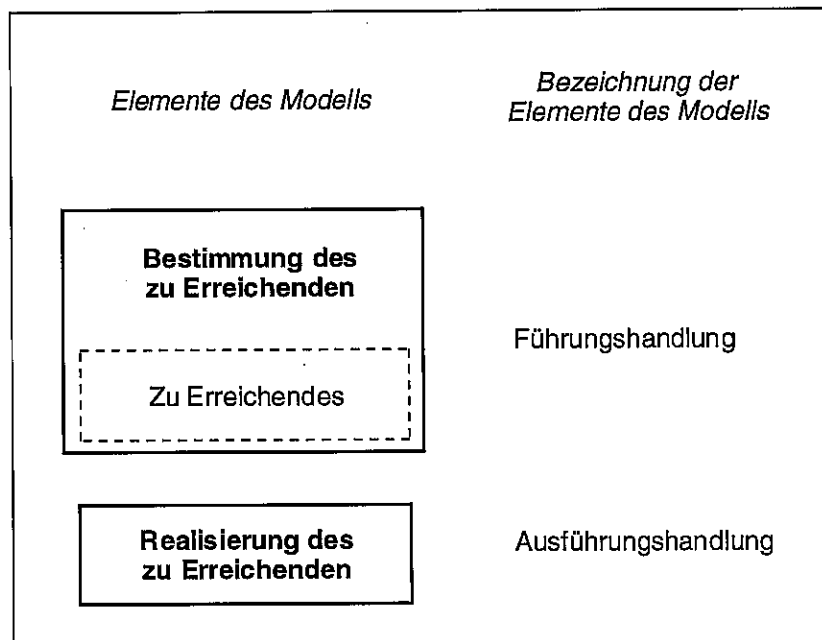


Abb. 1: Grundmodell des Zusammenhangs zwischen Führung und Ausführung

¹⁶ Festlegung sei im folgenden als Synonym für Spezifikation und Determinierung der Ausprägung eines Freiheitsgrades verstanden.

Parallele Ansätze zu dieser Auffassung von Ausführungs- und Führungshandlungen lassen sich in der Literatur in vielfacher Form finden. So definiert beispielsweise SCHNEIDER den Unternehmer - i.e. Träger von Führungshandlungen - als jemanden, der "die Ziele erst im einzelnen festlegen, die Mittel suchen, die Handlungsmöglichkeiten in ihren Beiträgen zum Ziel und ihrer Mittelbeanspruchung erforschen muß und sich für eine Handlungsmöglichkeit entscheidet"¹⁷. Im Gegensatz dazu ist kein Unternehmer, sondern ein Aufgabenverwalter, "wem Ziele, Mittel und Handlungsmöglichkeiten im einzelnen vorgegeben sind"¹⁸ - d.h. wem eben keine relevanten Freiheitsgrade mehr offenstehen.

Trotz aller offensichtlichen Übereinstimmung gilt es, auf zwei wesentliche Divergenzen hinzuweisen. Zum einen setzt das SCHNEIDER'sche Beispiel explizit an bestimmten Individuen als maßgeblichen Aufgabenträgern an¹⁹. Im hier auszubreitenden Ansatz einer Führungstheorie wird jedoch zunächst von einer strikt funktionalen Betrachtungsweise ausgegangen. Inwieweit Führungs- und Ausführungshandlungen sich auf einen oder mehrere Handlungsträger verteilen, ist für eine Definition der Handlungen selbst nicht relevant. Zum anderen ist zu betonen, daß eine Definition von Führungs- und Ausführungshandlung in der oben vollzogenen Weise keinen jeweils ausschließenden Charakter hat, sondern zu **relativen Begriffen** führt: Ist das Ergebnis einer Handlung die Festlegung von Freiheitsgraden einer oder mehrerer anderen(r) Handlung(en) (z.B. Reihenfolgeplanung), sind für sie selbst jedoch alle Freiheitsgrade festgelegt (z.B. Anwendung eine Prioritätseigel), so ist sie zugleich Führungs- wie Ausführungshandlung.

¹⁷ Schneider, 1983, S. 22.

¹⁸ Schneider, 1983, ebenda. Er nennt hierfür das anschauliche Beispiel des Hoffgens.

¹⁹ Vgl. hierzu auch Schneider, 1993.

C DIFFERENZIERUNG VON FÜHRUNGSHANDLUNGSTYPEN ALS FOLGE VON WISSENSBEGRENZUNGEN

In den bisherigen Ausführungen wurde von "der" Führungshandlung als nicht weiter differenzierter Begriff gesprochen. In der Führungstheorie findet sich ein breites Spektrum an Unterbegriffen²⁰. Zugleich trifft man auf unterschiedliche Ansätze, Führungshandlungen zu typisieren und ihre effiziente Verwendung zu begründen. Teilweise sind diese Ansätze empiriegeleitet (Kontingenztheorie), teilweise bemühen sie sich auch um eine theoretische Fundierung.

Der vorliegende Ansatz identifiziert **Beschränkungen des relevanten Wissens** als zentrale Determinante der Effizienz von Führungshandlungen und als hinreichende Ursache für die Differenzierung von Führungshandlungstypen.

Definition (4)

Relevantes Wissen ist die Menge aller Aussagen über Objekte, Beziehungen und deren Eigenschaften, die eine vollständige Antizipation einer Ausführungshandlung erlauben.

Die Erkenntnis der überragenden Bedeutung von Wissen für wirtschaftliche Zusammenhänge ist dabei zwar in der betriebswirtschaftlichen Literatur nicht neu und auch im volkswirtschaftlichen Schrifttum weit verbreitet. Die Berücksichtigung dieser Erkenntnis erfolgte jedoch u.E. bisher

²⁰ Während Gutenberg etwa Planung und Organisation unterscheidet (Gutenberg, 1983, S. 7), differenziert Wild die Phasen Allgemeine Führungsprinzipien, Zielsystem, Planungssystem, Organisationssystem, Kontrollsystem, Informationssystem, Motivationskonzept und Anreizsystem sowie das Personalentwicklungssystem (Wild, 1974, S. 72). Als ein Beispiel aus der amerikanischen Managementliteratur sei Urwick zitiert, der forecasting, planning, organizing, directing, coordinating, controlling und communicating unterscheidet (Urwick, 1956, S. 52 f.).

in den führungstheoretischen Ansätzen nur vereinzelt und nicht konsequent genug²¹.

1. Ursachen von Wissensbegrenzungen

Führungshandlungen antizipieren Ausführungshandlungen. Antizipationen sind stets dem Phänomen von Begrenzungen des relevanten Wissens ausgesetzt. **Wissensdefizite** können auf drei Ursachen zurückzuführen sein:

- Die erforderlichen Daten zur Beseitigung der Wissensdefizite (Informationen²²) sind grundsätzlich²³ nicht gewinnbar. Dieser Fall ist etwa bei der Prognose des Verhaltens nicht-linearer dynamischer Systeme gegeben.
- Die zur Beseitigung der Wissensdefizite erforderlichen Daten sind zwar grundsätzlich, aber nicht wirtschaftlich gewinnbar, da die erwarteten Kosten der Datenbeschaffung (Informationskosten) den erwarteten Nutzen der Wissenshöhung (Informationsnutzen) überstiegen.
- Die zur Beseitigung der Wissensdefizite erforderlichen Daten sind zwar grundsätzlich gewinnbar, führten aber nicht zu einer Verminderung der Wissensbegrenzung, da die Datenverarbeitungsfähigkeit quantitativ, qualitativ oder zeitlich nicht ausreicht.

Wissensdefizite beeinflussen die Ausgestaltung der Führungshandlung(en) in unterschiedlichem Maße. Im folgenden sei zunächst der Einfluß

²¹ Der einzige uns bekannte Ansatz, für den Wissen die einzige Determinante der Ausgestaltung der Führung darstellt, wurde von Galbraith unterbreitet (vgl. Galbraith, 1973).

²² Dieser Informationsbegriff stellt auf das dynamische Phänomen der **Wissenshöhung** (bzw. der Verringerung des Unterschieds zwischen vorhandenem Wissen und relevantem Wissen) ab und weicht damit von der in der Literatur vorherrschenden Definition der Information als **Wissensbestand** (zweckorientiertes Wissen) ab.

²³ Die Aussage nicht beseitigbarer Wissensdefizite ist stets vor dem Hintergrund des zum Entscheidungszeitpunkt intersubjektiv nachprüfbaren Wissens zu interpretieren.

auf eine einzelne Führungshandlung betrachtet. Anschließend geht es um das Phänomen von Führungshandlungsmehrheiten als Konsequenz von Wissensdefiziten. Der Abschnitt wird abgeschlossen durch Aussagen zu unterschiedlichen Arten von Daten, die der Reduzierung von Wissensdefiziten dienen.

2. Differenzierung nach der Art der Produktionsfunktion einer Führungshandlung

Betrachtet man die Produktionsfunktionen von Führungshandlungen genauer, so kann man **nach dem Grad des verfügbaren Wissens** drei unterschiedliche Idealtypen²⁴ unterscheiden.

Die **strukturierte** Führungshandlung folgt einem Untersuchungsmuster, das Führungsobjekte und -methoden im Vorhinein bestimmt und dann strukturiert abarbeitet. Eine strukturierte Führungshandlung gewährleistet eine rationale und systematische Informationsverarbeitung. Wissensdefizite begrenzen ihre Einsatzmöglichkeit²⁵. Die strukturierte Führungshandlung wird in der einschlägigen Literatur zumeist als **Planung** bezeichnet.

Beim Vorliegen von erheblichen²⁶ Wissensdefiziten stehen - je nach dem Grad des Defizits - zwei andere Typen von Führungshandlungen zur Verfügung.

Die **intuitive** Führungshandlung erfolgt anhand einer groben, durch Erfahrung gewonnenen Wissensbasis²⁷ und folgt keinem strukturierten Vorgehen. Der Handlungsträger bezieht sich nicht auf eine statistische Wahr-

²⁴ Zur Bedeutung von Typologien für die Theoriebildung siehe Doty/Glick, 1994, S. 233f.

²⁵ Liegt z.B. das relevante Methodenwissen vor und bestehen nur geringe Defizite bezüglich des Faktenwissens, so ist das Ergebnis der Planung mit hoher Wahrscheinlichkeit besser als für den Fall, daß auch methodenbezogene Wissensdefizite bestehen. Steigt der Grad der Wissensbegrenzung, nimmt die Güte der Planung ab.

²⁶ Als erheblich sei der Grad von Wissensbegrenzung bezeichnet, der zu einem Ergebnis der Planung führt, das dem Ergebnis anderer Arten von Führungshandlungen unterlegen ist.

²⁷ Vgl. Schwaninger, 1989, S. 31.

scheinlichkeitstheorie, sondern auf eine begrenzte Anzahl von Heuristiken. **Intuition** umfaßt damit das durch logische Folgerung aus früheren Erfahrungen hervorgegangene Wissen. D.h. es handelt sich um eine Datenverknüpfung im menschlichen Gehirn, deren Ergebnis bekannt ist, die jedoch nicht nachvollziehbar und überprüfbar ist²⁸. Damit kann Intuition zu einer relativ schnellen Entscheidungsfindung führen, indem der Entscheidungsträger das Muster einer Entscheidungssituation erkennt und zu einem Resultat kommt, ohne die notwendigen Schritte auflösen zu müssen. Gelingt die Anwendung eines derartigen Musters nicht, dann müssen relativ langsame analytische Schritte zur Erzeugung eines neuen Musters der Problemlösung durchlaufen werden²⁹.

Die **improvisierte** Führungshandlung stellt schließlich eine reaktive Handlungsweise dar, die ohne rationale Vorbereitung und ohne Erfahrungsbasis erfolgt³⁰. **Improvisation** wird am besten umschrieben als eine "aus dem Stehgreif erfolgende Reaktion in Situationen (...), auf die man sich gedanklich nicht vorbereitet findet"³¹. Diese fehlende gedankliche Vorbereitung bezieht sich auf eine problembezogene Erfahrungsbasis sowie die Methodik zur Entscheidungsfindung.

Führt man diese Unterscheidung auf die Kategorien der Definition einer Führungshandlung zurück, so kann man wie folgt definieren:

Definition (5)

*Eine **Planungshandlung** ist eine Führungshandlung, deren Produktionsfunktion vollständig bestimmt ist.*

Definition (6)

*Eine **Intuitionshandlung** ist eine Führungshandlung, deren Produktionsfunktion zwar nicht vollständig bestimmbar ist, dennoch aber zu einem Ergebnis führt.*

²⁸ Vgl. Kretschmer, 1976, S. 24.

²⁹ Vgl. Zey, 1992, S.43f.

³⁰ Vgl. Mellerowicz, 1979, S. 21; Kretschmer, 1976, S. 24.

Definition (7)

Eine Improvisationshandlung ist eine Führungshandlung, deren Produktionsfunktion zwar gänzlich unbestimmt ist, dennoch aber zu einem Ergebnis führt.

Dabei bilden Planung und Improvisation Grenzfälle eines Kontinuums, das Intuition einschließt.

3. Mehrheiten von Führungshandlungen

Bestehen keine Wissensbegrenzungen, so ist es möglich, das zu erzielende Ergebnis und sämtliche bestehenden faktor- und pozeßbezogenen Freiheitsgrade einer Handlung *uno actu* festzulegen.

Wissensbegrenzungen führen dazu, daß die Erfüllung der Führungsaufgabe durch eine einzige Führungshandlung zu unbefriedigenden Ergebnissen führt. Ab einem bestimmten Begrenzungsgrad ist es effizient, die eine Führungshandlung durch eine Führungshandlungsmehrheit zu ersetzen. Durch die entsprechende Gestaltung einer zeitlichen und sachlichen Folge mehrerer Führungshandlungen kann der Umfang des fehlenden Wissens unter Umständen reduziert werden. Hierfür sind ursächlich

- der durch eine bewußte Komplexitätsreduktion erreichte niedrigere Anspruch an das benötigte Wissen,
- die ebenfalls durch eine bewußte Komplexitätsreduktion realisierte verbesserte Möglichkeit zur Datenverarbeitung und
- die durch den zeitlichen Versatz von Führungshandlungen erzielte Chance, mehr und aktuellere Daten zu berücksichtigen.

Da in der Praxis regelmäßig von einem erheblichen Defizit relevanten Wissens ausgegangen werden muß, ist zweierlei zu erwarten:

- Führungshandlungsketten sind die Regel, um Ausführungshandlungen zu führen.

- Je nach Art und Grad des Wissensdefizits sind unterschiedliche Führungshandlungskettenmuster zu beobachten.

Eine der Unternehmenspraxis entlehnte Folge dependenter Führungshandlungen zeigt zur Veranschaulichung die *Abb. 2*. Unterstellt wird ein Produktionsbereich, für den im Rahmen der operativen Planung bzw. Budgetierung Mengen-, Qualitäts- und Kostenziele gesetzt werden. Diese vermag man rational zwar nie ohne grundsätzliche Kenntnis der einzusetzenden Faktoren und durchzuführenden Prozesse festzulegen; allerdings läßt sich eine Zielbildung auch bei deutlichen faktor- und prozeßbezogenen Wissensdefiziten durchführen³². Die Zielsetzung kann damit als eine Führungshandlung beschrieben werden, die sich insbesondere auf die Festlegung des zu erreichenden Ergebnisses der Ausführungshandlung richtet.

<i>Führungs"phasen" in herkömmlicher Terminologie</i>	<i>Inhalt der Führungshandlung</i>
Jahresbezogener Produktionsrahmenplan	primär das Ergebnis von Ausführungshandlungen
Monatsbezogener Produktionsplan	primär das Ergebnis von Ausführungshandlungen
Wochenbezogener Produktionsfeinplan	Ergebnis, prozeß- und faktorbezogene Freiheitsgrade
Tagesbezogener Termin-, Reihenfolge- und Belegungsplan	Ergebnis, prozeß- und faktorbezogene Freiheitsgrade
Ausführungssynchrone Belegungsfestlegung	Prozeß- und faktorbezogene Freiheitsgrade

Abb. 2: Beispielhafte Veranschaulichung der sachlichen und zeitlichen Folge von Führungshandlungen

Der Rahmenplan enthält zumeist nur grobe Hinweise für den zeitlichen Pfad der Erreichung der Ziele über das Jahr hinweg. Folglich findet rollie-

³² Etwa dann, wenn nur Rahmenerwartungen über die Menge insgesamt abzusetzender und zu fertigender Produkte vorliegen. Eine genaue Spezifizierung der Aussage (einschließlich der Konkretisierung der Merkmalsausprägung "deutliche Wissensdefizite") bleibt späteren Arbeiten überlassen.

rend eine Detaillierung in Form von monatsbezogenen Produktionsplänen statt³³. In ihrem Inhalt und Charakter sollen in diesem Beispiel die Monatspläne dem jahresbezogenen Rahmenplan gleichen. Auch bei einem Monatsplan handelt es sich somit um eine primär auf die Festlegung des Ergebnisses einer Ausführungshandlung gerichtete Führungshandlung.

Bei der nächsten Phase ändert sich dagegen der Charakter der Führungshandlung(en). In Wochenplänen werden nicht nur gewünschte Ergebnisse festgelegt, sondern es erfolgt zumeist bereits eine grobe Zuordnung von Produktionsbedarfen zu Produktionsmitteln, d.h. es werden in erheblichem Maße prozeß- und faktorbezogene Freiheitsgrade festgelegt. Gleiches gilt für den Tages- oder Schichtplan, der bereits einen Großteil der verbliebenen prozeß- und faktorbezogenen Freiheitsgrade festlegt. Der restliche Teil wird dann unmittelbar vor Beginn der Ausführungshandlung spezifiziert und determiniert.

4. Beseitigung von Wissensdefiziten

Faßt man die Ausführungen des vorangegangenen Abschnitts zusammen, so kommt man zu einer Erweiterung des in der *Abb. 1* dargestellten Grundmodells des Zusammenhangs zwischen Führung und Ausführung, so wie es die *Abb. 3* zeigt. Diese Abbildung sei im folgenden kurz erläutert.

Referenzpunkt ist das gewünschte Ergebnis, dessen Realisierung einer Ausführungshandlung bedarf. Wissensbegrenzungen, die nicht vollständig durch ex-ante gewinnbare Daten ausgeglichen werden können, verhindern, daß sich die Freiheitsgrade der Ausführungshandlung *uno actu* festlegen lassen. Die Freiheitsgradfestlegung erfolgt sukzessive durch mehrere Führungshandlungen (hier: *n*), die durch das gemeinsame Objekt Ausführungshandlung sachlich und zeitlich miteinander in Beziehung stehen. Die vorhandene Wissensbasis sowie vor der Durchführung der jeweiligen Führungsprozesse gewonnene Daten sind die Basis der Festlegung. Eine weitere Reduktion von Wissensbegrenzungen kann durch nach Ausführung in Form einer Rückkopplung gelieferte Daten erfolgen. Diese sind

³³ Etwa jeweils für die nächsten drei Monate.

immer dann besonders wertvoll, wenn die Ausführung zu einem späteren Zeitpunkt in unveränderter oder wenig veränderter Form wiederholt werden soll.

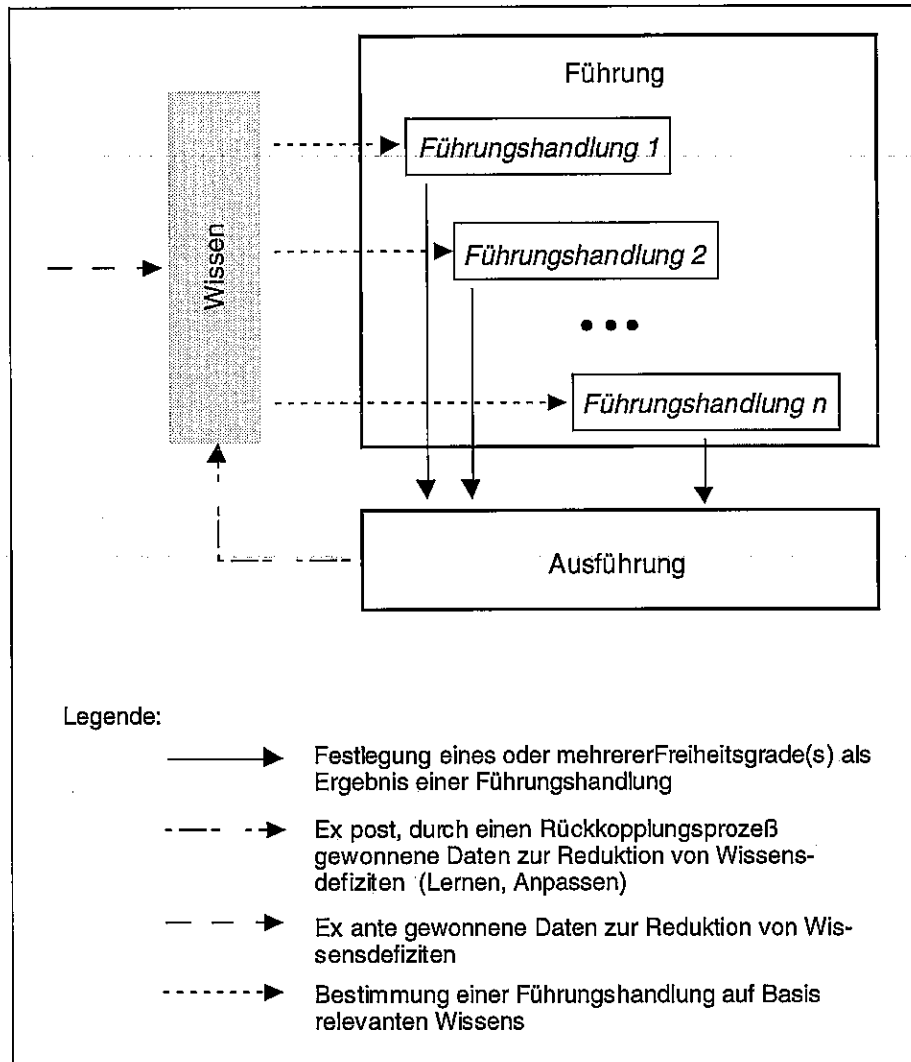


Abb. 3: Auf Wissensbegrenzungen zurückzuführende Erweiterung des Grundmodells des Zusammenhangs zwischen Führung und Ausführung

Auch die beiden neu betrachteten Informationsarten seien exakt definiert:

Definition (8)

*Ein Datenverarbeitungsprozeß, der das vorhandene Wissen vor der Festlegung von Freiheitsgraden einer Ausführungshandlung erhöht, heißt **Anregung**.*

Definition (9)

*Ein Datenverarbeitungsprozeß, der das vorhandene Wissen nach Beginn der Durchführung einer Ausführungshandlung auf diese bezogen erhöht, heißt **Kontrolle**.*

D WEITERE DIFFERENZIERUNG VON FÜHRUNGSHANDLUNGEN

1. Differenzierung nach dem Standardisierungsgrad

Eine weitere Differenzierung von Führungshandlungen resultiert aus der Ausweitung der Betrachtung auf Mehrheiten von **Ausführungshandlungen**, die zeitlich versetzt, jedoch unabhängig voneinander auszuführen sind. Derartige Ausführungshandlungsmehrheiten werfen die Frage auf, ob die für eine Ausführungshandlung erforderlichen Führungshandlungen jeweils neu gestaltet werden müssen oder aber die Möglichkeit besteht, Führungshandlungen quasi "auf Vorrat" auszuprägen, die dann zum Zeitpunkt des Bedarfs vorbestimmt ablaufen. Diese Frage ist in der Literatur alles andere als fremd³⁴.

³⁴ Gutenberg spricht in diesem Zusammenhang vom Substitutionsgesetz der Planung. Vgl. Gutenberg, 1983, S. 239.

Sie führt zu folgenden Definitionen:

Definition (10)

*Eine Führungshandlung heißt **generell**, wenn sie nicht für eine bestimmte Ausführungshandlung, sondern für einen erwarteten Typus derselben gestaltet wurde.*

Definition (11)

*Eine Führungshandlung heißt **fallweise**, wenn sie für eine bestimmte einzelne Ausführungshandlung gestaltet wurde.*

Der Grund für diese Differenzierung sind Effizienzüberlegungen. Auch sie werden durch Wissensbegrenzungen beeinflusst.

2. Differenzierung nach dem Objekt der Führungshandlung

In der Einführung zu diesem Beitrag wurde auf die Bemühungen Bezug genommen, das Controlling trennscharf in die betriebswirtschaftliche Führungstheorie einzuordnen. Zu einer solchen Einordnung kommt man dann, wenn man Controlling als Metaführung begreift, deren Aufgabe es ist, Führungsteilsysteme zu koordinieren³⁵. Nimmt man diese Sichtweise als Referenz, so fällt es leicht, eine analoge Aufgabe innerhalb des entwickelten Ansatzes eines Führungsmodells ausfindig zu machen: Führungshandlungen, wie sie zur vollständigen Festlegung von Freiheitsgraden einer (oder mehrerer zusammenhängender) Ausführungshandlung(en) erforderlich sind, finden nicht von alleine statt, sondern bedürfen ihrerseits Führungshandlungen. Im Beispiel der *Abb. 2* ist es z.B. notwendig

- für die 5 Führungshandlungen die richtige Form der Produktionsfunktion zu bestimmen (vgl. den Gliederungspunkt 2. des vorangegangenen Abschnitts) und

³⁵ Zum Begriff der Metaführung und zur hier angesprochenen Sichtweise vgl. ausführlich Weber, 1995, S. 49 sowie S. 301ff.

- die richtige Aufteilung der Aufgabe, die Freiheitsgrade der Ausführungshandlung(en) festzulegen, auf Führungshandlungen zu gewährleisten, wobei die im Beispiel gewählte Folge bereits das Ergebnis dieser Bemühungen darstellt.

Auch die im letzten Abschnitt angesprochene Frage der Gestaltung fallweiser oder genereller Führungshandlungen ist hier zu nennen. Für diesen Ausschnitt der gesamten Führungsaufgabe steht kein originärer Begriff zur Verfügung. Deshalb sei wie folgt definiert:

Definition (12)

Eine Führungshandlung, die sich allein und ausschließlich auf andere Führungshandlungen bezieht, heißt Metaführungshandlung.

E BEZUG DER FUNKTIONALEN BETRACHTUNG DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG ZU EINER INSTITUTIONALEN SICHT

Wesentliche Teile der in der Literatur vorliegenden Ansätze zur Formulierung von Aussagen über Unternehmensführung sind institutioneller Natur. Sie betrachten Führungsaufgaben primär aus der Sicht von Aufgabenträgern. Die klassische Organisationslehre und neuere Ansätze der Organisationstheorie (z.B. die Prinzipal-Agenten-Theorie) legen hierfür Zeugnis ab. Als Aufgabenträger werden dabei eine *Einzelperson*, eine *Personengruppe* oder eine *Mensch/Maschinen-Kombination*, der eine bestimmte Aufgabe übertragen ist³⁶, verstanden. Die besondere Betonung des Menschen wird der Tatsache gerecht, daß allein er als Träger intelligenter Handlungen und freien Willens gesehen wird und allein bei Menschen das

³⁶ Vgl. Schwarz, 1980, Sp. 2117f.

Problem individueller, möglicherweise unternehmenszielkonträrer Zielsetzungen vorliegt.

Aufgabenträger sind im hier vorgeschlagenen Modellansatz zwar nicht explizit betont, aber dennoch als Produktionsfaktoren benötigter Eignung und Menge berücksichtigt. Das Modell geht also implizit von folgender Prämisse aus:

Alle in den Produktionsfunktionen der Ausführungs- und Führungshandlungen benötigten Produktionsfaktoren sind in der geforderten Eignung und Menge uneingeschränkt verfügbar.

Diese Prämisse ist erfüllt, wenn vollkommene Faktormärkte vorliegen³⁷. Diese werden allerdings durch das Vorliegen von Transaktionskosten verhindert:

- Die wirtschaftliche Umwandlung der Leistung von Potentialfaktoren in Dienstleistungen mit Repetierfaktorcharakter³⁸ ist in der Realität nur für menschliche Potentiale annähernd möglich³⁹.
- Kosten für die Bereitstellung⁴⁰ können auch bei Repetierfaktoren zu Differenzen zwischen Faktorbedarf und Faktorverfügbarkeit führen⁴¹.

Jeweils resultieren **Quanteneffekte**. Diese Quanteneffekte haben den Charakter von Nebenbedingungen im dargestellten Führungsprozeß. Je mehr Quanteneffekte zu beachten sind, desto weniger sinnvoll ist es, den Führungsprozeß bei der Bestimmung des zu Erreichenden zu beginnen.

³⁷ Vgl. zu einer solchen Annahme für die theoretische Begründung der Kostenrechnung Bohr, 1988, S. 1178.

³⁸ Z.B. das Anmieten einer Maschinenstunde eines flexiblen Fertigungssystems.

³⁹ Z.B. in Form von Leiharbeit. Ein flexibles Fertigungssystem läßt sich nicht für kurze Zeit zum Nutzer bringen.

⁴⁰ Z.B. Kosten der Informationsbeschaffung, Transportkosten, mengenabhängige Preisstellung.

⁴¹ Ein prägnantes Beispiel ist die Diskussion um die optimale Bestellmenge.

Primärer Ansatzpunkt werden dann Faktorquanten. Hiermit ist die Brücke zur institutionalen Sichtweise der Unternehmensführung unmittelbar geschlagen.

F ZUSAMMENFASSUNG UND IMPLIKATIONEN FÜR DIE WEITERE FORSCHUNG

Das vorliegende Forschungspapier stellt eine handlungsorientierte Betrachtung der Unternehmensführung vor. Handlungen werden dabei als produktiver, potentiell zu einem gewünschten Ergebnis führender Faktorkombinationsprozeß verstanden. Dieses Begriffsverständnis impliziert einen Rückgriff auf die faktorkombinationsprozeßbezogene Sichtweise Erich Gutenbergs.

Handlungen in der Unternehmung können in einer streng funktionalen Sichtweise in Führungs- und Ausführungshandlungen unterteilt werden. Führungshandlungen sind dabei solche Handlungen, die Freiheitsgrade anderer Handlungen einschränken.

Je nach Grad der vorhandenen Wissensbegrenzung können drei verschiedene Typen von Führungshandlungen unterschieden werden (geordnet nach abnehmendem Wissen über die relevanten Freiheitsgrade): die strukturierte oder Planungshandlung, die intuitive und die improvisierte Führungshandlung. Diese Typen treten - bezogen auf eine einzelne Ausführungshandlung - in der Regel verkettet auf.

Werden Wissensdefizite beseitigt, so kann dies entweder vor der betroffenen Ausführungshandlung geschehen (Anregung) oder nach der betroffenen Ausführungshandlung (Kontrolle).

Bezogen auf das Objekt der Führungshandlung können solche Führungshandlungen identifiziert werden, die sich auf Ausführungshandlungen richten, und solche, die sich auf andere Führungshandlungen richten. Letztere werden als sogenannte Metaführungshandlungen bezeichnet.

Ergänzt man die bisher angestellten Betrachtungen durch die Frage der Zuordnung von Führungshandlungen zu Aufgabenträgern, so fließen in die bisher funktionale Argumentation institutionale Aspekte ein. Der Voll-

zug von Führungshandlungen wird dann noch durch sogenannte Quanteneffekte beeinflusst. Quanteneffekte bezeichnen die Tatsache, daß einzusetzende Produktionsfaktoren in der Regel nicht in der genau benötigten, sondern häufig in einer größeren oder kleineren Menge vorliegen.

Die vorgestellten Ausführungen haben bislang weitgehend definitivischen Charakter. In weiteren Forschungsanstrengungen soll versucht werden, die hier vorliegenden Grundgedanken weiterzuentwickeln und zu vorhandenen Ansätzen der Führungs- und Organisationstheorie in Beziehung zu setzen.

Auf dieser Basis sollen Hypothesen zu konkreten Fragestellungen entwickelt und empirisch überprüft werden. Dazu muß insbesondere der zentrale Begriff der Wissensbegrenzung als Konstrukt operationalisiert werden. Relevante Problemstellungen sind zum Beispiel die Frage nach den Effizienzbedingungen einer interpersonellen Trennung von Führungs- und Ausführungshandlungen sowie einer interpersonellen Trennung von Führungshandlungen.

LITERATURVERZEICHNIS

- ALBACH, Horst (Hrsg.) (1989): Zur Theorie der Unternehmung. Schriften und Reden von Erich Gutenberg. Aus dem Nachlaß., Berlin u.a.
- BOHR, Kurt (1988): Zum Verhältnis von klassischer Investitions- und entscheidungsorientierter Kostenrechnung - in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58. Jahrgang, S. 1171-1180.
- DOTY, D. Harold, William H. GLICK (1994): Typologies as a Unique Form of Theory Building. Toward Improved Understanding and Modeling - in: American Economic Review, 19. Jahrgang, S. 230-251.
- GALBRAITH, Jay R. (1973): Designing Complex Organizations, Reading, Ma. u.a.
- GUTENBERG, Erich (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion, Berlin u.a.
- HORVÁTH, Peter (1994): Controlling, München.
- KRETSCHMER, Peter (1976): Unternehmensplanung, München.
- KÜPPER, Hans-Ulrich (1995): Controlling, Stuttgart.
- KÜPPER, Hans-Ulrich, Jürgen WEBER, André ZÜND (1990): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling - in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jahrgang, S. 281-293.
- MELLEROWICZ, Konrad (1979): Planung und Plankostenrechnung. Bd. I Betriebliche Planung, Freiburg im Breisgau.
- SCHNEIDER, Dieter (1993): Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Grundlagen, München u.a.
- SCHNEIDER, Dieter (1983): Investition und Finanzierung, 5., neubearb. Auflage, Wiesbaden.
- SCHWANINGER, Markus (1989): Integrale Unternehmensplanung, Frankfurt am Main u.a.
- SCHWARZ, Horst (1980): Stelle - in: Grochla, Erwin u.a. (Hrsg.) Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart, Sp. 2113-2118.

URWICK, Lyndall F.: The Pattern of Management, Minneapolis, 1956.

WEBER, Jürgen (1995): Einführung in das Controlling, 6. Aufl., Stuttgart.

WILD, Jürgen (1974): Grundlagen der Unternehmensplanung, Reinbek b. Hamburg.

WITTMANN, Waldemar (1959): Unternehmung und unvollkommene Information. Unternehmerische Voraussicht - Ungewißheit und Planung, Köln.

ZEY, Mary (1992): Decision Making: Alternatives to Rational Choice Models, Newburg Park u.a.

Forschungspapiere
der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU)
- Otto-Beisheim-Hochschule -

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, Wolfgang
Klein, Sebastian 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 Economía de la Empresa Como Ciencia
23. Müller, Wolfgang Konzeptionelle Grundlagen des Integrativen Dienstleistungsmarketing
24. Weber, Jürgen
Hamprecht, 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)
28. Weber, Jürgen
Kaminski, Arndt Zum Promotionsverhalten in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre (Oktober 1994)
29. Rösler, Frank Target Costing für komplexe Produkte Ein Diskussionsbeitrag zur Anwendungsproblematik des Zielkostenmanagements (März 1995)