

Göthlich, Stephan E.

**Working Paper — Digitized Version**

## Zur Ideengeschichte von Buchführung, Kostenrechnung und Controlling vor dem Hintergrund ihres historischen Kontexts

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 617

**Provided in Cooperation with:**

Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

*Suggested Citation:* Göthlich, Stephan E. (2007) : Zur Ideengeschichte von Buchführung, Kostenrechnung und Controlling vor dem Hintergrund ihres historischen Kontexts, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 617, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/147670>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Manuskripte  
aus den  
Instituten für Betriebswirtschaftslehre  
der Universität Kiel

No. 617

Zur Ideengeschichte von  
Buchführung, Kostenrechnung und Controlling  
vor dem Hintergrund ihres historischen Kontexts

Stephan E. Göthlich

Januar 2007

Prof. Dr. Birgit Friedl, Lehrstuhl für Controlling, Institut für Betriebswirtschaftslehre,  
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Olshausenstraße 40, 24098 Kiel

Email: [controlling@bwl.uni-kiel.de](mailto:controlling@bwl.uni-kiel.de)

URL: <http://www.wiso.uni-kiel.de/bwlinstitute/controlling>

# **Zur Ideengeschichte von Buchführung, Kostenrechnung und Controlling vor dem Hintergrund ihres historischen Kontexts**

*Stephan E. Göthlich*

## **Zusammenfassung:**

Diese Schrift gibt einen Überblick über die Evolution und die Entwicklungen im Bereich des betrieblichen Rechnungswesens und deckt eine zeitliche Spanne von etwa 5.500 Jahren ab. Begonnen wird bei den Wirtschaftstexten der Sumerer, und im Folgenden werden die Epochen Antike, Feudalismus und Mittelalter, Absolutismus und Merkantilismus, Industrielle Revolution und schließlich das 20. Jahrhundert mit der Nachkriegsgeschichte bis zu Gegenwart beleuchtet. Die Entwicklungen in Buchführung und Kostenrechnung waren regelmäßig eine Reaktion auf aktuelle Probleme und beeinflusst durch den herrschenden Zeitgeist. Anders als in bisherigen Darstellungen zur Geschichte des Rechnungswesens werden daher nicht nur Techniken und Praktiken chronologisch enumeriert, sondern gleichzeitig die Verfassung von Wirtschaft und Gesellschaft zur jeweiligen Epoche skizziert. Der Text – der an Studierende der Wirtschaftswissenschaften, Praktiker, Wissenschaftler anderer Disziplinen sowie allgemein am Thema Wirtschaft interessierte Personen gerichtet ist – sensibilisiert auf diese Weise für die komplexen und interdisziplinären Zusammenhänge des Systems „Wirtschaft“, ohne die ein Verständnis dieses Faches nicht möglich ist.

## **Abstract:**

This essay provides a survey of the evolution and the developments of bookkeeping, internal cost accounting and management control and covers a time-period of over 5.500 years. It starts with the first written texts of mankind, economic writings from ancient Mesopotamia, and in the following discusses ages such as the ancient world of Greeks and Romans, the medieval times and feudalism, absolutism and mercantilism, the Industrial Revolution and finally the 20<sup>th</sup> century including the present times. It is shown that the developments in bookkeeping and cost accounting have regularly been a reaction to contemporary problems and influenced by the *Zeitgeist*. Other than in hitherto existing summaries on the history of bookkeeping and accounting, which chronologically enumerate different techniques and practices, this text additionally delivers an outline of each particular era and its characteristics of economy, society and organisational structures. Therefore this paper – which addresses students of economics and business administration, practitioners, researchers from different fields as well as people generally interested in the economy – sensitises to the complex and interdisciplinary coherences of “the economy” necessary for an understanding of this subject.

## **Keywords:**

Business History, Accounting, Cost Management, Controlling, Business Ecosystems, Transformation Cost, Economic Theory, Business Ethics

# Inhalt

1	Einleitung: Der Mensch als Betriebswirt .....	4
2	Wirtschaft und Verwaltung in der Vor- und Frühgeschichte: Betriebswirtschaft als Quelle der Kultur.....	5
3	Wirtschaft in der Antike: Werk für niedere Schichten und Sklaven? .....	8
4	Finsteres Mittelalter oder globalisierte, netzwerkzentrierte Wirtschaft? .....	11
5	Die Leiden des jungen Goethe: Merkantilismus, Kameralistik und die Misswirtschaft während des Absolutismus .....	17
6	Die Industrielle Revolution und die Folgen .....	21
7	Zum deutschen Sonderweg in der Kostenrechnung .....	27
7.1	Zur Entwicklung der Kostenrechnung in Deutschland .....	27
7.2	Deutsche Kostenrechnung vs. Shareholder Value Management: Alter Wein in neuen Schläuchen? .....	34
7.3	Konsequenzen einer Modeerscheinung: Die wachsende Relevanz wirtschaftsethischer Fragestellungen im Controlling.....	36
8	Zur Wirtschaft in der Nachkriegsgeschichte und neuere Entwicklungen in Controlling und Kostenrechnung .....	38
9	Schlussfolgerungen .....	47
Anhang	.....	50
I	Kodex Hammurabi: Auszüge .....	50
II	Leitsätze für die Preisermittlung auf Grund von Selbstkosten.....	51
III	CAPM und WACC: Grundidee und Implikationen .....	52
IV	Greed is Good (?!).....	55
V	Greed is Bad (?!) .....	56
	Zitierte und weiterführende Literatur .....	57

## 1 Einleitung: Der Mensch als Betriebswirt

Historisch betrachtet gab es in der Entwicklung der Menschheit drei zentrale Meilensteine, die die Weichen für ihren Aufstieg zu weltweiter Dominanz gegenüber anderen Arten stellten: (1) die Entdeckung und Nutzbarmachung des Feuers, (2) die Transition zum Ackerbauern und schließlich (3) die Industrielle Revolution. Den ersten Schritt leistete die Menschheit bereits vor ungefähr 400.000 Jahren, während der dritte gerade einmal 200 Jahre alt ist. Diese beiden Entdeckungen – Feuer und Industrialisierung – sicherten den Menschen im Kern eine dramatisch verbesserte Verfügungsgewalt über große Mengen an Energie als Grundlage weiterer Entwicklung.<sup>1</sup> Zwar bedeutete der Übergang zum Ackerbau – er ereignete sich erstmals vor rund 10.000 Jahren in der Region zwischen der Levante und dem heutigen Irak – ebenfalls eine Verbesserung der Energieversorgung der Menschen in Form von in Nahrung gespeicherter Energie, der Grundgedanke, der hinter dieser Veränderung steht, ist jedoch ein anderer: Dem Menschen gelang als erster und bislang einziger Art dieses Planeten der Schritt vom in erster Linie Zufallsprozessen unterliegenden Jäger- und Sammlerdasein zum *Betriebswirt*.

Biologisch betrachtet ist der Jäger stets von seiner Beutepopulation abhängig und wird von dieser kontrolliert. Anders der Ackerbauer: Er führt zum einen eine Lagerhaltung durch, um von Zufallseinflüssen unabhängiger zu werden, ein Effekt, den auch einige Tierarten nutzen. Darüber hinaus ist der Ackerbauer aber ein Investor. Er verzichtet auf den Konsum von Getreide, um es wieder auszusäen und in der Zukunft einen Mehrertrag, einen *Mehrwert* oder *Gewinn* zu erzielen.<sup>2</sup> Dieser Mechanismus aus Konsumverzicht oder Sparen und Investition zur Erzielung eines Gewinns ist die Grundlage der heutigen kapitalistischen Wirtschaftsverfassungen. Investieren setzt Planungsaktivitäten voraus, also die Fähigkeit, die Umweltunsicherheit zu antizipieren, das damit verbundene Risiko abzuwägen und Entscheidungen herbeizuführen, mit denen bei gegebenem Risiko der Ertrag einer Investition optimiert wird. Planung, Kalkulation von Risiko und das Messen des Ertrags sowie die Entscheidungsfindung sind auch heute noch die zentralen Problemstellungen, mit denen sich die Betriebswirtschaftslehre befasst. Auch wenn ihr Fächerkanon heute viel stärker ausdifferenziert ist, so sind das interne und externe Rechnungs- sowie Finanzwesen, also die Bereiche, die sich mit Planung,

---

<sup>1</sup> Vgl. Hall et al. (2003).

<sup>2</sup> Das biblische Gleichnis des Gottesreiches in Form der Vögel, die nicht säen und ernten, aber dennoch ernährt werden (Matt. 6, 26), ist also ein interessantes: Es reflektiert eine Zeit der Jäger und Sammler, nicht die der Ackerbauern. Auch in der Genesis stehen die Ackerbauern nicht hoch im Kurs: Der Ackerbauer Kain war aus biblischer Sicht der erste Mörder in der Geschichte der Menschheit (Gen. 4, 1-8).

Investition, Kalkulation und Gewinnermittlung befassen, doch im Grunde der Kern der Betriebswirtschaft – sowohl in sachlicher Hinsicht als auch in der historischen Entwicklung.

Umso bedauerlicher ist es, dass in der betriebswirtschaftlichen Lehre diese Kernfächer unter Studierenden vermehrt als unspektakulär oder sogar langweilig empfunden werden. Auf Interesse stoßen in zunehmendem Umfange „neue“ Felder wie Marketing, E-Commerce, Sustainability Management und Entrepreneurship oder aber die statistische Methodenlehre. Ihre Bedeutung für die moderne Betriebswirtschaftslehre soll keinesfalls geschmälert werden, hingegen sollte es unmittelbar einsichtig sein, dass es schwer möglich ist, ein wirkliches *Verständnis für Betriebswirtschaft* zu entwickeln, wenn man nicht zu ihrem Kern sowie ihren historischen Wurzeln vordringt.

Es ist daher das Anliegen des folgenden Beitrags, einen Überblick über Entwicklungsprozesse der Betriebswirtschaft, die über weiteste Strecken eine Geschichte von Buchführung, Kostenrechnung und Controlling, aber auch von Organisationsformen ist, von ihren Anfängen vor über 5.000 Jahren bis heute zu geben, um dem interessierten Leser den vertiefenden Einstieg in die Materie, in die Betriebswirtschaftslehre zu erleichtern. Anders als in anderen, nicht weniger lesenswerten Darstellungen zur Geschichte des Rechnungswesens<sup>3</sup> wird hier ein besonderer Wert auf die *Berücksichtigung des historischen Kontexts* mit seinen Gesellschaftsformen und organisationalen Strukturen gelegt, da er für ein Verständnis der Entwicklungen essentiell ist. Ferner wird exemplarisch der (durchaus materielle) Wert dieses Wissens für die heutige Managementpraxis aufgezeigt.

## **2 Wirtschaft und Verwaltung in der Vor- und Frühgeschichte: Betriebswirtschaft als Quelle der Kultur**

Über die Frühphase des Wandels von den Jägern und Sammlern zur Ackerwirtschaft, die etwa 8.000 Jahre vor unserer Zeitrechnung begann, existieren keine bekannten schriftlichen Dokumente. Die frühesten überlieferte Schriftstücke, die der Wissenschaft heute vorliegen, datieren etwa um das Jahr 3.500 v. Chr. Sie stammen aus Mesopotamien, dem Land zwischen Euphrat und Tigris, von den Sumerern. Es handelt sich dabei um *Lehmtafeln*, in die die Texte in Keilschrift eingeritzt und die anschließend gebrannt wurden. Inhaltlich handelt es sich um Wirtschaftstexte, die sich mit der betriebswirtschaftlichen Administration von Tempelunternehmen befassen.

---

<sup>3</sup> Vgl. Otley et al. (1995), Schweitzer, Wagener (1998), Küpper, Mattesich (2005).

Historisch betrachtet gehören die *Tempelunternehmungen* zu den erfolgreichsten Organisationsformen der Geschichte, da sie Jahrtausende des Wandels und von Umstürzen im Zweistromland überdauerten. Im Zentrum dieser Unternehmungen, die Schätzungen zufolge über 1.000 Angehörige hatten, stand ein Tempel mit seinen Priestern. Um diesen Tempel herum sammelten sich Ackerbauern, Handwerker, Händler und Arbeiter (in Form von Sklaven), die in spezialisierter Tätigkeit alle Bedürfnisse der Beteiligten befriedigen konnten. Der hohe Grad an *Spezialisierung* erforderte ein entsprechendes Maß an *Koordination*, welche durch die Tempelverwaltung auf verschiedene Weise geleistet wurde. Eine Grundidee dabei war, Funktionen und Aktivitäten, die von allen nachgefragt wurden, zentral zur Verfügung zu stellen. Dazu gehörten z. B. die Lagerhaltung, die Entwicklung von Bewässerungsplänen und der dazugehörigen Infrastruktur, die Finanzierung sowie die Aufstellung entsprechender Budgets, vermutlich auch ein Konfliktmanagement in Form einer einfachen Gerichtsbarkeit und eben die Buchführung über alle diese Aktivitäten.<sup>4</sup>

Auch wenn eine frühgeschichtliche Tempelorganisation nur bedingt mit heutigen Organisationen vergleichbar ist, finden sich bei ihnen dennoch Ideen, die auch gegenwärtig (wieder) Gehör finden in Form der so genannten *Shared Service Center Architektur (SCC)* von Unternehmen. Mit den SCC, bei denen wie in den Tempelorganisationen von allen Geschäftsbereichen genutzte Aktivitäten zusammengefasst und zentralisiert werden, wird angestrebt, die Vorteile rein zentral und hierarchisch gelenkter Organisationen mit denen der dezentralen zu verbinden.

Nach gegenwärtigem Kenntnisstand verdankt die Menschheit den frühen Betriebswirten dieser Tempelorganisationen eines ihrer wichtigsten Kulturgüter: die *Schrift*. Sie war notwendig geworden, um die zahlreichen arbeitsteiligen Prozesse eines Tempelunternehmens abzubilden und den Überblick zu bewahren. Zu Beginn stellte sie ein reines Mittel zur Aufzeichnung und Kontrolle wirtschaftlicher Vorgänge dar. Die gefundenen Tontafeln werden als Formulare für die Lagerbuchführung, Lieferscheine oder Rechnungen interpretiert. Auch Bilanzen, in denen erbrachte Leistungen den Leistungsverpflichtungen spaltenweise gegenübergestellt wurden (Soll und Haben) und ein Überschuss bzw. Fehlbetrag errechnet wurde, sind nachgewiesen.

---

Vgl. Sterba (1976).

Erst später wurde aus solchen formalisierten Verwaltungstexten ein universelles Kommunikationsmedium entwickelt.<sup>5</sup>

In der Regierungszeit des babylonischen Königs Hammurabi (um 1700 v. Chr.) wurden die Stadtstaaten Mesopotamiens zu einem Großreich geeint. Aus dieser Zeit entstammt der *Kodex Hammurabi*, eine der ältesten heute bekannten Gesetzessammlungen. Bemerkenswert daran ist, dass sie bereits die Belegmäßigkeit wirtschaftlicher Transaktionen gesetzlich vorschreibt, wie es heute noch in den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung<sup>6</sup> gefordert wird. Belege waren als Beweismittel in Streitfällen vorzulegen. Während die Tempelunternehmungen einen gemeinwirtschaftlichen Charakter hatten, war im Kodex Hammurabi das Privateigentum gesichert. In der Folge musste in entsprechenden Gesetzen auf spezifische Problematiken des Eigentums eingegangen werden, z. B. wie Eigentum nachgewiesen und übertragen werden kann oder aber Fragen des Verleihs von Eigentums bzw. die Übertragung von Besitz an Erfüllungsgehilfen (siehe Anhang).

Mit den Fragen des Eigentums und den damit einhergehenden Problematiken befasst sich heutzutage ein ganzer Zweig der Wirtschaftstheorie, die *Institutionenökonomik*: In der Theorie der Verfügungs- oder Eigentumsrechte (*property-rights-theory*) werden die Auswirkungen einer Vergabe des Rechts auf Eigentum an einem Wirtschaftsgut auf die wirtschaftlichen Aktivitäten und die Nutzung von Ressourcen sowie die Gestaltung geeigneter Rechtsordnungen untersucht. Die Agenturtheorie (*principal-agent-theory*) analysiert die Fragestellungen, die sich aus der Ungleichverteilung von Informationen (Informationsasymmetrie) zwischen einem Auftraggeber oder Eigentümer (*principal*) und einem Auftragnehmer oder Erfüllungsgehilfen (*agent*) ergeben. Im Transaktionskostenansatz (*transaction-cost-economics*) werden die Kosten, die bei der Übertragung von Eigentum anfallen, in den Mittelpunkt gestellt und ihre Auswirkung auf Austauschbeziehungen zwischen Wirtschaftssubjekten untersucht.<sup>7</sup>

Aus der Zeit des antiken Ägyptens oder von Handelsvölkern wie den Phöniziern und Karthagern sind ebenfalls extensive Buchführungsaktivitäten dokumentiert.<sup>8</sup> Auch andere Kulturvölker wie die Chinesen entwickelten weit entwickelte (wenngleich bisweilen korrupte) Ad-

---

<sup>5</sup> Vgl. Nissen et al. (2004), S. 76, 86, allgemein auch Haarmann (1991).

<sup>6</sup> Vgl. u. a. § 238 HGB.

<sup>7</sup> Vgl. zu diesen Ansätzen Coase (1937), Williamson (1975), Alchian, Demsetz (1972), Hart (1995).

<sup>8</sup> Vgl. Stiegler (1958), S. 12 ff.

ministrations- und Buchhaltungssysteme.<sup>9</sup> Die Entwicklungen in diesen Regionen werden hier aus Platzgründen nicht weiter vertieft.

### 3 Wirtschaft in der Antike: Werk für niedere Schichten und Sklaven?

Man könnte erwarten, dass die heutige Wirtschaftsweise auf allerhand Wurzeln in der Antike – Griechenland und Rom – verweisen könne, so, wie es beispielsweise im Staats- und Rechtswesen, der Philosophie, der Mathematik oder der Architektur der Fall ist. Hingegen sind aber Erkenntnisse über und Quellen mit Texten zur Art und Weise der Wirtschaftsverwaltung aus dieser Zeit vergleichsweise gering. Aus dem Mykene zwischen dem 16. und 14. vorchristlichen Jahrhundert existieren Tontafeln mit Listen von Abgaben und Gebühren, Inventare, ausstehende und eingegangene Lieferungen. Ferner liegen Artefakte vor – beispielsweise Bernstein aus dem Ostseeraum, der in Griechenland gefunden wurde –, die auf einen für damalige Verhältnisse globalen Handel hindeuten. Ebenfalls wird über ein dem heutigen in der Grundfunktion ähnlichen Bankwesen aus dem vierten vorchristlichen Jahrhundert berichtet.<sup>10</sup>

Immerhin verdanken wir den heutigen *Begriff Ökonomie* dieser Epoche. Er setzt sich aus den griechischen Begriffen οἶκος (Oikos: Haushalt) und νόμος (Nomos: Gesetz, Gesetzmäßigkeit) zusammen. Der Ökonom ist also auf der Suche nach Gesetzmäßigkeiten oder, wie es eher dem Verständnis des Begriffs Nomos entspricht: bewährten Praktiken der guten Haushaltsführung. Dabei bezog sich der Begriff Haushalt tatsächlich auf die häusliche, familiäre Sphäre, der der Mann vorstand und dem es oblag, Frau, Kinder, Hausangestellte bzw. Sklaven und Vieh zu verwalten.<sup>11</sup> Der Sokrates-Schüler Xenophon (~ 430-355 v. Chr.) verfasste etwa um das Jahr 360 v. Chr. eine Schrift mit dem Titel *Oikonomikos* – Vom Hauswesen. Darin führen Sokrates und der Athener Kritobulos einen Dialog, in dem sich letzterer über die guten Praktiken der Haushaltsführung informieren möchte.<sup>12</sup> In den Ausführungen des Sokrates wird ein weiterer Bürger Athens, Ischomachus, als ein Experte in diesem Bereich zitiert. Zum Haushalt

---

<sup>9</sup> Vgl. Sterba (1976), Aiken, Lu (1998). Bei Gao und Handley-Schachler (2003) werden kulturelle Einflüsse aus Buddhismus, Taoismus und Konfuzianismus auf die Entwicklung chinesischer Buchhaltungssysteme betrachtet.

<sup>10</sup> Vgl. Stiegler (1958), S. 17 ff.

<sup>11</sup> Max Weber (2006), S. 358, bemerkt dazu: „Ein ‚Oikos‘ ... ist der autoritär geleitete Großhaushalt eines Fürsten, Grundherren, Patriziers, dessen letztes Leitmotiv nicht kapitalistischer *Gelderwerb*, sondern organisierte naturale *Deckung des Bedarfs des Herrn* ist. ... Entscheidend bleibt, daß das formende Prinzip für ihn ‚*Vermögensnutzung*‘ und nicht ‚*Kapitalverwertung*‘ ist“ (Hervorhebungen im Original).

<sup>12</sup> Diese Dialogform ist in der Antike häufig anzutreffen. Als *Dialektik* wurde sie von Sokrates und Platon als philosophische Methode des Erkenntnisgewinns angewendet. Rede und Gegenrede, These und Antithese werden darin – meist von Lehrer und Schüler – einander gegenübergestellt mit dem Ziel der Synthese.

gehöre demnach auch das dezentral von Agenten verwaltete Eigentum, wobei Ischomachus die besondere Rolle einer guten, durch den Hausherrn vorgenommenen Auswahl und Ausbildung der Erfüllungsgehilfen betont<sup>13</sup> (Die Wichtigkeit dieser Auswahl und Kontrollaktivitäten wird auch heute in der Agenturtheorie herausgearbeitet – im pathologischen Fall kommt es zu einer *adversen Selektion*). Die Bedeutung von Ordnung, Disziplin und Übersicht für eine gute Haushaltsführung wird hervorgehoben. Allerdings werden keine Techniken oder Instrumente genannt, wie diese Ordnung und Übersicht herzustellen sei.

Der Philosoph Aristoteles (384-322 v. Chr.) nahm in seinen Schriften zur Ethik Stellung zur Ökonomie in seinem Werk *Oikonomia*. Die Hauswirtschaft nimmt darin den Charakter eines mikroökonomischen Grundsteins an, der für das Verständnis und die Gestaltung von Gesellschaft und Staatswesen eine Relevanz besitze. Die Unterscheidung von privaten Haushalten, dem Staat sowie unternehmerischen Haushalten ist nach wie vor Grundlage der heutigen Makroökonomik. Der Haushalt (*Oikos*) galt dabei als eine natürliche Form des Erwirtschaftens von Reichtümern. Als unnatürlich hingegen galt der Vermögenserwerb durch Handel und Geldverleih. Unabhängig von der Form des Erwerbs von Reichtümern wurde ein grenzenloses Anhäufen derselben nicht als Bestandteil eines guten, sinnvollen Lebens betrachtet. Gelderwerb wurde nicht als Selbstzweck angesehen.<sup>14</sup>

In der Antike schien der Ökonomie eher eine dienende, nachgeordnete Rolle zuzukommen. Sie war die notwendige Grundlage, auf der sich die Wissenschaften und die Politik entfalten konnten. Der Bürger und freie Mann (*homo liber*) der Antike befasste sich offensichtlich wenig oder gar nicht mit den Niederungen des Wirtschaftslebens. Der Status von Wissenschaft fiel – noch bis in das Mittelalter – den *Artes liberales* zu, also Grammatik, Rhetorik, Musik, Arithmetik, Logik und Dialektik, Geometrie sowie Astronomie. Die dominante, für immer mehr Bereiche des gesellschaftlichen Lebens maßgebende Rolle der Wirtschaft heutiger Prä- gung entsprach nicht den antiken Forschungs- und Bildungsidealen.

Bei den Römern, die stark durch die griechischen Schriften beeinflusst wurden, wurde folgerichtig eine Hausstands- und eine Staatsbuchführung unterschieden, ferner eine Bankbuchführung.<sup>15</sup> Details zu den damals angewandten Praktiken existieren nicht, in Schriften aus der

---

<sup>13</sup> Vgl. Xenophon (1734), Kapitel 12.

<sup>14</sup> Vgl. Backhouse (2002), S. 22 ff.

<sup>15</sup> Vgl. Stiegler (1958), S. 19.

Zeit der römischen Republik und des römischen Reiches würden aber Buchführungsaktivitäten erwähnt.<sup>16</sup>

In Rom wurde die Verwaltung der Latifundien gewöhnlich Verwaltern (villici) überantwortet, die, regelmäßig selbst unfrei, die Sklaven des Gutes anleiteten und kontrollierten,<sup>17</sup> während der Patron in der Stadt seinen (politischen) Geschäften nachging. Dieser Sachverhalt trug in Kombination mit anderen Effekten aus der Sicht des deutschen Soziologen Max Weber zum Untergang der antiken Kultur bei: Die Latifundien, deren Arbeiterschaft quasi in Kasernen organisiert gewesen sei, sei stets bedürftig an Nachschub in Form von Sklaven gewesen. Als dieser aufgrund ausbleibender Erfolge in der Ausdehnung des Reiches nicht mehr gedeckt werden konnte, seien die Sklaven in die Freiheit entlassen worden, blieben allerdings als Erbuntertanen wirtschaftlich vom Grundherren abhängig, wurden rechtlich an seine Scholle gebunden und trugen selbst die Verantwortung, ihren Lebensunterhalt zu sichern. Die feudale Gesellschaft entwickelte sich und damit entstand eine „Lokalisierung“ (als begrifflicher Gegenpol zur „Globalisierung“) der Produktion, d. h. eine nicht mehr auf Absatz und Handel sondern auf Subsistenz gerichtete Wirtschaftsweise mit zunehmendem Naturaltausch anstelle der Geldwirtschaft. Gleichzeitig nahm damit die Bedeutung der in den Städten ansässigen freien Handwerker ab und somit aus ökonomischer Sicht die Bedeutung der Stadt schlechthin. Alles zusammen – Lokalisierung, Naturalwirtschaft und Bedeutungsverlust der Städte – erschwerten das Erheben von Geldsteuern zur Finanzierung des das Staatswesen koordinierende Beamtentums sowie des Heeres. Das Reich brach zusammen und wurde erst durch Karl den Großen wieder zu einer mehr oder minder losen Einheit zusammengefügt.<sup>18</sup>

Die Wirtschaftsverfassung ihrer Zeit wurde von Karl dem Großen im Jahre 812 im *Capitulare de Villis et Curtis Imperialibus* (Verordnung über die Krongüter und Reichshöfe) verabschiedet. Hinsichtlich der Buchführungspflichten ist darin die Aufstellung eines Inventars und der in der Rechnungsperiode erzeugten Naturalien vorgesehen. Es heißt darin: „... omnia seposita, distincta et ordinata ad navitatem Domini nobis notum faciant, ut scire valeamus quid vel quantum de singulis rebus habeamus.“ ([Die Lehnsleute] sollen uns [d. h. dem Kaiser] alles was aufgespart worden ist [im Text zuvor werden Güter aufgeführt, über die zu berichten ist] genau bezeichnet und geordnet am Geburtstage des Herren [d. h. zu Weihnachten] bekannt

---

<sup>16</sup> Vgl. Stiegler (1958), S. 20.

<sup>17</sup> Die Kontrolle wurde von Sklaventreibern geleistet, die im Lateinischen *monitores* (Mahner) hießen. Nicht <sup>\*\*\*\*\*</sup> werden in der Agenturtheorie explizit „monitoring activities“ untersucht. Weber (1988).

geben, sodass wir im Stande sind zu wissen, was oder wie viel der einzelnen Dinge wir besitzen.)

Mit dieser Lokalisierung und Vereinfachung der Wirtschaftsweise ging auch die Notwendigkeit einer anspruchsvollen Buchhaltung verloren – „allmählich verschwand sie völlig. Im 4. und 5. Jahrhundert n. Chr. waren die Hausbücher ganz außer Gebrauch gekommen.“<sup>19</sup>

#### **4 Finsteres Mittelalter oder globalisierte, netzwerkzentrierte Wirtschaft?**

Die antike Polis war mit dem Niedergang des römischen Reiches und dem Wandel zur *Feudalwirtschaft* untergegangen. Im frühen Mittelalter existierten fast keine Städte von Bedeutung mehr. Ausnahmen waren die alten Römerstädte oder Handelsplätze wie die beim heutigen Schleswig gelegene Wikingerstadt Haithabu, die ihre Blüte um 1000 n. Chr. erlebte. Sie war ein Zentrum des Welthandels – bezogen auf die damals bekannte Welt –, war wirtschaftlich erfolgreich und wird sogar von arabischen Reisenden lobend beschrieben.<sup>20</sup> Der wirtschaftliche Erfolg der Städte weckte Begehrlichkeiten bei den weltlichen und geistlichen Führern: Es war der Wunsch nach höheren Steuereinnahmen, der die Fürsten des Heiligen Römischen Reiches deutscher Nation dazu animierte, Städte zu gründen. So ist das Hochmittelalter etwa zwischen dem 11. und 13. Jahrhundert durch eine *Stadtgründungswelle* geprägt. Die Fürsten agierten als Investoren, die in Verkehrs- und damit Handelswege investierten, an deren Schnittpunkten Städte gegründet wurden. Die Städte wurden formell gegründet, sind also nicht historisch gewachsen, und ihren Bürgern wurden Privilegien verliehen (u. a. die Möglichkeit, sich aus dem Lehnverhältnis zu lösen nach dem Grundsatz „Stadtluft macht frei“). Um ihr Wachstum zu beschleunigen und zu sichern, wurden, in der Sprache der Physik ausgedrückt, „Kondensationskerne“ gesetzt in Form von Burgen, Marktplätzen, Klöstern oder Kirchen – idealerweise bestückt mit Reliquien, um den Pilgertourismus zu fördern –, die eine „Nukleation“ herbeiführten, also eine Ansiedlung von Handwerkern, Dienstleistern und Händlern in der Stadt. Das Hochmittelalter ist im Grunde genommen eine Zeit, in der eine für damalige Verhältnisse globale Netzinfrastruktur mit Städten als Knotenpunkten und Verkehrswegen als verbindende Elemente geschaffen wurde und damit einhergehend ein Bürger-

---

<sup>19</sup> Stiegler (1958), S. 20.

<sup>20</sup> Vgl. Engels (1991). Aus der selben Zeit stammend erlangte auch die sagenumwobene und vermutlich im heutigen Mecklenburg gelegene Ostseestadt Vineta Berühmtheit, die einer der reichsten Handelsplätze der Zeit in Europa gewesen sein soll und die in dem von Johannes Brahms komponierten gleichnamigen Kunstlied (Op. 42, Nr. 2) besungen wird, dessen Text von Wilhelm Müller stammt.

tum, das damit begann, Kapital aufzubauen und schließlich Adel und Klerus an Bedeutung und Macht einholte oder sogar übertraf.

Die Städte waren eigenständige und lokal verwaltete Einheiten, die nur das Allernotwendigste auf einer gemeinsamen Ebene aushandelten. Auch die Kaufleute in den jeweiligen Städten handelten auf eigene Rechnung, waren aber untereinander assoziiert und unterstützten sich gegenseitig. Ein Beispiel für ein solches *Städte- und Handelsnetzwerk* ist die Hanse im nord-europäischen Raum, die ihre Blütezeit im 14. Jahrhundert erlebte. Die zwischen den Städten stattfindende Koordination erfolgte über Treffen, die Hansetage, auf denen mit Mehrheitsentscheid Beschlüsse gefasst wurden, obgleich der Abstimmungsbedarf unter den autark agierenden Städten gering war. Von größerer Relevanz für das operative Wirken waren die dezentral und in kleinem Rahmen gehaltenen Regionaltage.<sup>21</sup> Dabei gelang es den Hansekaufleuten, ein elaboriertes Normsystem von Maßen und Gewichten (Lasten) zu installieren.<sup>22</sup> Die Hanse führte zu einer Spezialisierung der Städte auf bestimmte Handelsgüter (Lübeck als Zentrum: Salz; nordische Städte: Fisch, Erz; östeuropäische Städte: Holz, Harze, Pelze, Getreide, Honig; westliche Städte: Tuche, Produktionsgüter).<sup>23</sup>

Aus der Sicht von Historikern stellte diese Organisationsform eine fundamental neue Errungenschaft dar.<sup>24</sup> Heute bezeichnet man sie als *lose gekoppeltes System*. Ein solches System hat erstens die Eigenschaft, dass einzelne Teile darin verändert werden können, ohne dass dies (signifikante) Auswirkungen für das gesamte System hat: Ein einzelner Kaufmann kann Bankrott gehen; abgesehen von seinen Gläubigern ist aber weder die Stadt noch der gesamte Handel der Region gefährdet. Brennt eine Stadt ab, kann der Handel über andere Städte umgelenkt werden. Zweitens ist das System offen für Ergänzungen, heute würde man sagen: es ist *skalierbar*, d. h. es können neue Städte oder Kaufleute aufgenommen werden, ohne kostspielige Integrationsmaßnahmen einleiten zu müssen. Steigt damit drittens die Vielfalt der angebotenen und gehandelten Güter, steigt damit auch der Wert des ganzen Handelsnetzes, eine Wirkung, die in der heutigen Netzwerkökonomik als *Netzwerkeffekt* zweiter Art bezeich-

---

<sup>21</sup> Vgl. Dollinger (1998), S. 124 ff.

<sup>22</sup> Vgl. Pichierri (2000), S. 85 f. In Unternehmensnetzwerken heutiger Prägung existiert dasselbe Problem, meist in Form der Definition gemeinsamer (IT-) Kommunikationsstandards und Schnittstellen zwischen den beteiligten Organisationen.

<sup>23</sup> Vgl. Ziegler (1994), S. 282 f. In heutigen Termini würde man von einem Kernkompetenz-orientierten Netz-  
rechen.

Pichierri (2000), S. 81, Hunt, Murray (1999), S. 164.

net wird.<sup>25</sup> Viertens ist ein lose gekoppeltes System relativ anspruchslos was koordinierende und administrative Aufgaben betrifft. Damit ist auch die Notwendigkeit eines elaborierten Buchführungssystems zunächst nicht gegeben. Die Vorteile lose gekoppelter Systeme werden in einer großen *Innovationsfähigkeit* und dadurch bedingt einer *hohen Widerstands- und Anpassungsfähigkeit bei Veränderungen der Umwelt* gesehen.<sup>26</sup> Gegenwärtig beginnt sich bei Unternehmungen heutiger Tage eine Haltungsänderung durchzusetzen: Sie nehmen Abstand vom reinen Marktanteilstreben und dem Bau kleiner unternehmerischer Königreiche<sup>27</sup>, wie es lange Zeit in den aus der *Industrieökonomik* abgeleiteten Verlautbarungen empfohlen wurde,<sup>28</sup> und streben an, Lebensgemeinschaften in Form kooperativer und profitabler Unternehmensökosysteme („Business Ecosystems“) zu gestalten.<sup>29</sup>

Während die Hansekaufleute ihre Handelsfahrten meist persönlich begleiteten, war dies für die Kaufleute in den Städten Italiens, allen voran Florenz, Genua, Venedig, zunehmend weniger möglich.<sup>30</sup> Während ihre Geschäfte florierten und wuchsen, waren sie mehr und mehr gehalten, sich in der lokalen Politik zu engagieren. Damit erwuchs die Notwendigkeit, die Leitung der Geschäfte in den ortsfremden Niederlassungen an Handlungsgehilfen zu übertragen. Konnte dies zunächst noch im Familienkreise bewerkstelligt werden – zwischen Familienmitgliedern existieren engere soziale Bindungen und damit eine geringere Gefahr, *opportunistisch* ausgenutzt zu werden –, mussten in zunehmendem Maße auch Familienfremde angestellt werden. Damit entstand wieder das in der Antike bekannte Problem der Beaufsichtigung und Kontrolle der Agenten. Die Kaufleute reagierten darauf mit der schrittweisen Entwicklung der *doppelten Buchführung in Konten (Doppik)*. Sie ist ein in sich geschlossenes System,

---

<sup>25</sup> Vgl. Katz, Shapiro (1985). Von einem Netzwerkeffekt erster Art ist dann die Rede, wenn der Wert eines Gutes für den Kunden durch die Zahl der Nutzer steigt. Ein Telefon z. B. ist umso wertvoller, je mehr Personen eines besitzen, die man anrufen kann. Ein Netzwerkeffekt zweiter Art ergibt sich aus der Komplementarität zweier Güter. Der Wert des Telefons steigt, wenn es der Nutzer durch Komplementärangebote wie neue Klingeltöne „veredeln“ kann.

<sup>26</sup> Vgl. Orton, Weick (1990).

<sup>27</sup> Im anglo-amerikanischen Sprachraum ist hierbei von „empire building“ die Rede.

<sup>28</sup> Vgl. Porter (1980, 1985).

<sup>29</sup> Vgl. Rothschild (1990), Moore (1996), Göthlich (2003). Der Begriff Ökosystem, von dem deutschen Biologen Ernst Haeckel im 19. Jahrhundert geprägt, mag auf den ersten Blick in einem Wirtschaftskontext fremdartig anmuten, da er aus den Naturwissenschaften stammt. Biologie und Ökonomie haben aber zahlreiche Nahtstellen und haben in der Vergangenheit stark voneinander profitiert. Während sich die Biologie mit Naturhaushalten befasst, untersucht die Ökonomie soziale, also durch den Menschen konstruierte Haushalte und Austauschbeziehungen, die sich oftmals gar nicht fundamental von den natürlichen unterscheiden. So stammt das Bonmot „survival of the fittest“ entgegen der fälschlichen Annahme keinesfalls von dem Biologen Charles Darwin, sondern von dem britischen Philosophen und Soziologen Herbert Spencer (1820-1903), der es 1864 erstmalig verwendete. Spencer ließ sich inspirieren durch die Arbeiten Darwins, aber zuvor auch schon anderer Biologen wie Lamarck, und übertrug die Gedanken der Evolution und der natürlichen Selektion auf soziale Systeme. Seine ersten Gedanken dazu formulierte er bereits 1851 in seinem Buch *Social Statics* und damit acht Jahre vor Darwins *Origin of Species*.

<sup>30</sup> Vgl. Hunt, Murray (1999), S. 57, a. A. Pagel (1942).

in dem Fälschungen und Unterschlagungen seitens der Agenten weitaus schwerer zu kaschieren sind, als in einer einfachen Einnahmen- und Ausgabenbuchhaltung.<sup>31</sup> Die Doppik war also die – technokratische – Lösung eines frühen Prinzipal-Agent-Problems.<sup>32</sup> Herausgearbeitet, wenngleich nicht erfunden,<sup>33</sup> wurde sie von dem venezianischen Franziskanermönch und Mathematiker Luca Pacioli (1445-1515), der im übrigen mit Leonardo da Vinci zusammenarbeitete, und zusammengefasst in den Buch *Summa de Arithmetica, Geometrica, Proportioni et Proportionalita* von 1494. Interessant ist seine Forschungsmethode, denn er begab sich unter die Kaufleute, um zu beobachten, welche Techniken der Buchführung sie verwendeten, um die einzelnen Ideen anschließend zusammenzuführen. Er arbeitete also als ein Feld- und Handlungsforscher<sup>34</sup>, der empirische Wissenschaft<sup>35</sup> betreibt.

In Paciolis Buchhaltung war auch die Ermittlung des Gewinns, heruntergebrochen auf einzelne Handelsgeschäfte oder Partien, vorgesehen. Bemerkenswert ist daran die eindeutig *auf Gewinn ausgerichtete Wirtschaftsweise* mit dem Ziel der Akkumulation von Kapital – der Gewinn wurde anschließend auf dem Kapitalkonto verbucht –, die sich deutlich von der Gemein- und Allmendewirtschaft der feudalen Wirtschaftsweise, aber auch dem antiken Oikos unterscheidet. Bemerkenswert in diesem Zusammenhang war, dass für geliehenes Kapital Zinsen angesetzt wurden,<sup>36</sup> obwohl dies durch die Kirche und den christlichen Glauben untersagt war – eine Position, die die katholische Kirche erst im 19. Jahrhundert relativierte, die aber beispielsweise im Islam bis heute Gültigkeit hat.<sup>37</sup> Neu in dieser Zeit war schließlich das kaufmännische Rechnen mit arabischen Zahlen, das 1202 durch den italienischen Mathematiker Leonardo Fibonacci in der westlichen Welt bekannt gemacht wurde, das Buchen auf Konten oder die Ersetzung von Mengen- durch Wertgrößen.<sup>38</sup> Sprachlich sind aus dieser Epoche im deutschen Sprachgebrauch Begriffe erhalten geblieben wie Konto (ital. il conto: Rech-

<sup>31</sup> Vgl. Hunt, Murray (1999), S. 56 f.; vgl. auch Pacioli (1933), Kapitel 24, S. 133, der durchblicken lässt, dass Betrug keinesfalls unüblich gewesen ist: „All dies [Ausstellung und Aufbewahrung von Belegen, Urkunden, Quittungen etc. und das Anlegen einer Notiz darüber in der Buchhaltung] sind Vorsichtsmaßregeln, die bei dem geringen Vertrauen, das zurzeit herrscht, notwendig sind.“

<sup>32</sup> Dies ist deswegen bemerkenswert, weil in den heutigen agenturtheoretischen Arbeiten solche technokratischen Lösungen gar nicht in Erwägung gezogen werden. Stattdessen wird auf die Gestaltung vertraglicher Regelungen und die Setzung geeigneter, gewöhnlich monetärer Anreiz- sowie Risikostrukturen abgestellt.

<sup>33</sup> So wird z. B. eingewendet, dass das Hauptbuch der Medici von 1395 bereits alle Merkmale der doppelten Buchführung trage, vgl. Hoffmann (1993), Stiegler (1958), S. 35 und die Verweise dort. Auch in der ersten Hälfte des 14. Jahrhunderts soll die doppelte Buchführung bereits bei den großen Unternehmen Italiens zur Anwendung gekommen sein, vgl. Hunt, Murray (1999), S. 111.

<sup>34</sup> Für eine Übersicht über forschungsmethodische Ansätze in den Sozialwissenschaften vgl. Borhardt, Göthlich (2006), S. 39.

<sup>35</sup> Empirisch: auf Erfahrung beruhend.

<sup>36</sup> Vgl. Hunt, Murray (1999), S. 111.

/gl. Sure 3, Vers 130 des Korans: „O die ihr glaubt, verschlinget nicht Zins, der (die Schuld) übermäßig meh- und fürchtet Allah, auf dass ihr Erfolg habt.“

/gl. Stiegler (1958), S. 32.

nung, Konto), Haben (abgeleitet von ital. *deve avere*: er muss haben; entsprechend das Soll: ital. *deve dare*: er muss geben), Bilanz (ital. *bilanciare*: ausbalancieren; also die Balance, die es zwischen Soll und Haben in der doppelten Buchführung stets herzustellen gilt), Saldo (ital. Ausgleichung, Restlieferung; also der Betrag, der ein Konto mit Soll und Haben ins Gleichgewicht bringt, die Differenz zwischen Soll und Haben) oder auch Bankrott (ital. *banca rotta*: die (von den Gläubigern) zerbrochene (hölzerne Geschäfts-) Bank eines Schuldners). Dennoch wurde die doppelte Buchführung in deutschen Landen im Mittelalter nicht mehr rezipiert. Dies überrascht nicht, weil die Forschung zur Buchführung zu Zeiten des Mittelalters nicht wissenschaftlich, nicht systematisch betrieben wurde. Zwar gab es in Italien Schulen, in denen Buchhalter ausgebildet wurden. Die Weiterentwicklung der Praktiken unterlag aber einem Prozess aus Versuch und Irrtum, und neue, verbesserte Methoden wurden nach Möglichkeit nicht weitergegeben, sondern als ein Wettbewerbsvorteil von den Unternehmen gehütet.<sup>39</sup> Viele Räder der Kostenrechnung und des Kostenmanagements mussten daher im 19. und 20. Jahrhundert neu erfunden und freilich systematisch verbessert werden.

Die doppelte Buchführung stellte eine dramatische Verbesserung der Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten von Unternehmen dar. Dies war ein Grund dafür, weswegen die Unternehmensgrößen im Hoch- und Spätmittelalter im Mittelmeerraum zunehmen konnten.<sup>40</sup> In der Folge entstanden, bedient man sich des heutigen Sprachgebrauchs, multinationale und stark diversifizierte Konzerne. Dabei handelte es sich zumeist um Familienunternehmen – bedeutende Unternehmerfamilien waren die Bardi, Peruzzi, Strozzi, Medici und Datini in Italien, in Deutschland z. B. die Fugger – mit einem stark „erweiterten Familienkreis“, in die schließlich auch außerhalb der Familie stehende Selbstständige aufgenommen wurden, also dynamische, geographisch und hinsichtlich der Gütervielfalt weit ausufernde Netzwerke oder Ökosysteme von Unternehmen.<sup>41</sup> Bemerkenswert bei diesen Super-Unternehmen war ihre Aversion gegen Fixkosten: Wo immer möglich vermieden sie es, Geld in großen Kapitalanlagen zu binden, und zogen es vor, Transportmittel, Lagerhäuser und Fabrikationsstätten zu mieten. Zahlreiche Dienstleistungen wurden von dritten Parteien zugekauft.<sup>42</sup> Dies ist eine Haltung, die in der letzten Dekade des 20. Jahrhunderts ebenfalls deutlich an Popularität gewonnen hat. Die Stichworte der gegenwärtigen Zeit sind *Outsourcing* und *Offshoring*, im Deutschen traditionell auch als Fremdbezug, verlängerte Werkbank oder Lohnveredlung bezeichnet (Offshoring

---

<sup>39</sup> Vgl. Hunt, Murray (1999), S. 153.

<sup>40</sup> Vgl. Hunt, Murray (1999), S. 99 ff., S. 157 ff.

<sup>41</sup> Vgl. Hunt, Murray (1999), S. 56 ff., S. 99 ff.

<sup>42</sup> Vgl. Hunt, Murray (1999), S. 111 (Mit dem Begriff Super-Unternehmen (super-companies) sind explizit die Firmen der Bardi, Peruzzi und Acciaiuoli gemeint).

bezeichnet einen Fremdbezug aus fernen Ländern wie Indien oder China, neuerdings wird im Jargon auch von Nearshoring gesprochen, wenn man den Fremdbezug aus osteuropäischen Ländern meint). Den Kaufleuten des Mittelalters ging es hierbei auch um die Abmilderung unternehmerischer *Risiken*, die bei den unsicheren Transportmitteln und Wegen der Zeit, der instabilen, speziell nach der Pestepidemie zur Mitte des 14. Jahrhunderts nur schwer abschätzbaren Nachfrage, den langen Produktions- und Lieferzeiten und den unsicheren politischen Bedingungen erheblich waren. Zum einen wurden daher zusätzlich Versicherungsverträge, die denen heutiger Prägung ähnlich waren, entwickelt, zum anderen setzten Kaufleute Rückstellungen für ungewisse Ereignisse in ihren Buchhaltungen an. Drittens begann man vereinzelt, Statistiken über Handelsfahrten und negative Vorfälle zu führen, um die *Unsicherheit* des Unternehmensumfelds in Risikogrößen und Wahrscheinlichkeiten abbilden zu können,<sup>43</sup> und viertens verteilte man Lieferungen auf mehrere Handelsfahrten, sodass, falls eine unterging, nicht der gesamte Auftrag verloren ging (Diversifikation von Risiko).<sup>44</sup>

Neben den Familienunternehmen gab es auch durch staatliche Einflüsse geformte Unternehmen. Besondere Erwähnung verdienen die L'Arsenale di Venezia. Dabei handelte es sich um eine Schiffswerft in Venedig, die ein Zentrum für Forschung und Entwicklung sowie Innovation darstellte. Sie entwickelte z. B. im 16. Jahrhundert die Galeasse als neuen Schiffstyp, der in der Schlacht von Lepanto 1571 der von Venedig angeführten Heiligen Liga gegen das Osmanische Reich kriegsentscheidend war. In der Produktion wurde in Fließfertigung gearbeitet bei einem hohen Standardisierungsgrad von Bauteilen, Prinzipien, die erst wieder in der Industriellen Revolution Verwendung fanden. In den Arsenalen arbeiteten zur Blütezeit im 16. Jahrhundert über 16.000 Mitarbeiter, die in der Lage waren, pro Tag ein Kriegsschiff fertig zu stellen. Die Arsenalen wurden um das Jahr 1100 gegründet und existieren noch heute.<sup>45</sup>

Das Mittelalter war damit, anders als gemeinhin angenommen, keinesfalls ausschließlich eine finstere Epoche von Barbarei, Kreuzzügen und Inquisition. Stattdessen finden sich im Mittel-

---

<sup>43</sup> In der *Entscheidungstheorie* werden drei Kategorien unterschieden: Entscheidungen unter Sicherheit, Risiko und Unsicherheit. Bei *Sicherheit* sind die Umweltzustände bekannt. Typisches Beispiel wäre eine Lieferantenauswahlentscheidung, bei denen zwischen den Angeboten verschiedener Lieferanten eine Auswahl getroffen werden muss. Bei Entscheidungen unter *Risiko* lassen sich objektive Eintrittswahrscheinlichkeiten für bestimmte Umweltzustände angeben (z. B. beim Roulette), bei *Unsicherheit* lassen sich nur noch subjektive Wahrscheinlichkeiten schätzen.

nt, Murray (1999), S. 158 ff.

nt, Murray (1999), S. 48, 99.

alter Anzeichen des kapitalistischen Geistes, der noch unsere Gegenwart prägt.<sup>46</sup> So ist es auch nicht überraschend, dass der Begriff *Entrepreneur* (Unternehmer) im 15. Jahrhundert aus der französischen Sprache entlehnt wurde und zunächst einen militärischen Führer beschrieb, eine Bedeutung, die später auf die Geschäftswelt ausgedehnt wurde. Noch heute werden viele Parallelen zwischen dem Militärwesen und der Wirtschaft gezogen: In beiden Feldern kommt es darauf an, Risiken einzugehen und Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen. Allerdings hat das Militär die Zielsetzung, Menschen zu schlagen oder gar zu vernichten. Die Wirtschaft aber soll – idealerweise – Menschen dienen und ihnen in ihrem Streben nach Glück (pursuit of happiness) helfen.

Nicht unerwähnt bleiben sollte schließlich die Tatsache, dass im frühen Mittelalter die großen Fortschritte der Menschheit in den Wissenschaften nicht im katholischen Europa zu finden waren, sondern in der islamischen, arabischsprachigen Welt, die in etwa zwischen dem 7. und 13. Jahrhundert unserer Zeitrechnung ihre goldene Periode erlebte. Der Stifter des Islams, der Prophet Mohammed, wuchs in einer Kaufmannsfamilie auf, war später mit einer Kaufmannswitwe verheiratet, war selbst Kaufmann und Karawanenführer, und so ist es vielleicht kein Zufall, dass im Koran auch die Aufforderung zur Buchführung enthalten ist: „O die ihr glaubt, wenn ihr voneinander ein Darlehen nehmt auf eine bestimmte Frist, dann schreibt es nieder.“<sup>47</sup>

## **5 Die Leiden des jungen Goethe: Merkantilismus, Kameralistik und die Misswirtschaft während des Absolutismus**

In Johann Wolfgang von Goethes Wilhelm Meisters Lehrjahre von 1795 finden sich die folgenden Sätze, die Goethe durch die Figur des Werners sprechen lässt (S. 35):

„Welchen Überblick verschafft uns nicht die Ordnung, in der wir unsere Geschäfte führen! Sie läßt uns jederzeit das Ganze überschauen, ohne daß wir nötig hätten, uns durch das Einzelne verwirren zu lassen. Welche Vorteile gewährt die doppelte Buchhaltung dem Kaufmanne! Es ist eine der schönsten Erfindungen des menschlichen Geistes, und ein jeder gute Haushalter sollte sie in seiner Wirtschaft einführen. ... Ein Mensch, der übel haushält, befindet sich in der Dunkelheit...“

---

<sup>46</sup> Kritische Stimmen mögen einwenden wollen, dass es sich beim kapitalistischen Geist doch im Grunde um Barbarei handele. Diese Auffassung wird hier nicht vertreten. Nichtsdestotrotz wiese ein solcher Einwand auf moralische und ethische Konflikte des Wirtschaftens hin, auf die weiter unten eingegangen wird.

<sup>47</sup> Sure 2, Vers 282.

Dies ist deswegen bemerkenswert, weil die öffentliche Verwaltung in Deutschland – und Goethe war Finanzverwalter am Hofe Karl-Augusts von Sachsen-Weimar-Eisenach<sup>48</sup> – noch über 200 Jahre brauchen sollte, um den Wert der doppelten Buchführung zu erkennen und sie als Standard zu übernehmen.

Zu Goethes Zeiten im 18. und 19. Jahrhundert erfuhr in Deutschland die Wissenschaft von der Administration großer Staatsgebilde, die *Kameralwissenschaft*, regen Zuspruch.<sup>49</sup> In Europa waren sukzessive seit dem ausgehenden Mittelalter bis zum 18. Jahrhundert die Territorialstaaten entstanden, die neben anderen einschneidenden Ereignissen wie dem Dreißigjährigen Krieg dazu beitrugen, dass die Zeit der großen mittelalterlichen Kaufmannsfamilien und Handelsorganisationen ihren Zenit hinter sich ließ. Sie wurde abgelöst durch die Zeit absolutistisch regierter Staaten. Absolutistische Herrscher unterhielten gewöhnlich stehende Heere und einen Beamtenapparat und legten Wert auf repräsentative Bauten sowie eine entsprechende Lebensweise. Zur Finanzierung bediente man sich der Außenhandelsgewinne. Güterexporten stand ein wünschenswerter Kapitalstrom ins Inland gegenüber. Importe bedeuteten hingegen einen Abfluss finanzieller Mittel, weswegen man sie durch das Erheben von Zöllen, die gleichzeitig eine zusätzliche Einnahmequelle darstellten, zu beschränken suchte. Staatliche Eingriffe dieser Art waren freilich der Entwicklung und Prosperität eines auf Handel bedachten Bürgertums nicht zuträglich, ganz zu schweigen davon, dass sie auch regelmäßig zu Konflikten zwischen den Staaten führten, denn der Außenhandel bekam den Charakter eines Nullsummenspiels, bei dem der eine gewann, was der andere verlor.

Ein wichtiges Ziel der Finanzwissenschaftler und –beamten war neben der Erfassung von Steuern und Abgaben vor allem die Planung der an absolutistischen Höfen nicht selten knappen Liquidität, das Vorhandensein von Geldmitteln (liquide Mittel), um Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können. Das Buchführungssystem der Zeit, die auch heute noch in der öffentlichen Verwaltung anzutreffende *Kameralistik*, war daher eine auf Zahlungsströme konzentrierte Planungsrechnung. Während in der doppelten Buchführung die laufenden Geschäfte im Journal erfasst und anschließend im Hauptbuch auf die Konten gebucht und am Ende einer Rechnungsperiode, also *ex post* zur Bilanz zusammengefasst wurden, macht man sich in der Kameralistik *ex ante* Gedanken darüber, wie verfügbare Geldmittel in der kom-

---

<sup>48</sup> Vgl. Friedenthal (1963), S. 197 ff.

<sup>49</sup> Das Pendant dazu in Frankreich war der Merkantilismus. In Deutschland wurden die Kameralwissenschaften, zu der neben der eigentlichen Kameralistik, d. h. der Finanzverwaltung, auch die Ökonomik (Wirtschafts- und Sozialwissenschaft sowie Agrarwissenschaft und Bergbau) und die Polizeiwissenschaft gehörten, an Universitäten gelehrt.

menden Periode einzusetzen seien, ohne dabei zahlungsunfähig zu werden.<sup>50</sup> Alle wirtschaftlichen Aktivitäten eines zukünftigen Zeitraumes waren also zu antizipieren und mit entsprechenden Budgets oder Etats zu alimentieren. Die Planung vermittelt dieser Budgets ist relativ starr, da sie in der laufenden Rechnungsperiode nur schwer oder gar nicht verändert werden kann. Die Folge sind Fehlplanungen, die dazu führen, dass Budgets entweder zu knapp bemessen sind, in der Konsequenz entstehen Liquiditätsprobleme, oder aber dass Budgets zu großzügig waren. In letzterem Falle existieren aber regelmäßig keine Anreize zur Sparsamkeit, denn um zu vermeiden, dass nicht ausgeschöpfte Budgets in der Zukunft gekürzt werden, werden die Finanzmittel aus Verlegenheit ausgegeben.<sup>51</sup>

Auf diese Probleme stieß auch der 26jährige Goethe, als er 1775 an den Hof Karl-Augusts von Sachsen-Weimar-Eisenach kam und dort vor der Aufgabe stand, die arg derangierte Finanzlage seines Auftraggebers wieder zu ordnen. Zu seinem Verantwortungsbereich gehörte die Aufstellung eines Haushalts oder Kammeretats. Der Gedanke Karl-Augusts war es gewesen, die Staatsfinanzen durch Steuererhöhungen zu sanieren. Goethe, der sich zuvor die Bedingungen des wirtschaftlich vergleichsweise rückständigen und durch Armut geprägten Fürstentums vor Ort angesehen hatte, kam jedoch zu dem Schluss, dies könne keine nachhaltige Lösung sein. So verordnete er dem Staat und nicht den Bürgern einen strikten Sparkurs und rüstete die Armee um etwa die Hälfte der Truppenstärke ab.<sup>52</sup> Um nicht nur die Aufwendungen zu senken, sondern auf der anderen Seite des Kontos – Goethe verwendete die doppelte Buchführung – auch die Ertragskraft zu steigern, intendierte er, die Infrastruktur zu verbessern und staatliche Produktionsbetriebe aufzubauen. Speziell von dem in Ilmenau befindlichen und im siebenjährigen Krieg beschädigten Bergwerk versprach er sich Erträge. Dazu benötigte er eine Anschubfinanzierung, die schließlich durch die Ausgabe von Kuxen, quasi Bergbauaktien, sichergestellt wurde.<sup>53</sup> Dennoch stellte sich der gewünschte Erfolg nicht ein, und so begab sich Goethe auf die Suche nach neuen Technologien, die hätten helfen können, den Ertrag des Bergwerks zu steigern. Zum einen setzte er auf das Amalgamationsverfahren, ein chemischer Prozess, bei dem mit Hilfe von Quecksilber Metalle aus den Erzen gewonnen werden. Zum anderen stellte sich das Problem, dass sich die Gruben mit Wasser füllten. Er

---

<sup>50</sup> Das Procedere in der Bundesrepublik Deutschland heute ist analog: Auf Basis von Steuer-, d. h. Einnahmenschätzungen wird ein Haushaltsentwurf für das kommende Jahr aufgestellt, also eine Aufteilung der zukünftig anfallenden Einnahmen auf die einzelnen staatlichen Ressorts. Sobald dieser Haushalt im Parlament verabschiedet wurde, ist die Verwaltung an ihn gebunden.

<sup>51</sup> Gegenwärtig ist daher die Budgetierung einmal mehr in der Kritik, diesmal unter dem Stichwort „Beyond Budgeting“. Dabei wird angeregt, gänzlich auf Budgets zu verzichten und stattdessen andere Instrumente zur Koordination innerhalb einer Firma zu verwenden, vgl. Hope, Fraser (2003).

<sup>52</sup> Vgl. Friedenthal (1963), S. 218.

<sup>53</sup> In heutigem Neusprech wird dies als IPO oder Initial Public Offering bezeichnet.

unternahm daher eine Reise nach Schlesien, um sich dort die Pumpentechnologie Thomas Newcomens anzusehen, die dort Verwendung fand, um zu evaluieren, ob sie für eigene Zwecke geeignet wäre.<sup>54</sup> In heutigen Termini nennt man dieses Vorgehen *Benchmarking* (Betriebsvergleich) mit dem Ziel der Kostensenkung bzw. Kostengestaltung oder allgemein des *Kostenmanagements*. Goethe erfüllte damit zahlreiche Aufgaben, die heute dem Controlling in Unternehmen obliegen – weiter unten wird darauf im Detail eingegangen. Goethe war also nicht nur Dichter, sondern zu guten Teilen auch Naturwissenschaftler und vor allem hauptberuflich Controller.

Goethe war in seinem Denken nicht zuletzt auch durch die *Physiokraten* in Frankreich, allen voran François Quesnay (1694-1774), beeinflusst gewesen.<sup>55</sup> Die Physiokraten wandten sich gegen den Merkantilismus und nahmen an, dass die Quelle für Wohlstand in der Ergiebigkeit der Landwirtschaft sowie den vorhandenen Rohstoffen liege, also den durch die Natur gegebenen Schätzen (Physiokratie: grch. Herrschaft der Natur). Vermutlich inspiriert durch den 1628 durch Harvey entdeckten Blutkreislauf schuf Quesnay ein *Tableau économique*, das wirtschaftliche Aktivitäten als *Kreislauf* abbildete und ein Grundstein des volkswirtschaftlichen Rechnungswesens wurde. Aufsetzend auf die Arbeiten von Quesnay entwickelte im 20. Jahrhundert der unter anderem in Kiel wirkende und 1973 mit dem Nobelpreis ausgezeichnete Wassily Leontief die *Input-Output-Rechnung*, deren Methoden nicht nur auf volkswirtschaftlicher Ebene zum Einsatz kommen, sondern auch in den betrieblichen Kostenrechnungen heutiger Prägung. Und so finden sich auch bereits erste Grundgedanken heutiger Kostenrechnungen in Veröffentlichungen deutscher Autoren des 18. Jahrhunderts, z. B. die Überlegung, die Buchhaltung in eine Finanz- und eine Betriebsbuchhaltung zu trennen. Letztere solle der Kalkulation dienen, also der Berechnung der Herstellkosten der Produkte mit dem Ziel, einen Preis ermitteln zu können, der hoch genug ist, dass der Betrieb keinen Verlust macht.<sup>56</sup>

An die Physiokraten anknüpfend übertrug Goethe in seinen Naturbeobachtungen sein betriebswirtschaftliches Denken auf natürliche Prozesse. Er ging davon aus, Pflanzen und Tiere besäßen natürliche Budgets,<sup>57</sup> die sie zur Ausprägung eines Phänotyps befähigten. Die stärkere Ausprägung eines Merkmals müsse folglich, da das natürliche Budget nicht überzogen werden könne, zur verminderten Ausprägung eines anderen führen. Genauso wie die Elemen-

---

<sup>54</sup> Vgl. Jackson (1994), S. 74 ff.

<sup>55</sup> Vgl. Jackson (1994), S. 63.

<sup>56</sup> (1786) sowie die Zusammenfassung bei Dorn (1981).

die Goethe als Finanzbeamter zu administrieren hatte, nannte er im Gegensatz dazu artifiziell.

te des Wirtschaftssystems korrespondierten also auch die einzelnen Komponenten eines Organismus dynamisch untereinander. In der Folge ging er davon aus, dass ein Ganzes nicht nur durch die Analyse seiner Teile beschrieben werden könne.<sup>58</sup> Goethe hatte damit viele Ansichten, wie sie heute in der *Systemtheorie* wiederzufinden sind, und lehnte ein mechanistisches Weltbild, wie es in der Volkswirtschaftslehre des 20. Jahrhunderts vorherrschend wurde, ab.

## 6 Die Industrielle Revolution und die Folgen

Die oben genannte Pumpentechnologie Thomas Newcomens (1664-1729) hatte der Brite bereits im Jahre 1712 entwickelt. Dabei handelte es sich um eine mit Dampf betriebene Maschine, lange bevor James Watt 1769 die eigentliche *Dampfmaschine* erfand. Die Maschine von Newcomen war effektiv, hingegen nicht effizient: Es war mit ihr möglich, eingedrungenes Wasser aus Bergbauschächten abzupumpen, und damit in tiefere Förderschichten vorzustoßen. Allerdings war ihr Betrieb sehr energieaufwendig und damit kostenintensiv. Nach Jahren des Experimentierens gelang es Watt, durch eine veränderte Konstruktion den Energiebedarf bei gleicher Leistung um 75 % zu senken. Gemeinsam mit seinem Partner Matthew Boulton begann er ab 1775 die Produktion von dampfbetriebenen Pumpen und läutete damit die Industrielle Revolution ein.<sup>59</sup>

Spricht man heute von Industrieller Revolution, meint man damit zweierlei: zum einen die technische Revolution, zum anderen die darauf folgenden Veränderungen auf sozialer, gesellschaftlicher und organisationaler Ebene. Die technische Revolution erlaubte es den Europäern, sich bis dahin ungekannte Energiemengen, gewonnen aus fossilen Energieträgern, dienstbar zu machen. So wird dann auch Matthew Boulton mit folgendem Satz zitiert, den er 1776 bei einer Werksbesichtigung seinem Besucher gegenüber geäußert haben soll: "I sell here, Sir, what all the world desires to have: Power."

Es kann hier nur als eine These aufgestellt werden, aber es deutet einiges darauf hin, dass es die *Energie* bzw. die Fähigkeit zur effizienten Wandlung großer Mengen von Energie war, die einen zentralen *Erfolgsfaktor* darstellte, der die Dominanz Europas über den Rest der Welt über viele Jahrhunderte ermöglichte und sicherte. Auch heute noch entzündeten sich die großen Konflikte der Menschheit an der Nachfrage und Verteilung von Energie bzw. Energieträ-

---

<sup>58</sup> Vgl. Jackson (1994), S. 64 ff.

<sup>59</sup> Vgl. Rothschild (1990), S. 24 ff.

gern.<sup>60</sup> Energie versetzt in die Lage, etwas zu bewegen oder zu verändern. Betrachtet man die Ressource Geld vor dem Hintergrund dieser Definition, so ist auch Geld oder allgemeiner Kapital ein Energieträger, weil es gestattet, andere Menschen zu einem Tun oder Unterlassen zu bewegen.<sup>61</sup> Die Systeme der Buchführung und der während der Industriellen Revolution aufkommenden Kostenrechnungen sind demnach nichts anderes als komplexe Abbildungen und Modelle von Geld- bzw. Wert- und damit Energieflüssen – die Schaltpläne des Kapitalismus.

Die Maschinen, die Boulton und Watt sowie alle weiteren ihnen folgenden Unternehmer verkauften, waren äußerst kapitalintensiv. Dieses Kapital konnte nur von wenigen aufgebracht werden, und so brachte die Industrialisierung eine Veränderung der Arbeitsorganisation mit sich: Anstelle Menschen mit Werkzeugen auszustatten, musste nun das Kapital in Form von Maschinen mit Menschen ausgestattet werden: Die Fabriken entstanden, in denen die Menschen zusammenkamen, um unterstützt durch Kraftmaschinen und bei einem hohen Grad an Arbeitsteilung industriell zu fertigen.

Diese Arbeitsweise brachte ein Problem zu Tage, das bis dato noch nicht so schwerwiegend in Erscheinung getreten war: die Fixkostenproblematik. Die großen Maschinen, Anlagen und Fabriken banden und verbrauchten finanzielle Mittel unabhängig davon, ob produziert wurde oder nicht. Ziel musste es also sein, so lange und intensiv wie möglich auf den Maschinen zu fertigen. Ferner kam hinzu, dass die Fabriken nicht wie beispielsweise das Handwerk durch Zünfte und wettbewerbsbeschränkende Absprachen protegiert waren. In der Folge entstand ein intensiver Wettbewerb unter den Herstellern. Dieser Wettbewerb machte es notwendig, die genauen Kosten von Prozessen sowie der Herstellung einzelner Produkte zu kennen, um Maßnahmen der Kostengestaltung und –senkung zielgerecht einleiten und im Wettbewerb bestehen zu können. Einer der ersten, der sich analytisch mit diesen Fragestellungen befasste, war der britische Mathematiker, Philosoph, Ingenieur und Computerpionier Charles Babbage (1791-1871). Sein Buch *On the Economy of Machinery and Manufactures* von 1832, das im Grunde genommen eine vollständige Industriebetriebslehre darstellt, wird heute als eine Pionierarbeit der betriebswirtschaftlichen Forschung angesehen. Darin heißt es in der deutschen Übersetzung unter anderem:

---

<sup>60</sup> Vgl. Hall et al. (2003).

<sup>61</sup> Der Autor schuldet diesen Gedanken Herrn Dipl.-Kfm. Dipl.-Ing. (FH) Dirk Müller.

„§ 253. Die lebhaftere Konkurrenz, welche durch die Maschinenarbeit bewirkt wird, und die Anwendung des Prinzips der Arbeitsteilung zwingen jeden Produzenten, fortwährend acht zu haben, um verbesserte und die Kosten des Artikels, welchen er produziert, verringemde Methoden zu entdecken; wobei es von großer Wichtigkeit ist, die Kosten jedes einzelnen Prozesses, sowie die der Abnutzung der Maschine, genau zu kennen. Auch ist diese Kenntnis für diejenigen wünschenswert, durch deren Hände die fabrizierten Waren ins Publikum gehen sollen, weil sie durch dieselbe in Stand gesetzt werden, den Einwürfen der Käufer zu begegnen und dem Fabrikanten leichter Abänderungen in der Façon seiner Waren anzugeben, welche dem Geschmack oder den Vermögensumständen der Käufer besser entsprechen. Noch wichtiger ist diese Kenntnis für den Staatsmann, welcher ohne dieselbe sich ganz und gar auf andere verlassen muß und niemals gründlich über die Wirkung einer Steuer oder den Nachteil urteilen kann, den sie für den Fabrikanten oder das Land haben dürfte.

§ 254. Einer der ersten Vorteile, die aus einer genauen Analyse der Kosten der verschiedenen Prozesse einer Fabrikation hervorgehen, ist der, daß man die Punkte kennenlernt, wo Verbesserungen am wünschenswertesten seien. ...

§ 464. ... Es ist die Wissenschaft der *Kalkulation*, die bei jeder Sprosse unseres Fortschreitens immer notwendiger wird, ...“ (Hervorhebung im Original; Kalkulation ist hier nicht im engen Sinne der Preiskalkulation von Produkten zu verstehen, sondern weiter gefasst im Sinne von Berechnungen oder Mathematik allgemein, vgl. Hax (1992), S. 130).

Beides – Wissenschaft und Kalkulation – wurde schließlich von dem deutschen Ingenieur Albert Fink (1827-1897) in einem *Kostenrechnungssystem* 1874 miteinander vereint.<sup>62</sup> In jungen Jahren war er 1849 in die USA emigriert und arbeitete zunächst für die Baltimore & Ohio Railroad Company. Dort war bereits zu Beginn der 1830er Jahre das Verhalten von Kosten untersucht und das fundamental wichtige Verständnis für die Unterscheidung von fixen und variablen Kosten entwickelt worden. Unter den Bezeichnungen „floating and fixed expenses“ wird darüber vom „Superintendent of Transportation“, W. Woodville, im Geschäftsbericht der Firma von 1834 berichtet.<sup>63</sup> Fink wechselte schließlich zur Louisville & Nashville Railroad Company, wo er sich sowohl als Ingenieur als auch als Manager bewährte und rasch aufstieg. Neben der bereits bekannten Unterscheidung fixer und variabler Kosten gehen weitere Ansätze, die auch heute noch in der Kostenrechnung gebräuchlich sind, auf Fink zurück:<sup>64</sup>

- Unterscheidung verschiedener *Kostenarten* und –kategorien (station, repair, movement expenses etc.)
- Einrichtung von *Kostenstellen* oder (Vorstufen von) Profit Centern (einzelne Bahnlinien)
- *Verstetigung von Kosten*, speziell des Wertverlusts von Anlagen, zu Zwecken der Planung (Abschreibung)

---

<sup>62</sup> Ob Finks System als das „erste Kostenrechnungssystem“ der Geschichte bezeichnet werden kann, kann nicht mit Sicherheit gesagt werden. Es liegt Evidenz vor, dass bereits im 18. Jahrhundert einzelne Kostenrechnungspraktiken in einzelnen Firmen Englands existiert hätten, vgl. Fleischman, Parker (1991).

<sup>63</sup> Vgl. Samson, Previts (1999), S. 244 f.

<sup>64</sup> Vgl. Heier (2000); die Aufzählung hier benutzt die heute gebräuchlichen Begriffe.

- Verständnis der *Fixkostendegression*<sup>65</sup> („economies of scale“)
- Unterscheidung von *Grenz-* und *Durchschnittskosten*<sup>66</sup>
- Entwicklung von *Kennzahlen* und *relativer Kostengrößen*, die eine Bezugsgrößenkalkulation möglich machen (Kosten pro Passagier, Kosten pro transportierte Tonne, Kosten pro gefahrene Meile etc.), Identifikation von *Kosteneinflussgrößen*
- Erstellung und Auswertung von *Statistiken* und *Zeitreihen* zur Steuerung des Unternehmens („control through statistics“, Chandler (1965), S. 99)

Die Kostenrechnung dieser Art war notwendig geworden, um ein Netzwerk von Eisenbahngesellschaften steuern zu können: In den 1870er Jahren waren die Eisenbahngesellschaften der USA in einen ruinösen Preiskampf verwickelt. Die meisten Unternehmen standen kurz vor dem Scheitern. Fink vereinte diese Wettbewerber in einer Kooperation – heute nennt man derartiges Koopkurrenz oder englisch *Coopetition*, eine Kooperation unter Wettbewerbern –, und mit Hilfe seines Kostenrechnungssystems und seiner statistischen Analysen konnten für einzelne Streckenabschnitte Preise und Quoten für die einzelnen Gesellschaften ausgehandelt werden, die am Ende ihr Überleben sicherten und zu einer für alle Beteiligten zufriedenstellenden Lösung führten. Auch seitens der Kunden wurde dieser Zusammenschluss, der einen Eingriff in den freien Wettbewerb darstellte, nicht bemängelt.<sup>67</sup>

Die durch Manager wie Albert Fink geführte Kapitalgesellschaft (engl. corporation) ist heutzutage eine Selbstverständlichkeit. Im 19. Jahrhundert war sie jedoch eine Innovation. Das Bemerkenswerte dieser Rechtsform ist, dass sie über ein Eigenleben, eine eigene Rechtspersönlichkeit verfügt. Juristisch wird sie wie eine Person behandelt und ist von den tatsächlich bei ihr arbeitenden Menschen unabhängig. Das Risiko ist auf das von den Eignern eingezahlte Kapital beschränkt. Die großen Eisenbahngesellschaften stellten den Urtyp dieser Organisationsform dar,<sup>68</sup> in Deutschland existieren sie in Form von Aktiengesellschaften (AG) und den Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH). Dadurch, dass die Haftung dieser Unternehmen beschränkt ist, was im Falle der Pleite eines solchen Unternehmens Schäden für die Allgemeinheit mit sich bringen kann, sah sich der Gesetzgeber genötigt, per Dekret hohe An-

<sup>65</sup> Je größer die Ausbringungsmenge ist, desto kleiner ist der Anteil der Fixkosten *pro* hergestelltem Produkt. Die Kosten pro Stück und damit schließlich der Preis fallen unter solchen Produktionsbedingungen umso geringer aus, je mehr produziert und verkauft werden kann.

<sup>66</sup> Durchschnittskosten sind die durchschnittlich anfallenden Kosten pro Bezugsgröße, also z. B. die gesamten Kosten einer Periode geteilt durch alle in dieser Zeit hergestellten Produkte sind die Durchschnittskosten pro Stück. Die Grenzkosten sind die zusätzlich anfallenden Kosten für ein zusätzliches herzustellendes Produkt. Analytisch gesehen entsprechen die Grenzkosten der ersten Ableitung einer Kostenfunktion.

<sup>67</sup> Vgl. Gilchrist (1960), S. 30 ff.

<sup>68</sup> Vgl. Chandler (1977), S. 120.

forderungen an die Buchführungsstandards bei den Kapitalgesellschaften zu stellen, damit eine vorsichtige, das Risiko im Rahmen haltende und professionelle Unternehmensführung erwirkt werden könne.<sup>69</sup>

Die Verwissenschaftlichung der Unternehmensführung, also systematische Untersuchung, Interpretation und Leistungssteigerung des betrieblichen Geschehens gewann großen Zuspruch. Um 1900 entstanden in den USA die Business Schools, in Deutschland die Handelshochschulen, an denen die Betriebswirtschaftslehre auf einer wissenschaftlichen Ebene betrieben wurde. Nach dem amerikanischen Ingenieur bei den Ford-Werken, Frederick Winslow Taylor (1856-1915), wird diese Herangehensweise auch *Taylorismus* genannt, andere Bezeichnungen sind *Scientific Management* oder etwas später, mit einem engeren Blickwinkel, auch *Management Science* oder *Operations Research*.

Die Ford-Werke waren berühmt geworden durch die Einführung einer zeitlich getakteten Fließbandarbeit. Dazu wurden Methoden für Arbeitszeitstudien entwickelt, um die Produktivität durch weitere Zerlegung der Arbeit und verbesserte Arbeitsabläufe weiter zu steigern. Zu diesen Methoden gehören unter anderem die Methods Time Measurement (MTM), mit denen Vorgabezeiten für die Herstellung einzelner Werkstücke bis auf die vierte Nachkommastelle einer Minute genau ermittelt werden.<sup>70</sup> Diese Zeiten sind wiederum Grundlage für die Produktions- und Kostenplanung. In Deutschland wurde 1924 der Rationalisierungsausschuss für Arbeitszeitstudien (REFA) gegründet, dem die Pflege und Weiterentwicklung sowie die Ausbildung von Ingenieuren, die diese Techniken beherrschten, oblag bzw. obliegt, denn sie kommen noch heute zum Einsatz und liefern wichtige Daten für die Kostenrechnung einer Unternehmung. Im Operations Research bedient man sich mathematischer Methoden und Algorithmen, um Produktions- oder Transportprobleme zu lösen.

Dem Taylorismus lag ein mechanistisches Weltbild zugrunde, in dem auch der Mensch als ein Teil einer großen Maschine angesehen wurde. Die immer weiter fortschreitende Analyse und Zerlegung der Arbeit zur Steigerung der Produktivität war das Diktum. Dagegen regte sich

---

<sup>69</sup> Im deutschen Handelsrecht wurde das Vorsichtsprinzip, wonach sich ein Kaufmann in der Bilanz eher zu schlecht als zu positiv darzustellen habe, gesetzlich verankert. Für die Aktiengesellschaften wurde eine dreigliedrige Unternehmensverfassung (corporate governance) bestehend aus Vorstand, dem die Geschäftsführung obliegt, sowie dem Aufsichtsrat und der Hauptversammlung als Kontrollorganen verpflichtend.

<sup>70</sup> Die Zeiteinheit (time measurement unit) bei MTM ist 1 TMU = 0,036 Sekunden. Globalisierungskritiker beanstanden heutzutage die Ausbeutung der Menschen in den Produktionsbetrieben der „Emerging Markets“ und machen dies unter anderem an den strengen Vorgabezeiten fest, die bis auf die vierte Nachkommastelle angegeben würden, vgl. Bakan (2005), S. 84. Dabei verkennen sie, dass dies weltweiter Standard und seit langem auch in den Ländern der ersten Welt üblich ist.

schon bald Kritik. Einerseits wurde die Entmenschlichung der Arbeit angeprangert.<sup>71</sup> Andererseits wurde bemerkt, dass durch die Analyse das Erkennen der übergeordneten Gestalt verloren ging – Goethe war bereits derselben Ansicht gewesen.<sup>72</sup> Der Südafrikaner Jan Christian Smuts (1870-1950) stellte daher der analytischen Sicht seine ganzheitliche oder, wie er es nannte, holistische (grch. ολος; ganz) gegenüber. Sein Buch *Holism and Evolution* von 1926 bildete die gedankliche Grundlage für den Aufstieg der Systemwissenschaften.<sup>73</sup> Einer der Ausgangspunkte dabei war die Kybernetik, in der aufgezeigt wurde, dass Systeme in der Lage seien, sich selbst zu steuern, wenn sie über einen geschlossenen Informationszyklus – planen, durchführen, kontrollieren – verfügen.<sup>74</sup> Buchhaltung, Kostenrechnung und Controlling bilden daher das Rückgrad einer Organisation, weil sie sicherstellen, dass dieser geschlossene Regelkreis existiert. Sie liefern ein Modell des Systems, stellen Feedback-Informationen zur Verfügung, geben Anregungen für neue Maßnahmen, planen diese und sorgen somit für ein koordiniertes Zusammenspiel der Teile der Organisation, der Teile des Systems.

Die reine Buchführung und die Kostenrechnung, die ja zunächst nur Informationen lieferten, wurden daher auch gezielt als Steuerungsinstrumente im Sinne dieses Systemverständnisses weiterentwickelt; im amerikanischen sind die Begriffe *Management Accounting* und *Management Control* gebräuchlich, die durch den Zusatz „Management“ den Steuerungsaspekt betonen. James O. McKinsey (1889-1937), Professor für Wirtschaftswissenschaft und späterer Partner der gleichnamigen Unternehmensberatung, sah folgerichtig das Rechnungswesen (accounting) als ein Instrument zur Verhaltenssteuerung und Management- bzw. Entscheidungsunterstützung an.<sup>75</sup> Weitere Entwicklungen im frühen 20. Jahrhundert in diesen Bereichen waren z. B. die Crossover- oder Break-Even-Analyse oder flexible, an den Grad der Beschäftigung angepasste Budgets.<sup>76</sup>

---

<sup>71</sup> Siehe hierzu z. B. den Film „Modern Times“ von und mit Charles Chaplin von 1936. Prominent sind gleichfalls die in den amerikanischen Hawthorne-Werken in den 1920er Jahren durchgeführten Experimente, in denen beobachtet wurde, dass auch soziale und psychologische Aspekte bei der Gestaltung von Arbeitsprozessen eine Rolle bei der Ausnutzung der Leistungspotenziale der Mitarbeiter spielten. Die Hawthorne-Experimente waren Auslöser der Human-Relations-Bewegung, vgl. im Überblick Kieser (1999a).

<sup>72</sup> Der Begriff Gestalt ist auch im Englischen gebräuchlich. In der Arbeitspsychologie existiert die Gestalt Theory. Auch in der Organisationslehre ist von Konfigurationen oder „organizational Gestalts“ die Rede, vgl. im Überblick Kieser (1999b), S. 196.

<sup>73</sup> Vgl. von Bertalanffy (1951), Boulding (1956).

<sup>74</sup> Vgl. Wiener (1948).

<sup>75</sup> Vgl. McKinsey (1924), Wolf (1976).

<sup>76</sup> Vgl. Hess (1903), Rautenstrauch (1922). Der kritische Punkt (break-even-point) ist die Gewinnschwelle, die Produktionsmenge oder der Zeitpunkt also, ab der eine Unternehmung anfängt, Gewinn zu machen.

## 7 Zum deutschen Sonderweg in der Kostenrechnung

### 7.1 Zur Entwicklung der Kostenrechnung in Deutschland

Der Begriff deutscher Sonderweg wird, obwohl unter Historikern umstritten, für die Entwicklung Deutschlands hin zu demokratischen Strukturen und einem entsprechenden Staatsgefüge verwendet, der sich in Deutschland anders und unter dem Schatten zweier Weltkriege ereignet habe.<sup>77</sup> Im Folgenden wird behauptet, dass auch in der Entwicklung der Kostenrechnung Deutschland verglichen mit seinen Nachbarn oder den USA einen Sonder- oder wenigstens sehr eigenen Weg gegangen ist. Dieser Weg wurde spät eingeschlagen, mit Vehemenz vorangetrieben und schließlich durch staatliche Autorität zementiert.

Im anglo-amerikanischen Raum war die Entwicklung von Kostenrechnungspraktiken im ersten Viertel des 20. Jahrhunderts quasi abgeschlossen worden: „Virtually all of the practices employed by firms today and explicated in leading cost accounting textbooks had been developed by 1925.“<sup>78</sup> Zwar wäre es übertrieben zu sagen, Deutschland schlief hinsichtlich der Entwicklung von Kostenrechnungssystemen im 19. Jahrhundert einen Dornröschenschlaf, aber gänzlich fehl ginge diese Aussage nicht. Dies verwundert nicht, wenn man sich die politischen Ausgangsbedingungen vor Augen führt. Während sich in Europa die Nationalstaaten bildeten, verharrte Deutschland in der Vielstaaterei. Große Unternehmungen wie die Eisenbahngesellschaften in den USA waren in Deutschland nicht anzutreffen. Überhaupt fuhr in Deutschland die erste Eisenbahn erst 1835, als man in den USA schon längst Erfahrungen mit ihnen gemacht hatte (vgl. oben). Die Industrialisierung verlief in Deutschland vergleichsweise schleppend. Dies änderte sich jedoch mit der Reichsgründung 1871 schlagartig, und die Deutschen begannen das Versäumte nachzuholen. Trotz der auf die Gründerjahre folgende Gründerkrise (1873) strotzte Deutschland vor Selbstbewusstsein. Unternehmerpersönlichkeiten wie Emil Rathenau ließen sich trotz anfänglicher Rückschläge nicht abschrecken und gründeten Unternehmen – im Falle Emil Rathenaus die Deutsche Edison-Gesellschaft für angewandte Elektrizität, die spätere Allgemeine Elektrizitäts Gesellschaft (AEG) – die sich schon bald als global agierende Konzerne ihren Weg an die Weltspitze bahnten.<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> Vgl. Wehler (2003), S. 17 ff.

<sup>78</sup> Kaplan (1984), S. 390.

<sup>79</sup> Vgl. Strunk (1999), S. 18 ff.

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Kostenrechnung begann in Deutschland ähnlich spät, nämlich erst mit dem Ende des 19. Jahrhunderts, und ist im Wesentlichen mit dem Namen eines Mannes eng verknüpft: Eugen Schmalenbach (1873-1955). Schmalenbach war Professor an der Universität Köln, gleichzeitig aber auch Unternehmer und Besitzer einer eigenen Unternehmung.<sup>80</sup> Die von ihm gelösten Problemstellungen waren in der Folge nicht akademischer Natur, sondern orientierten sich an dem Bedarf der Unternehmenspraxis. Tatsächlich betrachtete Schmalenbach die *Betriebswirtschaftslehre* weniger als eine theoretische Wissenschaft, sondern als eine *Kunstlehre*, die Ratschläge und Richtlinien für gute kaufmännische Praktiken zu entwickeln habe.<sup>81</sup> In der Literatur wird der deutsche Weg zur Kostenrechnung, die weltweit nach wie vor ihren Vergleichsmaßstab sucht, in drei Phasen eingeteilt:<sup>82</sup>

1. die Aufholperiode, etwa zur Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert beginnend bis zum Ende des Ersten Weltkriegs
2. die „Schmalenbach-Periode“ während der Weimarer Republik, die von einem engen Diskurs zwischen Wissenschaftlern und Praktikern und in der Folge zahlreichen Innovationen geprägt war
3. die staatliche Zwangswirtschaft durch die Nationalsozialisten, die den Stand der Kunst per Dekret in weitesten Bereichen der deutschen Wirtschaft verankerte

Die Veröffentlichung Schmalenbachs mit dem Titel *Buchführung und Kalkulation im Fabrikgeschäft* von 1899 entwickelte den Gedanken der *Deckungsbeitragsrechnung*. Ihr liegt die Idee der fixen und variablen Kosten zugrunde, wie sie in den USA wie ausgeführt bereits seit knapp 70 Jahren bekannt war. Schmalenbach sprach von sekundären und primären Unkosten. Die variablen Kosten sind die, die mit der Veränderung der Ausbringungsmenge einer Fabrik variieren, wohingegen die fixen Kosten unabhängig von der Produktionsmenge anfallen. Ein Deckungsbeitrag ist nun die Differenz zwischen Verkaufserlös eines Produkts und den durch seine Herstellung verursachten variablen Kosten, der Betrag also, der zur Deckung der fixen Kosten beiträgt. Die Deckungsbeitragsrechnung unterstützt Entscheidungen über das Produk-

---

<sup>80</sup> Über Eugen Schmalenbach wird die Anekdote tradiert, er sei am Ende eines jeden Arbeitstages durch seine Fabrik gegangen und hätte geprüft, ob alle Wasserhähne dicht seien, damit kein Wasser verschwendet würde.

<sup>81</sup> Vgl. Schmalenbach (1978). Heute beansprucht die Betriebswirtschaftslehre den Status einer Wissenschaft, obwohl dies nicht immer einhellig so gesehen wird. Der amerikanische Ökonom Henry Mintzberg (2004) vertritt beispielsweise in seinem Buch „Managers not MBAs“ die Auffassung, es müsse wieder mehr die Kaufmannskunst, die Kunst der Unternehmensführung vermittelt werden, anstatt standardisierte akademische Titel (MBA) an rein methodisch geschulte Technokraten zu verleihen und jenen das Wohl und Wehe der Unternehmen anzuvertrauen.

<sup>82</sup> Vgl. Dorn (1961).

tionsprogramm, indem sie die ökonomische Vorteilhaftigkeit einzelner Produkte zu beurteilen hilft.

Der Titel der Veröffentlichung zeigt, dass neben die Buchführung, die ja in erster Linie der Darstellung und Dokumentation des Geschäftsbetriebs dient, ein weiteres Erkenntnisinteresse getreten ist: die *Kalkulation* oder die Preisfindung, die eine Antwort auf die Frage sucht, welcher Preis für ein Produkt mindestens zu verlangen sei, damit alle mit seiner Herstellung anfallenden Kosten – hierfür begann sich der Begriff *Selbstkosten* zu etablieren – bezahlt werden können. Gleichzeitig suchte man nach Wegen, parallel zur Jahresendrechnung mit der Bilanz eine *unterjährige Erfolgsermittlung* zu ermöglichen, um frühzeitig, d. h. vor Jahresfrist eine Information darüber zu gewinnen, ob sich die in der Unternehmung getroffenen Entscheidungen auszuzahlen zu beginnen oder ob Korrekturmaßnahmen angezeigt sind. Man begann, zwischen *Einzel- und Gemeinkosten* zu unterscheiden, also Kosten, die einem Produkt direkt zugerechnet werden können – beispielsweise die Kosten des Stahlblechs, das in einem Automobil verbaut wird – sowie solchen, die allgemein anfallen – z. B. die Kosten eines Lagers, in dem viele verschiedene Produkte aufbewahrt werden, Abschreibungen, allgemeine Verwaltungskosten etc.<sup>83</sup> Damit zusammenhängend musste man sich mit der Frage befassen, wie die Gemeinkosten auf die Produkte zu verrechnen seien, um ihren Preis kalkulieren zu können, ohne bestimmte Kostenarten zu vernachlässigen. Es setzte sich schließlich als allgemein anerkanntes Prinzip für die *Kostenverrechnung* das *Verursachungsprinzip*<sup>84</sup> durch.<sup>85</sup>

Der Anfang der zweiten Phase nach einer schöpferischen Pause der wissenschaftlichen Gemeinde während des Weltkriegs kann in der Veröffentlichung Schmalenbachs zur Selbstkostenrechnung von 1919 gesehen werden. Die außerordentliche Produktivität dieser Zeit liegt

---

<sup>83</sup> Bereits Pacioli (1933), Kapitel 21, hatte in seiner Arbeit zur doppelten Buchführung von 1494 dieses Phänomen beschrieben. Gemeinkosten buchte er auf dem Konto Warenspeisen oder Handlungskosten.

<sup>84</sup> Verursachungsprinzip bedeutet, dass die Kosten möglichst von den Produkten in dem Umfange zu tragen sind, wie die Produkte an der Entstehung der Kosten beteiligt sind. Dazu ist nach Verteilungsschlüsseln zu suchen, die einer verursachungsgerechten Zuteilung möglichst nahe kommen. Im Beispiel des Lagers könnte die von den verschiedenen Produkten jeweils beanspruchte Lagerfläche ein geeigneter Schlüssel sein. Das Verursachungsprinzip findet heute in vielen Bereichen der Ökonomik Anwendung, beispielsweise der Umweltökonomik, wo man davon ausgeht, Kosten durch Umweltverschmutzung seien durch die Verursacher zu tragen. Das Verursachungsprinzip entspricht der wirtschaftsliberalen Auffassung einer *Leistungsgerechtigkeit* (Gedanke: Jeder solle bekommen, was er verdiene bzw. für das aufkommen, was er zerstört oder verbraucht habe). Andere Verteilungs- und damit zusammenhängend Gerechtigkeitsprinzipien sind die *Bedarfsgerechtigkeit* (Gedanke: Jeder solle bekommen, was er braucht; wertkonservative, paternalistische Sicht) und die *Verteilungsgerechtigkeit* (Gedanke: Jeder solle dasselbe bekommen; sozialistische Sicht); vgl. Horn (1996), S. 40.

<sup>85</sup> Vgl. Dorn (1961), S. 38 ff., der die Arbeiten verschiedener Autoren, nicht nur Schmalenbachs, zum Thema Kostenrechnung ausführlich zusammenfasst.

nicht zuletzt im *intensiven Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis* begründet. Wissenschaftler nahmen sich der Probleme der Praktiker an und entwickelten Lösungen, über die verbandliche Ebene und in Arbeitskreisen wurde angestrebt, die Entwicklungen in der Praxis zu verbreiten – besonderes Engagement entwickelte hier der Verein Deutscher Maschinenbau-Anstalten (VDMA) –, Ideenwettbewerbe wurden ausgeschrieben und eine Zeitschrift, die Betriebswirtschaftliche Rundschau, die sich als Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis verstand, wurde gegründet.

Schmalenbach sorgte in dieser Zeit für eine *Vereinheitlichung des Kostenbegriffs*, die bis heute ihre Gültigkeit behalten hat. Kosten seien demnach bewerteter, sachzielbezogener Güterverbrauch einer Rechnungsperiode oder eines Bezugsobjekts (d. h. z. B. eines Produkts, einer Dienstleistung). Die *Trennung von externer Jahresrechnung* (Buchführung und Jahresabschluss) und *Kostenrechnung* wird endgültig vollzogen. In den Unternehmungen existieren daher bis heute zwei *Rechnungskreise*. Die *Wertansätze* (monetäre Bewertung der Aufwendungen, Erträge und Bestände) der externen Jahresrechnung unterliegen zumeist gesetzlichen Vorgaben. Die Wertansätze in der Kostenrechnung (Rechnungskreis II) hingegen, über die man sich in dieser zweiten Entwicklungsperiode Gedanken machte, werden unter kalkulatorischen Gesichtspunkten gewählt und sind systematisch von denen der Buchführung verschieden. Die Kostenrechnung wird auf das Ziel der *Unternehmenssteuerung* sowie für Zwecke der *Planung* und der *Steigerung der Wirtschaftlichkeit* der Betriebe ausgerichtet, während Buchführung und Bilanz in erster Linie staatlichen Maßgaben zu folgen haben. Erich Kosiol (1931), S. 4, fasst schließlich vier *Grundrechnungen* zusammen: einerseits die Buchhaltung, andererseits die Betriebsabrechnung mit der Kalkulation, der Statistik und der Planung (vgl. Abbildung 1).

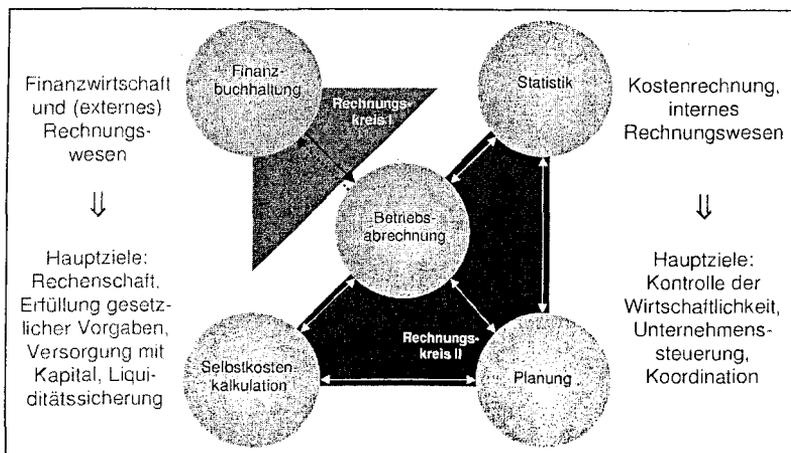


Abbildung 1: Trennung von Rechnungskreis I und Rechnungskreis II  
Quelle: eigene Darstellung.

Des Weiteren wurden erste Überlegungen zur *Kostentheorie* angestellt, die der Frage nachgeht, wie sich Kosten in Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrad (Ausbringungsmenge, eingesetzte Arbeitszeit etc.) oder allgemeiner: in Abhängigkeit von Kosteneinflussgrößen verhalten. Unterschiedliche Verläufe von *Kostenkurven* – proportional, degressiv, progressiv, konstant – werden identifiziert. Um schließlich die Übersicht über die durch zunehmende Spezialisierung ausufernde Zahl von Konten zu behalten, entwickelte Schmalenbach den *Kontenrahmen*. Darin liefert er ein Muster für eine Systematisierung von Konten, das er insbesondere den Praktikern in der Industrie als Anregung und zur Anpassung in ihren Unternehmen vorschlägt. In heutigen Termini liegt den Kontenrahmen eine Objektsystematik zugrunde, die aus allgemeinen Kontenklassen heraus spezifische Einzelkonten ableitet. Der Schmalenbach'sche Kontenrahmen sah bereits eine Kontenklasse für *Abgrenzungsrechnungen* vor. In diesem Abgrenzungsbereich werden die Wertansätze der Buchführung nach den Maßgaben und Erfordernissen der Kostenrechnung abgegrenzt, d. h. gefiltert oder korrigiert.

Ab dem Jahr 1933 mit der Machtergreifung der Nationalsozialisten in Deutschland und der beginnenden Gleichschaltung von Politik und Gesellschaft, aber auch der Wirtschaft endete das zweite und begann das dritte Stadium der Entwicklung der Kostenrechnung in Deutschland. Der Staat begann, massiv in das Wirtschaftsgeschehen einzugreifen und wurde selbst als Nachfrager immer aktiver. Ziel war die Herstellung der Kriegsbereitschaft, explizit von Hitler im zweiten Vierjahresplan von 1936 formuliert. Dazu sollte die Leistungsbereitschaft des ganzen produzierenden Gewerbes und des Handwerks gesteigert werden. Ein Baustein dieses Planes war, Buchhaltung, Kostenrechnung und Kontenrahmen zu vereinheitlichen und die Unternehmungen der Privatwirtschaft zu verpflichten, diese Standards zu übernehmen. Mit der Vereinheitlichung dieser Praktiken wurden die Fachausschüsse der Wirtschaftsverbände beauftragt.<sup>86</sup> Schließlich ergingen zwei Erlasse: Im November 1938 wurden die Leitsätze für die Preisermittlung aufgrund der Selbstkosten bei öffentlichen Aufträgen (LSÖ), im Januar 1939 die allgemeinen Kostenrechnungsgrundsätze (KRG) verabschiedet. Sie schrieben den aktuellen Stand der Kunst in der Kostenrechnung fest mit der Konsequenz, dass Kreativität und Fortschritt in Wissenschaft und Praxis zu diesem Thema vorläufig endeten. Andererseits aber erreichte der staatliche Eingriff, was die privatwirtschaftlichen Bestrebungen der Weimarer Zeit nicht erreicht hatten: Die fortgeschrittenen Techniken der Kostenrechnung wurden

---

<sup>86</sup> Vgl. Michaelis, Rhösa (2005), S. 4.

zum Standard, und kaum eine Unternehmung konnte auf ihre Einführung verzichten.<sup>87</sup> Festgeschrieben wurden unter anderem der dreigliedrige Aufbau der Kostenrechnung, der nach Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung unterscheidet, Methoden der Kostenerfassung, Bewertung und Kostenverrechnung, der Betriebsabrechnungsbogen<sup>88</sup> und Ansätze zur Auswertung der Kostenrechnung.<sup>89</sup> Als Schema für die Ermittlung der Selbstkosten sowie der Preisfindung wurde das Folgende definiert:<sup>90</sup>

Fertigungsmaterial	
+ Materialgemeinkosten	
+ Fertigungslöhne	
+ Lohngemeinkosten	
+ <i>kalkulatorische Kosten</i>	
= <i>Herstellkosten</i>	
+ Verwaltungskosten	
+ Vertriebskosten	
= <i>Selbstkosten</i>	
+ <i>kalkulatorischer Gewinnzuschlag</i>	
= <i>Reinerlös</i>	
+ <i>Sonderkosten (Provisionen, Verpackung, Frachten etc.)</i>	
= <i>Gesamterlös</i>	

Dieses Schema ist bis heute zum Standardlehrprogramm an allen Wirtschaftsschulen und Wirtschaftsuniversitäten gehörig. Der Staat erlaubte damit den Ansatz bestimmter Kostenarten und gestand den Unternehmen zu, ihren Kosten einen prozentualen Gewinnzuschlag hinzuzuaddieren (im Englischen als Cost-Plus-Calculation bezeichnet), ein Prozedere, wie es heute bei spezifischen öffentlichen Aufträgen, speziell beim Einkauf von Rüstungsgütern, noch immer zur Anwendung kommt. Bemerkenswert sind die in obiger Darstellung gesondert hervorgehobenen kalkulatorischen Kosten. Dabei handelt es sich um kalkulatorische Abschreibungen und Wagnisse<sup>91</sup>, die in der Buchhaltung anders angesetzt werden als in der Kal-

<sup>87</sup> Vgl. Dorn (1961), S. 203 ff., Fischer (1941), Gagg (1939).

<sup>88</sup> Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB) ist eine Tabelle, die die Kostenarten den einzelnen Kostenstellen zuweist und als Grundlage für die Zuschlagskalkulation dient.

<sup>89</sup> Vgl. Gagg (1939).

<sup>90</sup> Vgl. Gagg (1939), S. 70.

<sup>91</sup> Wagnisse sind quasi eigene Risikoversicherungen (ital. rischiare: etwas wagen, riskieren). Es gibt Risiken, die man durch den Kauf einer Versicherungspolice absichern kann. Die Prämien, die dafür regelmäßig an die Versicherung gezahlt werden, gehen als Kosten in die Kostenrechnung ein. Kann aber ein Risiko nicht bei einem Versicherungsunternehmen versichert werden oder will eine Unternehmung dies nicht, werden fiktive Risikoprämien, die kalkulatorischen Wagnisse, in die Kalkulation aufgenommen. Über diesen Weg wird sicher gestellt, dass über die Umsätze auch diese Risiken finanziell abgesichert werden. Ein Beispiel sind die Forderungswagnisse, die auf der Basis von Erfahrungen in der Vergangenheit angesetzt werden und den Zahlungsausfall von Schuldnern antizipieren sollen.

kulation, um kalkulatorische Mieten<sup>92</sup> und den kalkulatorischen Unternehmerlohn<sup>93</sup>, die in der Buchhaltung nicht angesetzt werden, sowie die kalkulatorischen Zinsen auf das betriebsnotwendige Kapital. Eine Unternehmung kann aus verschiedenen Quellen finanziert sein: Fremdkapital, das von Kreditgebern aufgebracht wird, muss zu einem vereinbarten Zinssatz verzinst werden. Diese Ausgaben für die Zinsen werden bereits in der Buchführung erfasst. Nicht erfasst hingegen werden Zinsen auf das Eigenkapital, das der Unternehmer in die Firma einbringt. Dabei hätte der Unternehmer sein Kapital auch in eine Anlage bei der Bank, beispielsweise eine Schuldverschreibung oder einen Schatzbrief, investieren und damit Zinserträge erwirtschaften können. Dadurch, dass er mit seinem Kapital eine Unternehmung betreibt, entgeht ihm diese Chance auf Zinserträge. Im Englischen spricht man dabei auch von *opportunity forgone* (entgangene Gelegenheit), woraus im Deutschen der Begriff *Opportunitätskosten* abgeleitet ist. Diese Opportunitätskosten sollen durch den Ansatz kalkulatorischer Zinsen und dem daraus schließlich resultierenden Erlös verdient werden, denn wie man an obiger Rechnung sieht, erhöhen die kalkulatorischen Zinsen ja am Ende den Preis oder Reinerlös. Der Zinssatz wurde dabei in den LSÖ vorgegeben und betrug 4,6 %; ebenfalls wurde durch die LSÖ ein Rechenschema vorgegeben, wie das betriebsnotwendige Kapital zu ermitteln sei.<sup>94</sup> Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden die LSÖ aufgehoben und durch die LSP (Leitsätze für die Preisermittlung auf Grund von Selbstkosten) von 1953 ersetzt, die noch heute Gültigkeit haben, wenngleich nur noch im staatlichen Beschaffungswesen (siehe Anhang).<sup>95</sup>

Der zuletzt genannte Aspekt der kalkulatorischen Zinsen und die Tatsache, dass sie spätestens bis in die frühen 1940er Jahre Eingang in die praktischen Kostenrechnungs- und Unternehmenssteuerungssysteme deutscher Unternehmen gefunden hatten, sollte betont und festgehalten werden.

---

<sup>92</sup> Für eigene durch die Unternehmung genutzte Gebäude und Räumlichkeiten darf ein fiktiver, wenngleich am Markt für Gewerbeimmobilien orientierter Mietzins angesetzt werden.

<sup>93</sup> Der Unternehmer darf ein einem führenden Manager gleichwertiges Salär als Lohnkosten, den Unternehmerlohn ansetzen.

<sup>94</sup> Vgl. Fischer (1941), S. 91 ff.

<sup>95</sup> Vgl. Michaelis, Rhösa (2005). Die LSP sehen gegenwärtig einen kalkulatorischen Zinssatz von bis zu 10 % vor, vgl. LSP, Nr. 43 II, der allerdings nur für Transaktionen mit staatlichen Einrichtungen gilt, privatwirtschaftlich also nicht in dieser Höhe angesetzt werden muss. In der Lehrbuchliteratur werden meist höhere Werte als Beispiele genannt.

## 7.2 Deutsche Kostenrechnung vs. Shareholder Value Management: Alter Wein in neuen Schläuchen?

Aus den USA vernimmt man etwa seit 20 Jahren verstärkt die Forderung, Unternehmen bzw. ihre Manager mögen sich vorrangig der Steigerung des *Shareholder Values* widmen, also der Erhöhung des Werts der Unternehmung für ihre Eigner, den Aktionären. Diese Wertsteigerung äußere sich in dauerhaft hohen Renditen oder Cash-Flows<sup>96</sup> und in der Folge mit einer Honorierung dieser Leistungen in Form gestiegener Aktienkurse. Der gestiegene Aktienkurs hat nicht nur den Effekt, dass das Vermögen der Aktionäre vergrößert wird, er hat zudem eine abschreckende Wirkung auf Finanzinvestoren oder Wettbewerber, die danach trachten, die Unternehmung aufzukaufen und das Management seines Amtes zu entheben (hierauf wird weiter unten noch einmal eingegangen). Von Unternehmensberatungen angebotene Methoden und Strategien zur Steigerung des Unternehmenswerts (engl. *Value Based Management*) erfreuten bzw. erfreuen sich in der Folge großer Beliebtheit. Zur Berechnung des erreichten Mehrwerts wurden verschiedene Kennzahlen entwickelt. Die einfachste und zugleich weit verbreitete Kennzahl ist der Economic Value Added (EVA<sup>TM</sup>) der Beratungsunternehmung Stern Stewart & Co., der wie folgt definiert ist:<sup>97</sup>

$$EVA = NOPAT - IC \cdot WACC$$

- mit:
- NOPAT: Net Operating Profits After Tax (operativer, d. h. durch den sachzielgemäßen Betrieb der Unternehmung verursachter Jahresüberschuss nach Steuern)
- IC: Invested Capital (das in der Unternehmung gebundene, betriebsnotwendige Kapital)
- WACC: Weighted Average Costs of Capital (ein am Markt orientierter Durchschnittszinssatz für Eigen- und Fremdkapital, der auf Basis eines ökonomischen Modells, des Capital Asset Pricing Modells, CAPM, berechnet wird; siehe Anhang)

Ziel einer nach Maßstäben der Wertorientierung geführten Firma ist es, einen möglichst großen, betragsmäßig positiven EVA auszuweisen. Ausgehend von einem Indikator wie dem EVA können dann Maßnahmen eingeleitet werden, die geeignet sind, den EVA zukünftig zu erhöhen. Der EVA macht nichts anderes, als den ausgewiesenen Jahresüberschuss um die oben beschriebenen kalkulatorischen Zinsen zu reduzieren. Dies impliziert das Folgende:

Der Gedanke hinter dem EVA stellt zumindest aus deutscher Sicht gar kein Novum dar, sondern bedeutet vielmehr einen Rückschritt: Die deutsche Kostenrechnung sieht die Berücksich-

---

<sup>96</sup> Der Cash-Flow ist in der einfachsten Definition der Jahresüberschuss plus die Abschreibungen und gibt einen Eindruck von dem Finanzfluss in die bzw. aus der Unternehmung.

<sup>97</sup> Vgl. Stern et al. (1996).

tigung kalkulatorischer Zinsen vor, und damit ist die „Wertorientierung“ bereits in den deutschen Unternehmenssteuerungssystemen seit über 60 Jahren Standard. Dem kann entgegengehalten werden, dass der anzusetzende Zinssatz in Deutschland zunächst staatlich vorgeschrieben, dann mehr oder minder willkürlich und unternehmensindividuell gesetzt wurde. Der WACC-Zinssatz hingegen werde aus einem ökonomischen Modell heraus abgeleitet. Letzten Endes hilft aber auch eine ökonomische Modellierung nicht, wenn der Zinssatz, der dabei errechnet wird, den individuellen Vorstellungen der Eigner eines Unternehmens nicht gerecht wird. Umgekehrt kann natürlich der anzusetzende Zinssatz jederzeit über ein ökonomisches Modell errechnet werden. Davon abgesehen ist aber der EVA eine Größe, die sich aus den externen Rechnungsdaten einer Unternehmung heraus ableitet (dem Jahresüberschuss). Folglich werden also die Maßnahmen zur Wertorientierung von außen in die Steuerungssysteme hineingetragen, kommen also erst verzögert dort an, wo sie greifen müssen (vgl. Abbildung 2). Dennoch sind in den letzten Jahren immer mehr deutsche Unternehmungen der betriebswirtschaftlichen Mode des wertorientierten Managements gefolgt, sicherlich auch, um den Erwartungen ausländischer Investoren zu genügen. Einen wirklichen Mehrwert gegenüber dem Bestehenden können sie damit aber nicht wirklich nicht erzielt haben, wenn man unterstellt, die Unternehmungen hätten vorher „lehrbuchmäßig“ gearbeitet.

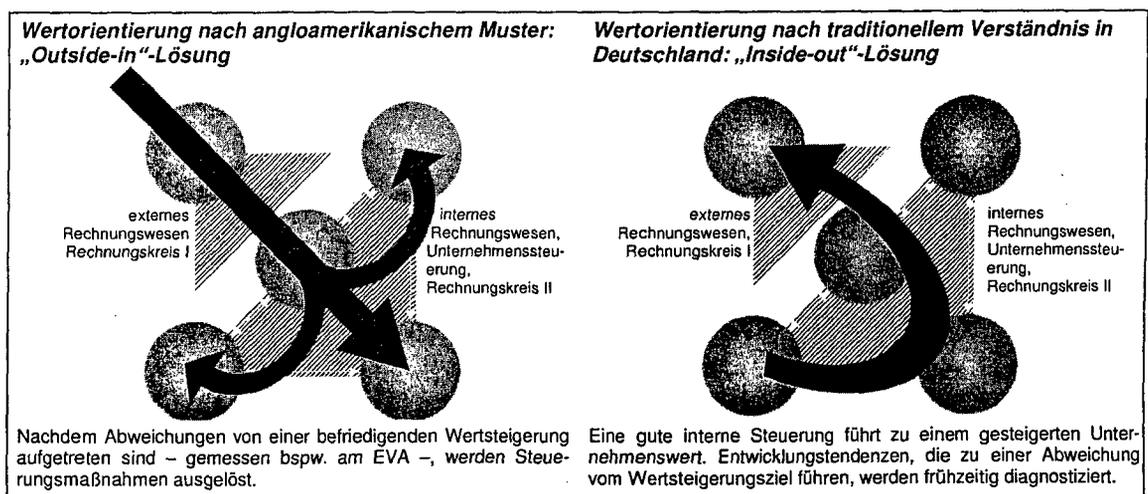


Abbildung 2: Steuerungsansätze der Wertorientierung  
Quelle: eigene Darstellung.

In den USA ist es üblich, dass Standards zur Rechnungslegung wie z. B. die Generally Accepted Accounting Principles, US-GAAP, über die berufsständischen Organisationen auf einer privatwirtschaftlichen Ebene gesetzt werden. Die Praktiken zur wertorientierten Unternehmensführung und zur Berücksichtigung kalkulatorischer Zinsen wurden erst 1997 im Statement 4AA des Institute of Management Accountants als Standard verabschiedet. Die Phase

der staatlichen Zwangswirtschaft wie in Deutschland von 1933 bis 1945 fehlte in den USA. Trotz aller negativen Aspekte dieser Zeit und dieser Zwangswirtschaft: Auf diese Weise wurde der deutschen Kostenrechnung ein Vorteil gesichert, der über Jahrzehnte Bestand hatte.

### **7.3 Konsequenzen einer Modeerscheinung: Die wachsende Relevanz wirtschaftsethischer Fragestellungen im Controlling**

Dennoch: Das Value Based Management geht an einer Stelle einen kleinen, aber entscheidenden Schritt weiter, als es in der deutschen Kostenrechnung angedacht war. Das Streben nach einem positiven EVA entspricht dem Streben nach einer markt-*un*-üblichen Rendite oder Überrendite, denn der WACC entspricht ja einem markt- und risikoadäquatem Zinssatz. Die Frage ist nun, wie eine Unternehmung eine solche marktunübliche Rendite erzielen kann. Grundsätzlich gilt, dass bei einem kalkulatorischen, d. h. in der Kostenrechnung errechneten Gewinn von Null eine Unternehmung ihren Zweck erfüllt, denn alle Anspruchsgruppen können bezahlt werden – Lieferanten (Materialkosten), Arbeitnehmer (Löhne und Gehälter), Fremdkapitalgeber (Fremdkapitalzinsen), Eigenkapitalgeber (kalkulatorische Zinsen), der Unternehmer (kalkulatorischer Unternehmerlohn), die Gesellschaft allgemein (Steuern) und Kunden (die Produkte erhalten, die ihnen einen Mehrwert stiften). Eine Überrendite kann erreicht werden, wenn durch Produktinnovationen und/oder ein leistungsfähiges Kostenmanagement der Nutzen der Produkte für die Verbraucher erhöht wird, sodass diese bereit sind, unter ansonsten gleichbleibenden Bedingungen mehr zu bezahlen, oder die Programme und Prozesse der Unternehmung laufend zu verbessern und damit wirtschaftlicher zu gestalten. Eine Überrendite für die Eigenkapitalgeber kann aber auch dann erzielt werden, wenn eine oder mehrere Anspruchsgruppen dazu bewegt werden können, zurückzustrecken (Nullsummenspiel). Derartiges findet in der Praxis nicht selten statt, indem Lieferanten zu Preissenkungen gedrängt, von Mitarbeitern Zugeständnisse erwartet und von Regierungen Vergünstigungen oder Subventionen eingefordert werden oder versucht wird, auf Märkten hohe Marktanteile oder Monopolstellungen zu realisieren, die es erlauben, die Konsumentenrente<sup>98</sup> teilweise abzuschöpfen. Auch die Abwälzung von Lasten auf die Allgemeinheit (Externalisierung, externe Effekte), z. B. die Verschmutzung der Umwelt oder Akzeptanz von Arbeitsbedingungen, die zu Erkrankungen der Menschen führen, die dann den Sozialkassen zur Last liegen, fällt in diese Kategorie.

---

<sup>98</sup> Der Begriff Konsumentenrente stammt aus der Wohlfahrtsökonomik und bezeichnet die Differenz zwischen dem Nutzen, den ein Gut einem individuellen Konsumenten stiftet und der in einer maximalen Zahlungsbereitschaft monetär ausgedrückt werden kann, und dem Preis des Gutes auf dem Markt. Konsumentenrente hat nichts mit einer Altersrente (Pension) zu tun.

Während die ersten beiden Optionen – Innovations- und Kostenmanagement – in der Regel ethisch und moralisch unbedenklich sind, stoßen die übrigen Praktiken weltweit in verstärktem Maße auf Unverständnis, Kritik oder sogar offenen Widerstand. Dieser wird zum einen traditionell durch Interessenvertretungen (z. B. Gewerkschaften) geäußert, vermehrt aber durch Nichtregierungsorganisationen (NGO), Gerichte bzw. Anwälte, Medien oder „Communities“ und Einzelpersonen, die sich via Internet in Blogs oder Wikis, aber auch in Dokumentarfilmen und schriftlichen Publikationen Gehör verschaffen und einen nachhaltigen Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmung nehmen können.<sup>99</sup>

Diesen Sachverhalt illustriert das Beispiel von General Motors (GM): Während der Konstruktion des Chevrolet Malibu in den 1970er Jahren wurde nach möglichst kostengünstigen Produktionsalternativen gesucht. Eine ansonsten sehr vorteilhafte Alternative barg jedoch die Gefahr einer bei einfachen Auffahrunfällen relativ hohen Wahrscheinlichkeit, dass sich der Tank entzündete und Menschen zu Tode kamen. GM kalkulierte, dass es zu 500 Todesfällen jährlich durch Feuer kommen würde bei einer Flottengröße von seinerzeit 41 Mio. Fahrzeugen. Bei einer angenommenen Schadensersatzsumme von 200.000 \$ pro Todesfall hätten der Unternehmung bestenfalls rund 2,40 \$ pro Fahrzeug gespart werden können, wenn man die Fahrzeuge sicherer gebaut hätte (benefit). Die Kosten für diese Maßnahme hätten sich aber auf rund 8,60 \$ pro Fahrzeug belaufen (cost), weswegen man sich dafür entschied, den Tank nicht abzusichern. In einem Gerichtsprozess nach einem tatsächlich eingetretenen Unfall wurde GM 1999 erstinstanzlich zu einer Strafe und Schadensersatz in Höhe von 4,9 Mrd. \$ (!) verurteilt, da die Geschworenen der Ansicht waren, das Unternehmen hätte unmoralisch gehandelt. Dabei sind *Kosten-Nutzen-Analysen* (social-loss- oder cost-benefit-analyses) ökonomisch vernünftig, denn es ist unmittelbar einsichtig, dass es kaum möglich ist, zu vertretbaren Kosten eine hundertprozentige Sicherheit der Produkte zu erwirken.<sup>100</sup> Nichtsdestotrotz: Bei Bakan (2005), S. 84, wird der Leiter einer amerikanischen Nichtregierungsorganisation, befragt zum Thema Preiskalkulation, mit den Worten zitiert „Die Wissenschaft der Ausbeutung“.

---

<sup>99</sup> Vgl. z. B. Thoms, Uebel (2005), Geißler (2004) (siehe Anhang), Bakan (2005), Klein (2001), Chomsky (1999). Das neue Umwelthaftungsrecht sieht vor, dass sich Umweltorganisationen Gehör verschaffen und verpflichtet die Verwaltung, auf Eingaben und Hinweise dieser Verbände einzugehen, vgl. unten.

<sup>100</sup> Vgl. The Economist (1999).

Das Beispiel zeigt erstens, dass ein Betriebswirt bzw. eine Betriebswirtin heutiger Tage kaum umhin kommt, sich auch mit Fragestellungen der *Wirtschaftsethik* und mit wirtschafts- und globalisierungskritischer Literatur zu befassen, um Rückwirkungen aus diesem Bereich bereits bei der Produktgestaltung und der Kalkulation zu bedenken. Zum Zweiten ist es ein Beispiel für das gestiegene Risiko, dem Unternehmen ausgesetzt sind, denn Klagen dieser Art sind nur noch schwer zu antizipieren und ihre Konsequenzen kaum noch zu kalkulieren – bzw. wenn die Unternehmung, wie in diesem Beispiel gezeigt, die Konsequenzen versucht zu kalkulieren, dann läuft sie Gefahr, eben dafür bestraft zu werden! In Deutschland wurde mit der Novellierung des Produkthaftungsgesetzes von 2002 die gesetzlich vorgeschriebene Gewährleistungsfrist von sechs Monaten auf zwei Jahre verlängert. Ähnliche Verschärfungen gelten im Bereich des Umweltschutzes: Die nach der Richtlinie 2004/35/EG der Europäischen Union in den Mitgliedsländern zu verabschiedende Umwelthaftung verlangt zukünftig, dass Unternehmen, die Schäden an der natürlichen Umwelt hinterlassen haben, nicht nur schadenersatzpflichtig seien, sondern den Urzustand vor der Schädigung an der Natur wieder herzustellen hätten. Daneben wird anerkannten Umweltverbänden das Recht gegeben, Behörden zu veranlassen, im Falle eines aufgetretenen Umweltschadens Unternehmen sowie deren Geschäftsführer persönlich und in unbegrenztem Maße in Regress zu nehmen. Auch dadurch steigen das unternehmerische Risiko sowie das individuelle Risiko der Unternehmer und Manager. Risiken dieser Art werden als Wagnisse angesetzt bzw. bei Versicherungsunternehmen gegen Zahlung einer Prämie abgesichert und stellen stets zusätzliche Kosten dar (vgl. oben). Sie erhöhen unter ansonsten gleichbleibenden Umständen die Preise für die Verbraucher.<sup>101</sup> Die Beispiele zeigen, dass Entwicklungen außerhalb der betrieblichen Sphäre – man nennt dies *systematisches Risiko* (vgl. Anhang III) – einen immer größeren Einfluss auf das betriebliche Geschehen gewinnen, dem sich Controlling und Kostenrechnung nicht entziehen können.

## **8 Zur Wirtschaft in der Nachkriegsgeschichte und neuere Entwicklungen in Controlling und Kostenrechnung**

Bevor jedoch auf die aktuellen Anforderungen an Controlling und Kostenrechnung eingegangen werden kann, verbleiben die Nachkriegsjahrzehnte und die Entwicklungen des Faches in dieser Zeit zu rekapitulieren: Die ersten vier Jahrzehnte der Nachkriegsgeschichte waren nicht

---

<sup>101</sup> Über diesen Mechanismus wird also dem Verursachungsprinzip auf einer volkswirtschaftlichen Ebene Rechnung getragen: Menschen, die Produkte kaufen, die die Umwelt oder Allgemeinheit übermäßig beanspruchen, müssen höhere Preise zahlen. Dies entspräche also einer Leistungsgerechtigkeit.

unerheblich durch das Blockdenken geprägt. Die Konfliktparteien des Kalten Krieges standen sich, angeführt durch die Supermächte, in starrer Haltung gegenüber und setzten auf Abschreckung. Diese wurde zum einen durch die militärischen Potenziale und die Atombombe erwirkt, gleichfalls wurde aber auch auf die Wirkung einer leistungsfähigen Produktionswirtschaft und damit einen Wettbewerb der Systeme gesetzt.<sup>102</sup>

Ökonomisch setzten sich in Wissenschaft und praktischer Wirtschaftspolitik in den westlichen Staaten zunächst die Lehren John M. Keynes (1883-1946) durch. Die Idee war, der Staat könne durch Entfaltung eigener Nachfrage, gegebenenfalls durch Aufnahme von Krediten, die Initialzündung für einen wirtschaftlichen Aufschwung geben und durch seine fiskal- und geldpolitischen Aktivitäten die Entwicklung in seinem Sinne beeinflussen. Besonders eine Glättung der Konjunkturzyklen zur Stabilisierung der wirtschaftlichen Entwicklung wurde angestrebt, um für die Wirtschaftssubjekte die Planbarkeit ihrer Aktivitäten zu erhöhen und damit Risiken zu senken. Der Staat hielt also eine schützende Hand über die Bevölkerung. Diese Strategie war gerade aus deutscher Sicht nicht einmal erfolglos, denn der Marshallplan als großes staatliches Förderungsprogramm sorgte für ein rasches Wiedererstarken der westdeutschen Wirtschaftskraft, während durch die Demontagen in der sowjetischen Besatzungszone genau das Gegenteil bewirkt wurde.

In den Unternehmungen der Privatwirtschaft begann sich, nicht unerheblich vorangetrieben durch die Boston Consulting Group (BCG), ab den 1960er Jahren der Glaube an die Lern- und Erfahrungskurveneffekte und der Größenvorteile durch Synergieeffekte zu verbreiten.<sup>103</sup> Eine Unternehmung, die groß ist und besonders hohe Stückzahlen eines Produkts herstellen kann, gewänne schnell viel Übung in der Herstellung derselben und könne deswegen wirtschaftlicher, d. h. kostensparender arbeiten.<sup>104</sup> Hinzu käme, dass in großen Unternehmen gewisse Funktionen, z. B. Personalverwaltung, Rechnungswesen etc., zentral und daher mit weniger Aufwand als in vielen kleinen Unternehmen betrieben werden könne, was ebenfalls Kosten senke, genauso wie die Bündelung von Marktmacht – die Beschaffungsabteilung könnte nun z. B. größere Mengen an Einsatzgütern einkaufen und damit Mengenrabatte bei

---

<sup>102</sup> Die Führer großer Konzerne sahen sich mitunter als *nationale* Verantwortungsträger und ihre Unternehmungen als Akteure in diesem Konflikt, vgl. z. B. die Äußerungen des langjährigen IBM Chefs Thomas J. Watson Jr. in Watson, Petre (1990), S. 412 ff., Watson (1963), S. 81 ff., 95 ff., 106.

<sup>103</sup> Vgl. Rothschild (1990), S. 155 ff. Die Entdeckung der Erfahrungskurve geht auf Studien in den 1930er Jahren zurück.

<sup>104</sup> Gegenwärtig greift dieser Gedanke im Gesundheitswesen Raum. Kliniken werden zukünftig an ihren Therapieerfolgen gemessen werden. Der Therapieerfolg nimmt dramatisch zu, wenn Ärzte sich auf bestimmte Operationen oder Therapien konzentrieren und diese in großer Zahl routinemäßig abwickeln.

den Lieferanten einfordern. Unternehmen begannen in der Folge, ihr Wachstum zu forcieren, sowohl in absoluter Größe als auch relativ, ausgedrückt in Marktanteilen, da die mikroökonomischen Modelle der *Industrieökonomik* nahe legten, ein größerer Marktanteil eröffne größere Gewinnmargen bis hin zur maximalen Rendite im Monopol (Marktanteil = 100 %). In Deutschland war die oben bereits genannte AEG, deren Unternehmensgeschichte der Nachkriegszeit durch unablässige Firmenzukäufe geprägt war,<sup>105</sup> ein Archetyp dieser Entwicklung. Nicht zuletzt war mit diesem Größenwachstum ein nicht unerheblicher Prestigegewinn der „Industriekapitäne“ verbunden. Noch heute genießen trotz der Firmenskandale der letzten Jahre in den USA die Vorstandsvorsitzenden (Chief Executive Officers, CEO) großer Publikumsgesellschaften einen Status, der denen von Popstars nahe kommt.

Diese Entwicklungstendenzen – von der Popkultur abgesehen – fanden auch in der wissenschaftlichen Arbeit zur Weiterentwicklung der Kostenrechnungssysteme ihren Niederschlag. War die erste Hälfte des Jahrhunderts in diesem Bereich geprägt durch Eugen Schmalenbach, war es nun sein Nachfolger Erich Gutenberg (1897-1984), der das Fach durch wesentliche Ideen bereicherte. Der Westfale war Sohn eines Fabrikanten und studierte zunächst Volkswirtschaftslehre, bevor er sich der Betriebswirtschaft zuwandte. Aus der Mikroökonomik importierte er die Gedanken zur *Produktionstheorie* in die Betriebswirtschaft. Er interpretierte den Betrieb in seiner Gänze und untersuchte die Beziehungen zwischen den Eingängen an Betriebsmitteln, Werkstoffen und Arbeit (Produktionsfaktoren, Inputs) und den Ergebnissen (Outputs). Er formulierte Kostenfunktionen, und seine Kostentheorie bildete eine Grundlage für die Standard- und Grenzkostenrechnungen.<sup>106</sup> Das Pendant zu Erich Gutenberg auf Seiten der Volkswirtschaftslehre war der Kieler Professor Erich Schneider, der die moderne, mathematisch orientierte Volkswirtschaftslehre in Deutschland hoffähig machte.

Die 1950er und 1960er Jahre waren in der Folge eine hinsichtlich der Kostenrechnung produktive Zeit: Das oben bereits erwähnte Input-Output-Modell wurde für die Zwecke der Kostenrechnung adaptiert (u. a. bei der Verrechnung interner Leistungen). Während sich Erich Kosiol Gedanken zur Standardkostenrechnung<sup>107</sup> gemacht hatte, entwickelte Wolfgang Kilger mit Hans Plaut, dem Gründer der gleichnamigen Unternehmensberatung, die Grenzplankos-

---

<sup>105</sup> Vgl. Strunk (1999), S. 60 ff., speziell S. 78 ff. Die AEG scheiterte mit dieser Politik und wurde schließlich nach jahrelangem Siechtum 1996 aufgelöst.

<sup>106</sup> Vgl. Busse von Colbe (1996), S. 418.

<sup>107</sup> Die Standardkostenrechnung ist eine Vollkostenrechnung (keine Unterscheidung fixer und variabler Kosten). Statt tatsächlich eingetretener Ist-Kosten werden feste Verrechnungspreise verwendet, die zufällige Preisschwankungen des Marktes nivellieren. Diese Verrechnungspreise werden Standard- oder auch Plankosten genannt.

tenrechnung<sup>108</sup>, und sie sorgten dafür, dass sie in Standardsoftware für Unternehmen wie das SAP-System übernommen wurde und auf diese Weise weite Verbreitung fand. Paul Riebel erweiterte die Deckungsbeitragsrechnung über mehrere Stufen, wobei er unterschiedliche Arten von Fixkosten – langfristig fest oder kurzfristig abbaubar – unterschied.<sup>109</sup>

Im Verlaufe der Zeit wurde die Produktion immer kapital- und wissensintensiver. Dies führte dazu, dass das oben bereits angesprochene Problem der präzisen Verrechnung von Gemeinkosten immer drängender wurde, denn Kosten für Maschinen (insbesondere die Abschreibungen), auf denen viele Produkte gefertigt werden, aber auch die Kosten für Forscher und Ingenieure in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen fallen gewöhnlich als Gemeinkosten an. Dadurch wurden die Gemeinkosten relativ zu den Einzelkosten sehr groß und damit die Verrechnungsschlüssel, die man für die Zuweisung der Kosten auf die einzelnen Produkte verwendete, sehr ungenau. In den USA wurde durch George Staubus (1971) daher ein grundsätzlich anderer Ansatz der Kostenrechnung vorgeschlagen, bei dem Kostensätze für einzelne Aktivitäten ermittelt werden sollen (*Activity Based Costing*). Die Kalkulation für verschiedene Produkte hat dann die Kostensätze der jeweils bei der Herstellung in Anspruch genommenen Aktivitäten zu berücksichtigen. In Deutschland wurde dieser Ansatz in erweiterter Form unter dem Namen *Prozesskostenrechnung* im Wesentlichen von Péter Horváth vertreten. Ihr Mehrwert ist jedoch umstritten.<sup>110</sup> In der Volkswirtschaftslehre waren die 1970er Jahre sehr produktiv, und zahlreiche neue Zweige wie die bereits erwähnten institutionenökonomischen Ansätze begannen zu wachsen.

Ziel der Anstrengungen in der Kostenrechnung war in allen Fällen die Steigerung der Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Produktion und damit der Allokation<sup>111</sup> von Ressourcen in Unternehmen. Diese *allokative Effizienz* war gleichermaßen in der Volkswirtschaftslehre ein beherrschendes Thema.

---

<sup>108</sup> Die Grenzplankostenrechnung ist eine Teilkostenrechnung, trennt also nach fixen und variablen Kosten, und stellt die Kostenentwicklung (linear) in Abhängigkeit von der Ausbringungsmenge dar. Die geplante Beschäftigungs- oder Ausbringungsmenge multipliziert mit standardisierten Verrechnungspreisen aller Inputfaktoren ergeben die Plankosten. Die Grenzplankostenrechnung wird damit zu einem Instrument der kurzfristigen Planung und strukturiert die Kontrolle bei der Analyse von Abweichungen zwischen Plan und später realisierten Kosten. Dadurch, dass in der Unternehmung Verantwortungsbereiche für die Kostenentstehung eingerichtet werden, können mit den Plankostenrechnungen die Quellen von Planabweichungen diagnostiziert werden.

<sup>109</sup> Vgl. ausführlich Friedl (2004), S. 236 ff., 318 ff. und 438 ff.

<sup>110</sup> Vgl. ausführlich Friedl (2004), S. 389 ff.

<sup>111</sup> Allokation: Zuweisung, Zuteilung (von Ressourcen in ihre jeweilige Verwendung).

In der Wirtschaftspolitik traten unterdessen die Grenzen Keynesianischer Globalsteuerungspolitik immer deutlicher zu Tage. Ab 1980 erhielten schließlich die liberalen Sichtweisen, die wesentlich von dem Ökonomen und Nobelpreisträger Milton Friedman (1912-2006) ausgearbeitet wurden, eine Chance, zunächst in den USA unter Präsident Ronald Reagan (Reaganomics) und in Großbritannien unter Premierministerin Margaret Thatcher (Thatcherism), die für eine Liberalisierung und Deregulierung, also einen Rückzug des Staates aus den wirtschaftlichen Aktivitäten standen (wobei das zumindest im Falle Reagans kritisch zu sehen ist, da insbesondere die staatlichen Investitionen in Verteidigung unter anderem mit der Strategic Defense Initiative (SDI, „Star Wars“-Programm) unter seiner Ägide buchstäblich astronomische Höhen erreichten). Laut Friedman habe sich der Staat auf die Kontrolle des Geldmengenwachstums zu beschränken und regelbasiert, d. h. für die Öffentlichkeit transparent und vorhersagbar zu agieren (*Monetarismus*).

Gleichzeitig waren viele Unternehmen zu beträchtlicher Größe herangewachsen. Aber trotz aller Hoffnungen auf Synergie- und Lernkurveneffekte stellten sich die gewünschten Erfolge nicht ein. Im Gegenteil, der Wert zahlreicher Unternehmen an den Börsen war niedriger als der Wert ihrer Einzelteile, also Gebäude, Maschinen, Grundstücke, Lizenzen etc. Dennoch waren die Unternehmen selbst bei niedriger Börsenbewertung noch so teuer, dass keine Privatperson in der Lage gewesen wäre, sie zu übernehmen und für Abhilfe zu sorgen. Das Management – also die Erfüllungsgehilfen (Agenten) der Anteilseigner (Prinzipale) – konnte ungeniert und unangefochten „regieren“. Es war ab 1977 Michael Milken, Mitarbeiter beim Wall Street Handelshaus Drexel Burnham, der diesem Treiben ein Ende setzte. Er erfand die Junk Bonds, im Deutschen mit Schrott- oder neutraler Hochzinsanleihen übersetzt. Bis dato wurden Anleihen (bonds) nur von Großunternehmen ausgegeben. Milken eröffnete kleinen, aufstrebenden und durchaus wirtschaftlich und profitabel arbeitenden Unternehmen die Möglichkeit, sich auf dieselbe Art und Weise am Kapitalmarkt zu finanzieren, allerdings zu höheren Zinssätzen, da mit diesen Unternehmen ein höheres Risiko verbunden war. Die Junk Bonds wurden schließlich *die* Finanzierungsquelle für Privatpersonen – in den USA nannte man sie Corporate Raiders oder Sharks, in Deutschland werden sie seit kurzem als Heuschrecken betitelt –, die es auf große, schlecht geführte Unternehmen abgesehen hatten. Sie begannen, Jagd auf die Unternehmen zu machen, kauften Aktien, bis sie ein Unternehmen kontrollieren konnten, entfernten das inkompetente Management, zerlegten die Firma in ihre Einzelteile, verkauften diese und ließen, wenn überlebensfähig und lukrativ, einen kleinen, größen-

reduzierten Rest zurück (*Downsizing*).<sup>112</sup> Auf diese Weise verdienten sie erkleckliche Vermögen, setzten aber gleichzeitig einen Heilungsprozess für die gesamte amerikanische Volkswirtschaft in Gang: Wertvernichtende Unternehmen wurden eliminiert, was den Managern anderer Unternehmen eine Warnung war. Daher rührt das große Interesse von Managern an „wertorientierter Unternehmensführung“ (vgl. oben) und der immer stärker durch Kapitalmärkte getriebenen Lenkung und Bewertung von Unternehmen. Nichtsdestotrotz gerieten und geraten Finanzinvestoren, heute treten sie in der Regel als Firmen unter der Überschrift Private Equity auf, stark in die Kritik; ihnen wird vor allem Rücksichtslosigkeit gegenüber den Belegschaften der betroffenen Firmen und eine kurzfristige Denkweise vorgeworfen.<sup>113</sup> Damit verbunden ist die – unter liberalen Ökonomen umstrittene – Forderung, Unternehmen hätten auch sozialverantwortlich zu handeln (*Corporate Social Responsibility*). Auch die Einstufung der Person Michael Milken ist nach wie vor hoch umstritten. Für die einen ist er ein Held, für die anderen ein Krimineller – in der Tat wurde Milken 1991 zu einer knapp zweijährigen Gefängnisstrafe verurteilt und zahlte Strafen und zivilrechtliche Ausgleichsleistungen in einem Volumen von 900 Mio. \$.

Es ist nicht überraschend, dass in Deutschland in etwa aus der gleichen Zeit, den 1980er Jahren, das *Controlling* als eigenständige Disziplin erwuchs, die weiter geht als Buchführung, Kostenrechnung und Management Accounting.<sup>114</sup> *Controlling* wird heute als eine die Unternehmensführung bei der Erreichung der Unternehmensziele (allgemein: Erzielung von Gewinn) unterstützende Funktion angesehen.<sup>115</sup> Einige Vertreter des Faches schreiben ihr sogar die Sicherung von Rationalität in der Unternehmensführung als Aufgabe zu.<sup>116</sup> Betrachtete man Rationalität oder Besonnenheit, Mäßigung, Gerechtigkeit, Weisheit als Bestandteil der biblischen Kardinaltugenden,<sup>117</sup> so wäre das *Controlling* also eine Art Tugendwächter der Unternehmung. Dies zeichnet möglicherweise ein etwas zu selbstbewusstes Bild des *Controllings*, aber vor dem Hintergrund der oben erörterten unternehmerischen Realität und eines bisweilen über die Stränge schlagenden Managements wäre diese Sicht plausibel.<sup>118</sup> Unab-

---

<sup>112</sup> Vgl. Rothschild (1990), S. 298 ff. In dem Film *Wall Street* von Oliver Stone von 1987 geht es um dieses Thema. Michael Douglas spielt darin die Rolle des Raiders Gordon Gekko. Auf der Hauptversammlung einer von ihm angegriffenen Firma hält er die berühmt gewordene „Greed is Good“-Rede (siehe Anhang), die, von Oliver Stone eigentlich als ironische Überzeichnung gedacht, zur Ikone der Young Urban Professionals, der Yuppies wurde. Die Yuppies prägten die gesamten 1980er Jahre.

<sup>113</sup> Vgl. z. B. Handelsblatt (2006b).

<sup>114</sup> Vgl. Horváth (1979).

<sup>115</sup> Vgl. Friedl (2003), S. 1.

<sup>116</sup> Vgl. Weber (1999).

<sup>117</sup> Weish. 8, 7.

<sup>118</sup> Nicht zuletzt berücksichtigt diese Auffassung des *Controllings* implizit auch neuere Erkenntnisse der verlorientierten Wirtschaftsforschung (*behavioral economics*) und Neurowissenschaften (*neuro-economics*).

hängig von der letztendlichen Sicht der Controllingfunktion besteht aber ein einhelliges Verständnis dahin gehend, dass das Controlling die Ausrichtung aller (arbeitsteiligen und spezialisierten) Aktivitäten auf die Ziele der Unternehmung zu gewährleisten hat, es muss also die Entscheidungen aller Führungsebenen, die diese Aktivitäten auslösen, *koordinieren*. Buchhaltung, Kostenrechnung und alle weiteren Informationssysteme spielen darin eine wichtige Rolle, da sie die *Informationen liefern*, die für solche Entscheidungen relevant sind. Das Controlling muss daher anders als in der Kostenrechnung auch eine strategische, d. h. langfristige Sichtweise entwickeln, zu der auch die langfristige Gestaltung von Kosten, das *Kostenmanagement*, gehört. Das Zielkostenmanagement (target costing) ist dabei ein Beitrag, der Ende der 1980er Jahre aus Japan nach Deutschland kam, und intensiv diskutiert wurde.<sup>119</sup> Während die Kostenrechnung die Selbstkosten ermittelt und daraus den Verkaufspreis ableitet, geht das Zielkostenmanagement von der Frage aus, welcher Preis überhaupt am Markt realisierbar ist, und gestaltet die Kosten des betreffenden Produkts danach. Abgeleitet aus den institutionenökonomischen Ansätzen, insbesondere der Agenturtheorie, wurden Maßnahmen entwickelt, mit denen das Verhalten von Entscheidungsträgern im Sinne der Unternehmensziele beeinflusst werden kann. Dazu gehören z. B. *Präferenzoffenbarungsmechanismen*, *Verrechnungspreise*, *marktähnliche Allokationsmechanismen* oder *Anreizsysteme*.<sup>120</sup> Definitionslogisch aufgebaute und vom Controlling zu entwickelnde *Kennzahlensysteme* oder moderner: *Balanced Scorecards*<sup>121</sup> sollen Transparenz über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge des Systems Unternehmung liefern. Mit diesen und anderen Messsystemen soll nicht zuletzt auch die Leistung des Managements evaluiert werden, bevor es durch den Markt für Fehlleistungen abgestraft wird. Ein großes Thema in diesem Zusammenhang ist auch das *Risikomanagement*, das explizit in das Arbeitsgebiet der Controller eingeordnet wird. Ausschlaggebend hierfür waren die großen Unternehmens- und Finanzskandale der letzten anderthalb Dekaden, bei denen Unternehmen wie Enron, Tyco, Worldcom oder Parmalat spektakulär und medienwirksam

---

wonach Entscheidungsträger nicht, wie lange Zeit angenommen, vollständig rational handelten (*rational choice theory*) sondern geprägt seien durch automatische und affektive Verhaltensweisen, die die Rationalität überlagerten, vgl. Ahlert, Kenning (2006). Warum es allerdings ausgerechnet Controller bzw. Controllerinnen sein sollen, die sich solcher natürlichen, verzerrenden Wirkungen des menschlichen Entscheidungsverhaltens entziehen können sollten, wäre noch zu klären.

<sup>119</sup> Vgl. Tanaka (1993), Horváth (1993).

<sup>120</sup> Vgl. z. B. Ewert, Wagenhofer (2005), Laux (2005).

<sup>121</sup> Vgl. Kaplan, Norton (1996). In einer *Balanced Scorecard* werden monetäre mit nichtmonetären Kenngrößen verknüpft und ihre Wirkungsbeziehungen auf die langfristigen Unternehmensziele dargestellt. Die *Balanced Scorecard* ist damit ein Instrument des strategischen Managements. Sie wurde von dem an der Harvard Business School lehrenden Robert Kaplan gemeinsam mit dem Unternehmensberater David Norton in einem ähnlichen Dialogprozess zwischen Wissenschaft und Praxis entwickelt, wie auch in Deutschland zu Beginn des 20. Jahrhunderts gearbeitet wurde; vgl. Kaplan (1993). Sie ist mittlerweile eines der erfolgreichsten Managementwerkzeuge überhaupt; vgl. das von der Unternehmensberatung Bain & Company regelmäßig herausgegebene *Management-Tool-Ranking* unter [http://www.bain.com/management\\_tools/home.asp](http://www.bain.com/management_tools/home.asp) (Stand: September 2006).

scheiterten. Bei den Investmentbanken verspielten kriminelle „Rogue Trader“ wie Nick Leeson (Barings Bank), John Rusnak (Allfirst) oder Peter Young (Deutsche Morgan Grenfell) durch nicht genehmigte und mit hohen Risiken behaftete Geschäfte Milliardensummen. Der Fall von Nick Leeson ist in dem Film *Rogue Trader* von 1999 verfilmt worden. Darin wird gut herausgearbeitet, wie Leeson in einer Situation, in der er bereits Verluste bei seinen Wertpapierpositionen hat hinnehmen müssen, sein Risiko durch panische Zukäufe noch vergrößert, in der verzweifelten Hoffnung, die bisherigen Verluste kompensieren zu können. Dieses Verhalten von Menschen ist typisch und diametral zu den Prognosen der *Rational Choice Theory* und der *Erwartungsnutzentheorie*, die in den ersten Nachkriegsjahrzehnten dominant waren und wonach angenommen wurde, Menschen wählten Entscheidungsalternativen mit höchstem Erwartungswert, ggf. korrigiert um eine universelle Risikoneigung. Tatsächlich fürchten Menschen aber scheinbar Verluste mehr als sie Gewinne lieben, weshalb sie in Verlustsituationen ihr Risiko vergrößern – hoffend, den Verlust kompensieren zu können – und in Gewinnsituationen risikoavers handeln. Dies ist eine der Aussagen, die die *Prospect Theory* macht, die die Psyche des Menschen mit berücksichtigt und in den verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen Verwendung findet (behavioral economics).<sup>122</sup> Eine – sogar gesetzlich vorgeschriebene<sup>123</sup> – Aufgabe von Controllern ist es daher, sicherzustellen, dass Top-Manager oder Angestellte mit unternehmenskritischen Entscheidungsbefugnissen einem Kontrollsystem unterliegen, das kriminelle Aktivitäten oder allgemein für das Unternehmen schädliche Entwicklungen frühzeitig diagnostiziert (Frühwarnsystem) und ein um sich Greifen in der gesamten Unternehmung unterbindet.<sup>124</sup>

Ziel dieses zweiten Entwicklungsabschnitts in der Nachkriegszeit war also im Kern die Verbesserung der Methoden zur Herstellung *transaktionaler Effizienz*, also die Lösung der Problemstellungen, die einer Firma aus dem Vorhandensein von Informationsungleichgewichten und Zielasymmetrien im Austausch zwischen zwei oder mehreren Akteuren, Prinzipal und Agent, Eigentümer und Manager, Manager und Angestellte, Kunden und Firma, Firma und Lieferanten erwachsen.

---

<sup>122</sup> Die Prospect Theory wurde von Daniel Kahneman und Amos Tversky 1979 formuliert. Kahneman erhielt für sie 2002 den Nobelpreis (Tversky verstarb zuvor).

<sup>123</sup> Siehe in Deutschland das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG von 1998), in den USA die Verlautbarungen des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, gegründet 1985, Statements von 1992, 1994, 1995, 2004) sowie den Sarbanes-Oxley-Act (SOX, von 2002).

<sup>124</sup> Ein weiteres großes Arbeitsgebiet im Controlling in den 1990er Jahren waren Umweltkostenrechnungen und Öko-Audits, also Betriebsprüfungen hinsichtlich ökologischer Kriterien.

Nach dem Ende des Kalten Krieges war ab 1990 auch das Blockdenken aufgehoben. Neue Märkte (emerging markets) wurden daraufhin erschlossen. Die asiatischen Länder erwiesen sich bereits früh als erfolgreich, obwohl die Asienkrise zum Ende des Jahrhunderts den Optimismus dämpfte. Auch die osteuropäischen Staaten und Russland zeigen trotz Anlaufschwierigkeiten mittlerweile große Entwicklungsdynamiken. Der Nationalstaat wird umgekehrt zur Vergrößerung der wirtschaftlichen Welt kleiner und verliert an Einfluss. Dennoch scheinen viele Regierungen diesen Sachverhalt noch nicht realisiert zu haben bzw. wollen ihn nicht wahr haben.<sup>125</sup> In der Folge wird – auch und gerade in Deutschland – vielfach mit den tradierten wirtschaftspolitischen Instrumenten gearbeitet mit der Vorstellung, das Land könne noch immer wie eine Maschine durch das Drehen an diesem und jenem Stellhebel gelenkt werden.<sup>126</sup> Die Welt ist aber relativ zur stabilen und politisch klar segmentierten Zeit zwischen 1950 und 1990 vernetzter, multilateraler und damit komplexer geworden. Je komplexer ein System ist, umso schwieriger ist es, es zu verstehen, und je weniger es verstanden wird, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit, dass Eingriffe ungewünschte Nebeneffekte und per Saldo negative Wirkungen haben. Die letzten Jahre deutscher Regierungsarbeit, gleich welcher politischen Couleur, offenbaren eine Proliferation ebendieser Nebenwirkungen, nicht antizipierter Effekte und handwerklicher Fehler.<sup>127</sup>

Zahlreiche Unternehmen scheinen sich dieser Tatsache in stärkerem Maße bewusst zu sein. Sie verabschieden sich daher schrittweise von den traditionellen Managementstrategien, die darauf abzielten, Märkte zu beherrschen und Kosten zu senken. Unternehmensgröße und externes, d. h. durch Zukäufe herbeigeführtes Wachstum und Marktmacht treten als Erfolgskriterien zurück. Sie beginnen wieder, kooperativ in Partnerschaften zusammenzuarbeiten und sich gegenseitig zu ergänzen. Sie formen sich zu lose gekoppelten Business Ecosystems zusammen, um auf diese Weise die Instabilitäten des Marktes, vor denen die Nationalstaaten nicht mehr wirksam schützen können, besser abfedern und sich besser an sich ändernde Marktbedingungen anpassen zu können.

---

<sup>125</sup> Vgl. Geißler (2004), siehe Anhang.

<sup>126</sup> Der amerikanische Ökonom Paul Krugman (1999) will für dieses Verhalten sowie die gegenwärtige relative Erfolglosigkeit Deutschlands im Wettbewerb mit anderen Nationen sogar philosophische und kulturelle Ursachen sehen: „The real divide between currently successful economies, like the U. S., and currently troubled ones, like Germany, is not political but philosophical; it's not Karl Marx vs. Adam Smith, it's Immanuel Kant's categorical imperative vs. William James' pragmatism. What the Germans really want is a clear set of principles: rules that specify the nature of truth, the basis of morality, when shops will be open, and what a Deutsche mark is worth. Americans, by contrast, are philosophically and personally sloppy: They go with whatever seems more or less to work. If people want to go shopping at 11 P. M., that's okay; if a dollar is sometimes worth 80 yen, sometimes 150, that's also okay. ... But the world has changed in a way that seems to favor flexibility over discipline. With technology and markets in flux, not everything worth doing is worth doing well; ...”

<sup>127</sup> Vgl. Mayntz (2006).

Seitens des Controllings können heute die klassischen Problemstellungen – allokativen und transaktionalen Effizienz – als weitestgehend beherrscht betrachtet werden, auch wenn es gewiss hier und da Ansätze zur Verbesserung geben mag.<sup>128</sup> Für die praktische Unternehmensführung bleiben sie nach wie vor relevant, und der (objektive) Bedarf der Unternehmenspraxis nach Controllingwissen muss als noch nicht gedeckt angesehen werden. Speziell kleine und mittelständische Unternehmen haben noch Ausbaupotenziale. Es darf dabei auch nicht außer Acht gelassen werden, dass die allokativen Effizienz, wenigstens was die Produktion von Gütern betrifft, an Bedeutung eingebüßt hat. Bei immer mehr Produkten stellt die eigentliche Produktion den geringsten Teil der Kosten dar.<sup>129</sup> Es ist in zunehmendem Maße das Wissen, das in viele Industrie- und Konsumgüter und ihre Vermarktung einfließt, das den entscheidenden Anteil an den Kosten darstellt.

Es liegt daher nahe zu vermuten, dass die Bedeutung des Kosten- und Innovationsmanagements auf der Ebene der gesamten Unternehmung in Zukunft zunehmen wird. Ein immer bedeutenderer Faktor wird dabei die Frage sein: Gelingt es einer Unternehmung, sich in allen Bereichen effizient an sich wandelnde, schwerer zu prognostizierende Marktbedingungen anzupassen, ist sie also in der Lage, trotz aller Beharrungstendenzen von Menschen, Technologien und Prozessen die Transformation zu meistern? Die zentrale Fragestellung des Controllings – nach der Frage nach *allokativer* bzw. *transaktionaler Effizienz* in der Vergangenheit – könnte also in Zukunft lauten: Wie kann *transformationale Effizienz* sicher gestellt werden?

## 9 Schlussfolgerungen

Die betriebswirtschaftliche Forschung hat einen sehr eigenen Charakter. Anders als beispielsweise die Philosophie, die Naturwissenschaften oder die Mathematik stand nicht ein abstraktes akademisches Erkenntnisinteresse im Mittelpunkt, sondern die Lösung konkreter praktischer Probleme, die sich bei der Führung eines Unternehmens ergaben. Betriebswirt-

---

<sup>128</sup> Traditionell sind das Controlling und die Instrumente der Kostenrechnung sehr auf Produktionsbetriebe ausgerichtet. Die Welt der Dienstleistungen, die die heutigen hoch entwickelten Volkswirtschaften dominiert, ist noch unzureichend erforscht. Gegenwärtig schickt sich ein neuer Zweig der Betriebswirtschaftslehre, die – interdisziplinär ausgerichteten – *Services Sciences* an, diese Wissensdefizite aufzuarbeiten, vgl. Horn (2005).

<sup>129</sup> Unmittelbar ersichtlich ist das bei Informationsgütern wie Software, die – ist sie einmal entwickelt – zu quasi Kosten von Null produziert werden kann. Aber auch bei alltäglichen Konsumprodukten wie beispielsweise Sportschuhen, bestehen die Kosten heute ganz überwiegend aus Gemeinkosten, vor allem Werbe- und Vertriebskosten, vgl. z. B. Handelsblatt (2006a). Die reine Produktion einer Jeanshose aus fertigen Stoffen, für die im Handel je nach Markenlabel um die 80 € zu bezahlen ist, kostet in Deutschland etwa 4,50 €.

schaftslehre hat damit stets eher den Charakter einer Ingenieurwissenschaft gehabt. In der Folge waren auch die Forschungsmethoden sehr handlungsorientiert.

Gegenwärtig scheint die Tendenz dahin zu gehen, die betriebswirtschaftliche Forschung von diesem Erbe zu lösen. Die großzahlige empirische Forschung genießt einen immer höheren Stellenwert; der sozialwissenschaftliche Charakter der Betriebswirtschaft wird verstärkt in den Vordergrund gerückt. Gleichzeitig wird die Forschung damit aber auch von der Unternehmenspraxis zu einem Gutteil *entrückt*. Die sich dabei öffnende Lücke wird durch den vergleichsweise jungen Berufsstand der Unternehmensberater gefüllt. Sie haben ihr Ohr am Herzen der Unternehmenspraxis und generieren die Lösungen für die dort vorhandenen Problemstellungen. In der anderen Richtung übersetzen sie Forschungsergebnisse der Wissenschaft in für die Unternehmenspraxis dienliche Konzepte und Werkzeuge.

Unabhängig davon jedoch, wie die Betriebswirtschaft gesehen wird – als Sozialwissenschaft oder als handlungsorientierte Kunstlehre –, bleibt sie stark durch den jeweiligen historischen Kontext, seine damit einher gehenden spezifischen Problemstellungen und den vorherrschenden Zeitgeist beeinflusst.<sup>130</sup> Ein Verständnis für die Betriebswirtschaft kann sich folglich erst dann einstellen, wenn man diesen zeitlichen Kontext im Auge behält. Dass dies auch materiell sehr lohnenswert ist, haben die Beispiele im Text demonstriert: Das Nichtwissen über historische Zusammenhänge macht einerseits den Forscher wie den Praktiker anfällig für kostspielige Modeerscheinungen. Diese müssen nicht notwendigerweise von Übel sein, allerdings sind sie einer kritischen Prüfung zu unterziehen, die nicht hinreichend stattfinden kann, wenn das Wissen über die Vergangenheit fehlt. Andererseits lässt man sich unter Umständen Chancen entgehen, denn in der Geschichte hat es sich regelmäßig als erfolgreich erwiesen – siehe das Beispiel von Michael Milken –, gegen herrschende, eingefahrene Meinungen aufzubegehren, das Neue zu wagen und eine Phase „schöpferischer Zerstörung“ einzuleiten. Es bedarf eines großen Reflektionsvermögens, um diese oft impliziten Annahmen hinter menschlichem Agieren zu diagnostizieren.

Der Begriff schöpferische Zerstörung (Creative Destruction) wurde durch den Ökonomen Joseph Schumpeter (1883-1950) populär gemacht und sei Grundvoraussetzung für das Funktionieren und das Fortkommen von kapitalistisch organisierten Ökonomien.<sup>131</sup> Das Unternehmertum zeichne sich dadurch aus, solche Zerstörungs- und damit Innovationsprozesse

---

<sup>130</sup> Vgl. Mayo, Nohria (2005).

<sup>131</sup> Vgl. Schumpeter (1942).

durch seine Kreativität in Gang zu setzen. Ein ähnlicher Gedanke findet sich bereits bei dem deutschen Philosophen Friedrich Nietzsche (1844-1900) in *Also sprach Zarathustra* (1883-1885). Darin kennzeichnet er den *Übermenschen*, der in der Lage sei, sich vom allgemeinen Hang des Pöbels zum risikolosen Hedonismus und Herdenverhalten zu lösen und stattdessen als mutiger Mensch der Tat schöpferisch und sich selbst *überwindend* tätig zu werden und nach Höherem zu streben. In *Der Bourgeois* von 1913 beschrieb der deutsche Nationalökonom Werner Sombart (1863-1941) ebendiesen Geist des nach Taten drängenden Unternehmers.<sup>132</sup> Innovation und Rationalisierung setze dabei aber eine durch die betrieblichen Rechenwerke geschaffene Ordnung und Übersicht voraus. Sombart bezeichnet dies als Rechenhaftigkeit oder „die Neigung, die Gepflogenheit, aber auch die Fähigkeit, die Welt in Zahlen aufzulösen und diese Zahlen zu einem kunstvollen System von Einnahmen und Ausgaben zusammenzustellen.“<sup>133</sup> Buchführung, Kostenrechnung und Controlling stellen demnach den Kern des Unternehmens, eine Grundvoraussetzung für erfolgreiches Unternehmertum dar.

Schließlich sind, auch dies haben verschiedene Beispiele illustriert, die *Innovationen* des Faches immer wieder *an den Schnittstellen verschiedener Fachbereiche* – Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Mathematik, Biologie, Ingenieurwesen, Rechtswissenschaften, Philosophie etc. – entstanden. Gerade die auf Innovation bedachten Betriebswirte und Betriebswirtinnen müssen also Generalisten mit breiter Bildung und fächerübergreifendem Horizont sein und können sich nicht mit engem Fachwissen begnügen.

---

<sup>132</sup> Vgl. Sombart (1988), S. 60 ff.

<sup>133</sup> Sombart (1988), S. 129.

# Anhang

## I Kodex Hammurabi: Auszüge

(Übersetzung: L. W. King, Quelle: <http://eawc.evansville.edu/anthology/hammurabi.htm>; Stand: Sept. 2006)

7. If any one buy from the son or the slave of another man, without witnesses or a contract, silver or gold, a male or female slave, an ox or a sheep, an ass or anything, or if he take it in charge, he is considered a thief and shall be put to death.
36. The field, garden, and house of a chieftain, of a man, or of one subject to quit-rent, can not be sold.
37. If any one buy the field, garden, and house of a chieftain, man, or one subject to quit-rent, his contract tablet of sale shall be broken (declared invalid) and he loses his money. The field, garden, and house return to their owners.
38. A chieftain, man, or one subject to quit-rent can not assign his tenure of field, house, and garden to his wife or daughter, nor can he assign it for a debt.
39. He may, however, assign a field, garden, or house which he has bought, and holds as property, to his wife or daughter or give it for debt.
40. He may sell field, garden, and house to a merchant (royal agents) or to any other public official, the buyer holding field, house, and garden for its usufruct.
48. If any one owe a debt for a loan, and a storm prostrates the grain, or the harvest fail, or the grain does not grow for lack of water; in that year he need not give his creditor any grain, he washes his debt-tablet in water and pays no rent for this year.
104. If a merchant give an agent corn, wool, oil, or any other goods to transport, the agent shall give a receipt for the amount, and compensate the merchant therefore. Then he shall obtain a receipt from the merchant for the money that he gives the merchant.
122. If any one give another silver, gold, or anything else to keep, he shall show everything to some witness, draw up a contract, and then hand it over for safe keeping.
23. If he turn it over for safe keeping without witness or contract, and if he to whom it was ven deny it, then he has no legitimate claim.

## II Leitsätze für die Preisermittlung auf Grund von Selbstkosten: Auszüge

(Hervorhebungen durch den Verfasser)

### Nr. 43 Bemessung

(1) Für die Bereitstellung des betriebsnotwendigen Kapitals können kalkulatorische Zinsen angesetzt werden. Sie sind in der Betriebsrechnung gesondert auszuweisen.

(2) Für kalkulatorische Zinsen setzt der Bundesminister für Wirtschaft im Einvernehmen mit dem Bundesminister der Finanzen einen Höchstsatz fest.\* ...

\*Mit der Verordnung PR Nr. 4/72 vom 17.4.1972 (BAnz. Nr. 78) über die *Bemessung des kalkulatorischen Zinssatzes* wurde ein *Höchstsatz von 6 ½ vom Hundert* jährlich festgelegt.

### Nr. 44 Ermittlung des betriebsnotwendigen Kapitals

(1) Das *betriebsnotwendige Kapital* besteht aus dem *betriebsnotwendigen Vermögen*, *vermindert um* die dem Unternehmen *zinslos zur Verfügung gestellten Vorauszahlungen* und *Anzahlungen* durch öffentliche Auftraggeber und solche Schuldbeträge, die dem Unternehmen im Rahmen des gewährten Zahlungszieles von Lieferanten zinsfrei zur Verfügung gestellt werden.

(2) Das *betriebsnotwendige Vermögen* setzt sich aus den Teilen des Anlage- und Umlaufvermögens zusammen, die dem Betriebszweck dienen. Unberücksichtigt bleibt der Wert der nicht betriebsnotwendigen Vermögensteile. Zu diesen gehören insbesondere die stillgelegten Anlagen mit Ausnahme betriebsnotwendiger Reserveanlagen in Erzeugungs- und Handelsbetrieben, die landwirtschaftlich genutzten Grundstücke, die Wohnhäuser, soweit sie nicht für Betriebsangehörige notwendig sind, die nicht betriebsnotwendigen Beteiligungen, die Forderungen aus Kriegsschäden und die Kriegsfolgeschäden.

### Nr. 45 Wertansatz des betriebsnotwendigen Vermögens

(1) Das *Anlagevermögen* ist mit dem *kalkulatorischen Restwert* nach Maßgabe der Vorschriften für die Abschreibungen zu Anschaffungs- oder Herstellkosten anzusetzen ... .

(2) Die Gegenstände des *Umlaufvermögens* sind auf der Grundlage von *Anschaffungspreisen* oder *Herstellkosten* zu bewerten. ...

### Nr. 46 Mengenansatz des betriebsnotwendigen Vermögens

Das betriebsnotwendige Vermögen und das Abzugskapital sind mit den im Abrechnungszeitabschnitt *durchschnittlich gebundenen Mengen* anzusetzen.

### III CAPM und WACC: Grundidee und Implikationen

Das Capital Asset Pricing Model (CAPM) nimmt die Sichtweise eines Finanzinvestors ein, der Geldmittel als *Eigenkapital* in ein oder mehrere Unternehmen investieren will (z. B. durch den Kauf von Aktien). Das Risiko seiner Anlage lasse sich in zwei Komponenten spalten: das systematische Risiko des Marktes und das spezifische Risiko einer Unternehmung. Letzteres könne, so die Annahme, der Investor dadurch kontrollieren, indem er nicht nur in eine, sondern in viele Unternehmen investiere (Portfoliodiversifikation) – wenn eine Unternehmung Verlust macht, könne dieser durch Gewinne der anderen Unternehmen kompensiert werden. Problematisch ist das systematische und damit relevante Risiko des Marktes (vgl. Abbildung 3). Damit der Anleger einen Anreiz behält, sein Kapital in eine Unternehmung zu investieren, müsse er einen Preis, den Zins, plus eine dem Risiko angemessene Prämie auf sein investiertes Kapital bekommen.

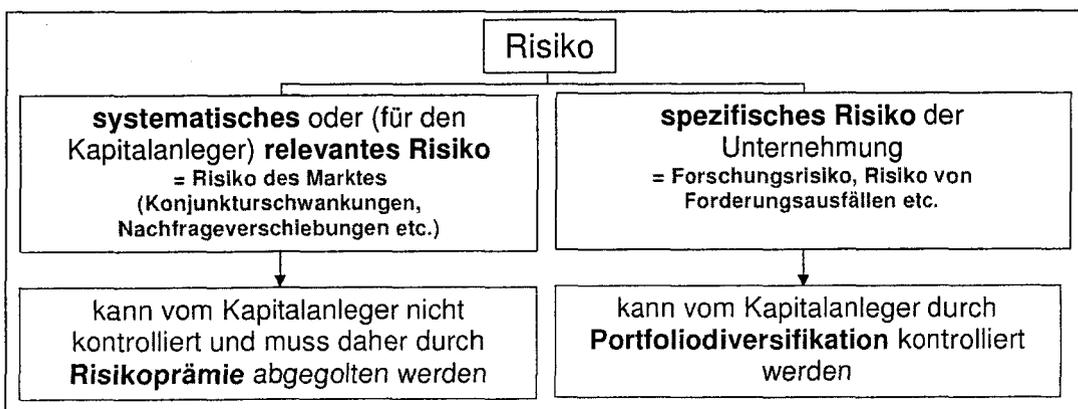


Abbildung 3: Unterscheidung von systematischem und spezifischem Risiko  
Quelle: eigene Darstellung.

Für die Investition in eine Unternehmung müsse noch geprüft werden, ob die Unternehmung systematisch von den Marktrenditen abweicht, ob sie also genau im Marktdurchschnitt liegt oder aber über-/unterproportional wächst bzw. schrumpft. Hierzu werden wie in unten stehender Abbildung 4 die Renditen der Unternehmung (company) relativ zu den durchschnittlichen Renditen über alle am Markt vertretenen Unternehmungen (market) für die vergangenen Perioden dargestellt und regressiert (d. h. eine Regressionsgrade durch die Punktwolke gelegt). Ist die Steigung (Beta) dieser Gerade gleich Eins, liegt die Unternehmung genau im Marktdurchschnitt. Ein Beta größer Eins heißt, dass die Renditen der Unternehmung stärker schwanken als die des Marktes (höheres Risiko). Ein Beta kleiner Eins heißt umgekehrt, dass die Volatilität der Unternehmung geringer ist als die des Marktes (geringeres Risiko relativ zum Markt).

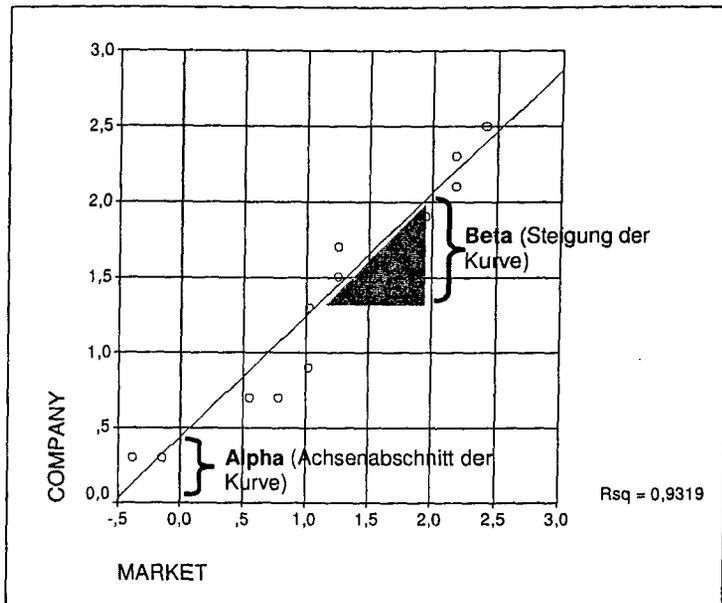


Abbildung 4: Renditeentwicklung einer Firma relativ zum Markt  
Quelle: eigene Darstellung.

Verfügt die Unternehmung über einen positiven Achsenabschnitt Alpha (vgl. Abbildung 4), bedeutet das, dass ihre Rendite stets um den Wert Alpha über der entsprechenden Marktrendite liegt. Ein positives Alpha deutet also auf ein verglichen mit dem Marktdurchschnitt recht fähiges Management hin. Im Jargon der Praktiker wird Faktor Alpha daher auch als „Skill“ (Geschicklichkeit) bezeichnet.

Der für den Finanzinvestor erforderliche Zinssatz auf Eigenkapital ( $k_e$ , cost of equity) ergebe sich gemäß nachstehender Gleichung (Abbildung 5) als Summe aus dem risikofreien Zinssatz, den man für sichere Anlagen (z. B. Bundesschatzbriefe) erhält, zuzüglich der Risikoprämie des betrachteten Marktes, die multipliziert wird mit dem Beta der zu kaufenden Unternehmung. Wird ein gleich gewichtetes Portfolio an Wertpapieren aller am Markt notierten Unternehmen gekauft, ist Beta gleich Eins.

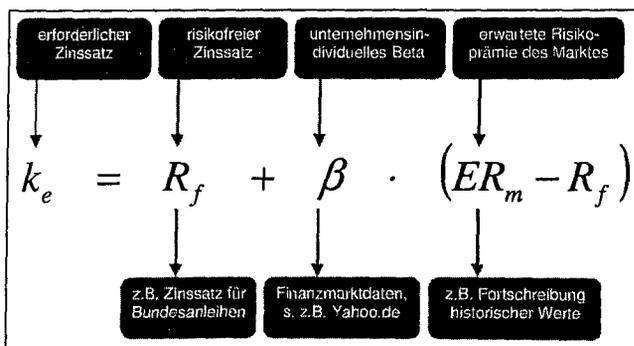


Abbildung 5: Ermittlung der nach dem Risiko gewichteten Kosten des Eigenkapitals einer Unternehmung und mögliche Datenquellen  
Quelle: eigene Darstellung.

Die gewichteten Kapitalkosten (Weighted Average Cost of Capital, WACC) sind dann die Summe aus den Zinsen auf das *Eigenkapital*, ermittelt nach dem obigen Zinssatz  $k_e$ , plus die Zinsen auf das *Fremdkapital*, das eine Unternehmung aufgenommen hat. Die WACC werden gewöhnlich als Zinssatz angegeben.

Durch den Ansatz kalkulatorischer Wagnisse versucht ein Unternehmen im Grunde das oben genannte spezifische Risiko abzusichern. Der zweite mögliche Weg, ebendies zu erreichen, ist, andere Unternehmen im Sinne des „Empire Buildings“ hinzuzukaufen und die Aktivitäten der Unternehmung zu diversifizieren. Ein Unternehmen, das sich auf diese Weise mehrere Standbeine verschafft, kann darauf hoffen, Verluste, die in einem Bereich entstehen, durch Gewinne in anderen Bereichen zu kompensieren.

Letzteres misshagt den Finanzinvestoren, die eine solche diversifizierte Unternehmung schlechter in ihrem Risiko bewerten und ihr eigenes Portfolio weniger gut strukturieren können. Nicht zuletzt deshalb honorieren Finanzmärkte Unternehmen, die sich auf ihre *Kernkompetenzen* beschränken, bzw. werden Unternehmen mit Aktienkursverlusten bestraft, die sich nicht der Idee der Kernkompetenzen beugen. Sich auf Kernkompetenzen zu beschränken bedeutet aber wiederum ein höheres Risiko für die Unternehmung und ihre Angehörigen (Lieferanten, Fremdkapitalgeber, Mitarbeiter etc.): Wird die Kernkompetenz auf den Absatzmärkten obsolet, hat die Unternehmung keine Ausweichmöglichkeit mehr und scheitert bzw. muss Verluste hinnehmen.

Für den Finanzinvestor wiederum ist dies nicht tragisch, da er in seinem Portfolio andere Unternehmen hält, die den Verlust kompensieren. In der Praxis sind Private-Equity-Unternehmen oft selbst stark diversifizierte Unternehmen. Die Finanzinvestoren externalisieren, d. h. wälzen auf diese Weise also Risiko und damit Kosten auf die Allgemeinheit – Firmen und ihre Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Kreditgeber, ggf. den Staat, falls das Unternehmen scheitert und die Mitarbeiter von den Sozialkassen getragen werden müssen – ab.

## IV Greed is Good (!)

Transkript aus dem Oliver Stone Film *Wall Street*, 1987

Szene:

Hauptversammlung der (fiktiven) Firma Teldar Paper, Rede des Finanzinvestors und Aktionärs Gordon Gekko.

“Well, I appreciate the opportunity you're giving me, Mr Cromwell [Vorstandsvorsitzender der Firma Teldar Paper], as the single largest shareholder in Teldar Paper, to speak.

Well, ladies and gentlemen, we're not here to indulge in fantasy, but in political and economic reality. America – America has become a second-rate power. Its trade deficit and its fiscal deficit are at nightmare proportions. Now, in the days of the free market, when our country was a top industrial power, there was accountability to the stockholder. The Carnegies, the Mellons, the men that built this great industrial empire, made sure of it, because it was their money at stake. Today, management has no stake in the company! All together, these men sitting up here [Top Management von Teldar Paper, auf der Bühne des Saales sitzend] own less than three percent of the company. And where does Mr Cromwell put his million-dollar salary? Not in Teldar stock! He owns less than one percent. You own the company. That's right. You, the stockholder. And you are all being royally screwed over by these, these bureaucrats, with their steak luncheons, their hunting and fishing trips, their corporate jets and golden parachutes. [Einwurf Cromwell: This is an outrage! You're out of line, Gekko!] Teldar Paper, Mr Cromwell, Teldar Paper has 33 different vice presidents, each earning over 200,000 dollars a year. Now, I have spent the last two months analyzing what all these guys do, and I still can't figure it out. One thing I do know is that our paper company lost 110 million dollars last year, and I'll bet that half of that was spent in all the paperwork going back and forth between all these vice presidents. The new law of evolution in corporate America seems to be survival of the unfittest. Well, in my book you either do it right or you get eliminated. – In the last seven deals that I've been involved with, there were 2.5 million stockholders who have made a pretax profit of 12 billion dollars. [Applaus der Aktionäre] Thank you. I am not a destroyer of companies! I am a liberator of them!

The point is, ladies and gentleman, that greed – for lack of a better word – is good. Greed is right. Greed works. Greed clarifies, cuts through, and captures the essence of the evolutionary spirit. Greed – in all of its forms: greed for life, for money, for love, knowledge – has marked the upward surge of mankind. And greed – you mark my words – will not only save Teldar Paper, but that other malfunctioning corporation called the USA. Thank you very much.”

## V Greed is Bad (!?)

Heiner Geißler, CDU-Politiker, in: Die Zeit, 11. November 2004.

„Nicht das Gespenst des Kommunismus, vielmehr die Angst geht um in Europa – gepaart mit Wut, Abscheu und tiefem Misstrauen gegenüber den politischen, ökonomischen und wissenschaftlichen Eliten, die ähnlich den Verantwortlichen in der Zeit des Übergangs vom Feudalismus in die Industriegesellschaft offensichtlich unfähig sind, die unausweichliche Globalisierung der Ökonomie human zu gestalten.

Unter Berufung auf angebliche Gesetze des Marktes reden sie vielmehr einer anarchischen Wirtschaftsordnung, die über Leichen geht, das Wort. 100 Millionen von Arbeitslosigkeit bedrohte Menschen in Europa und den USA und 3 Milliarden Arme, die zusammen ein geringeres Einkommen haben als die 400 reichsten Familien der Erde, klagen an: die Adepten einer Shareholder-Value-Ökonomie, die keine Werte kennt jenseits von Angebot und Nachfrage, Spekulanten begünstigt und langfristige Investoren behindert. Sie klagen an: die Staatsmänner der westlichen Welt, die sich von den multinationalen Konzernen erpressen und gegeneinander ausspielen lassen. Sie klagen an: ein Meinungskartell von Ökonomieprofessoren und Publizisten, die meinen, die menschliche Gesellschaft müsse funktionieren wie DaimlerChrysler, und die sich beharrlich weigern, anzuerkennen, dass der Markt geordnet werden muss, auch global Regeln einzuhalten sind und Lohndumping die Qualität der Arbeit und der Produkte zerstört.

Wo bleibt der Aufschrei der SPD, der CDU, der Kirchen gegen ein Wirtschaftssystem, in dem große Konzerne gesunde kleinere Firmen ... aufkaufen, als wären es Sklavenschiffe aus dem 18. Jahrhundert, sie dann zum Zwecke der Marktberreinigung oder zur Steigerung der Kapitalrendite und des Börsenwertes dichtmachen und damit die wirtschaftliche Existenz von Tausenden mitsamt ihren Familien vernichten? Den Menschen zeigt sich die hässliche Fratze eines unsittlichen und auch ökonomisch falschen Kapitalismus, wenn der Börsenwert und die Managergehälter – an den Aktienkurs gekoppelt – umso höher steigen, je mehr Menschen wegrationalisiert werden. Der gerechte, aber hilflose Zorn der Lohnempfänger richtet sich gegen die schamlose Bereicherung von Managern, deren »Verdienst«, wie sogar die *FAZ* schreibt, darin besteht, dass sie durch schwere Fehler Milliarden von Anlagevermögen vernichtet und Arbeitsplätze zerstört haben.“

## Zitierte und weiterführende Literatur

- Abelshauser, Werner (2003): *Kulturkampf: Der deutsche Weg in die Neue Wirtschaft und die amerikanische Herausforderung*, Kulturwissenschaftliche Interventionen, Bd. 4, hrsg. vom Kulturwissenschaftlichen Institut Essen, Berlin.
- Abelshauser, Werner (2004): *Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945*, München.
- Ahlert, Dieter, Kenning, Peter (2006): Neuroökonomik, in: *Zeitschrift für Management*, vol. 1 (2006), no. 1, S. 24-47.
- Aiken, Maxwell, Lu, Wei (1998): The Evolution of Bookkeeping in China: Integrating Historical Trends With Western Influences, in: *Abacus*, vol. 34 (1998), no. 2, S. 2208-242.
- Alchian, Armen A., Demsetz, Harold (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization, in: *American Economic Review*, vol. 62 (1972), no. 5, S. 777-795.
- Babbage, Charles (1999): *Die Ökonomie der Maschine*, Berlin (im Original: On the economy of machinery and manufactures, 1832).
- Backhouse, Roger E. (2002): *The Penguin History of Economics*, London u. a.
- Bakan, Joel (2005): *Das Ende der Konzerne: Die selbsterstörerische Kraft der Unternehmen*, Hamburg u. a. (im Original: The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power, 2004).
- Bellinger, Bernhard (1967): *Geschichte der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart.
- Bertalanffy, Ludwig von (1951): General Systems Theory: A New Approach to the Unity of Science, in: *Human Biology*, vol. 23 (1951), S. 302-361.
- Borchardt, Andreas, Göthlich, Stephan E. (2006): Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien, in: Albers, Sönke, Klapper, Daniel, Konradt, Udo, Walter, Achim, Wolf, Joachim (Hrsg.): *Methodik der empirischen Forschung*, Wiesbaden, S. 37-54.
- Boulding, Kenneth E. (1956): General Systems Theory – The Skeleton of Science, in: *Management Science*, vol. 2 (1956), no. 3, S. 197-208.
- Busse von Colbe, Walther (1996): Accounting and Business Economics Tradition in Germany, in: *European Accounting Review*, vol. 5 (1996), no. 3, S. 413-434.
- Chandler, Alfred D., Jr. (1965): *The Railroads: The Nation's First Big Business, Sources and Readings*, New York.
- Chandler, Alfred D., Jr. (1977): *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, MA.
- Chomsky, Noam (1999): *Profit Over People: Neoliberalism and Global Order*, London.
- Coase, Ronald H. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, vol. 4 (1937), S. 386-405.
- Detting, Warnfried (1993): Wie modern ist die Antike?, in: *Die Zeit*, 11. Juni 1993.
- Dollinger, Philippe (1998): *Die Hanse*, 5., erweiterte Auflage, mit einem Beitrag „Zur Hansischen Geschichtsforschung 1960-1997“ von Philippe Dollinger und Antjekathrin Graßmann, Stuttgart.
- Dorn, Gerhard (1961): *Die Entwicklung der industriellen Kostenrechnung in Deutschland*, Veröffentlichungen des Instituts für Industrieforschung der Freien Universität Berlin, Bd. 12, hrsg. von Erich Kosiol, Berlin.
- Dorn, Gerhard (1981): Geschichte der Kostenrechnung, in: Kosiol, Erich, Chmielewicz, Klaus, Schweitzer, Marcell (Hrsg.): *Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 3, Handwörterbuch des Rechnungswesens, 2., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart, Sp. 722-729.
- Engels, Peter (1991): Der Reisebericht des Ibrahim ibn Ya'qub (961/966), in: Euw, Anton von, Schreiner, Peter (Hrsg.): *Kaiserin Theophanu: Begegnung des Ostens und Westens um die Wende des ersten Jahrtausends*, Gedenkschrift des Kölner Schnütgen-Museums zum 1000. Todesjahr der Kaiserin, Bd. 1, Köln, S. 413-422.
- Ewert, Ralf, Wagenhofer, Alfred (2005): *Interne Unternehmensrechnung*, 6., überarbeitete Auflage, Berlin u. a.
- Fischer, Guido (1941): *LSÖ – Kosten und Preis: Erkenntnisse und Folgerungen aus der Praxis der LSÖ-Rechnung*, Leipzig.

- Fleischman, Richard K., Parker, Lee D. (1991): British Entrepreneurs and Pre-Industrial Revolution Evidence of Cost Management, in: *The Accounting Review*, vol. 66 (1991), no. 2, S. 361-375.
- Friedenthal, Richard (1963): *Goethe: Sein Leben und seine Zeit*, München.
- Friedl, Birgit (2003): *Controlling*, Stuttgart.
- Friedl, Birgit (2004): *Kostenrechnung: Grundlagen, Teilrechnungen und Systeme der Kostenrechnung*, München, Wien.
- Gagg, Hellmuth (1939): *Die Pflichtkalkulation: Einführung in die Allgemeinen Grundsätze der Kostenrechnung der gewerblichen Wirtschaft*, Berlin, Wien.
- Gao, Simon S., Handley-Schachtler, Morrison (2003): The influences of Confucianism, Feng Shui and Buddhism in Chinese accounting history, in: *Accounting, Business & Financial History*, vol. 13 (2003), no. 1, S. 41-68.
- Geißler, Heiner (2004): Wo bleibt Euer Aufschrei?, in: *Die Zeit*, 11. November 2004.
- Gilchrist, D. T. (1960): Albert Fink and the Pooling System, in: *Business History Review*, vol. 34 (1960), no. 1, S. 24-49.
- Goethe, Johann Wolfgang (1982): *Wilhelm Meisters Lehrjahre*, Stuttgart (im Original: Berlin 1795).
- Göthlich, Stephan E. (2003): *From Loosely Coupled Systems to Collaborative Business Ecosystems*, Manuskript aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 573, Kiel.
- Haarmann, Harald (1991): *Universalgeschichte der Schrift*, 2., durchges. Aufl., Frankfurt/Main, New York.
- Hall, Charles, Tharkan, Pradeep, Hallock, John, Cleveland, Cutler, Jefferson, Michael (2003): Hydrocarbons and the Evolution of Human Culture, in: *Nature*, vol. 426, S. 318-322.
- Handelsblatt (2006a): Billig-Sportschuh fordert die Platzhirsche heraus, in: *Handelsblatt*, 14. September 2006.
- Handelsblatt (2006b): „Es ist ein gefährliches Rennen“ – Dieter Heuskel: Der scheidende Deutschland-Chef der Boston Consulting Group attackiert Finanzinvestoren: Hedge-Fonds und Private-Equity-Gesellschaften seien zu sehr auf kurzfristige Gewinnmaximierung fixiert, die Unternehmenskultur bleibe auf der Strecke, in: *Handelsblatt*, 02. November 2006.
- Hart, Oliver (1995): *Firms, Contracts, and Financial Structure*, Oxford.
- Hax, Herbert (1992): Zur Ökonomik der industriellen Produktion – Grundzüge einer Industriebetriebslehre im Werk von Charles Babbage, in: Hax, Herbert, Rosenberg, Nathan, Steinbuch, Karl (Hrsg.): *Charles Babbage: Ein Pionier der industriellen Organisation – Vademecum zu einem Klassiker der Theorie der Arbeitsteilung*, Düsseldorf, S. 107-132.
- Heier, Jan Richard (2000): The foundations of modern cost management: the life and work of Albert Fink, in: *Accounting, Business & Financial History*, vol. 10 (2000), no. 2, S. 213-243.
- Hess, Henry (1903): Manufacturing: Capital, Costs, Profits, and Dividends, in: *Engineering Magazine*, vol. 26 (1903), S. 367-379.
- Hoffmann, Wolfgang (1993): Algebra des Kapitals, in: *Die Zeit*, 28. Mai 1993.
- Hope, Jeremy, Fraser, Robin (2003): *Beyond Budgeting: Wie sich Manager aus der jährlichen Budgetierungsfalle befreien können*, Stuttgart (im Original: Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap, 2003).
- Horn, Karen Ilse (1996): *Moral und Wirtschaft: Zur Synthese von Ethik und Ökonomik in der modernen Wirtschaftsethik und zu Moral in der Wirtschaftstheorie und im Ordnungskonzept der sozialen Marktwirtschaft*, Tübingen.
- Horn, Paul (2005): The New Discipline of Services Science, in: *Business Week online*, January 21<sup>st</sup> 2005, URL: [http://www.businessweek.com/technology/content/jan2005/tc20050121\\_8020.htm](http://www.businessweek.com/technology/content/jan2005/tc20050121_8020.htm) (September 2006).
- Horváth, Péter (1979): *Controlling*, München.
- Horváth, Péter (Hrsg.) (1993): *Target Costing: Marktorientierte Zielkosten in der deutschen Praxis*, Stuttgart.
- Hunt, Edwin, S. (1994): *The Medieval Super-companies: A Study of the Peruzzi Company of Florence*, Cambridge u. a.
- Hunt, Edwin S., Murray, James M. (1999): *A History of Business in Medieval Europe 1200-1550*, Cambridge u. a.

- Jackson, Myles W. (1994): Natural and artificial budgets: accounting for Goethe's economy of nature, in: Power, Michael, Brown, William, Child, John, Hopwood, Anthony, Wildman, Paul (Hrsg.): *Accounting and Science: Natural Inquiry and Commercial Reason*, Cambridge u. a., S. 57-80.
- Jung, Johann Heinrich (1786): *Anleitung zur Cameral-Rechnungswissenschaft*, Leipzig.
- Kahneman, Daniel, Tversky, Amos (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, in: *Econometrica*, vol. 47 (1979), no. 2, S. 263-291.
- Kaplan, Robert S. (1984): The Evolution of Management Accounting, in: *The Accounting Review*, vol. 59 (1984), no. 3, S. 390-418.
- Kaplan, Robert S. (1993): Research Opportunities in Management Accounting, in: *Journal of Management Accounting Research*, vol. 5 (1993), S. 1-14.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Cambridge, Mass.
- Katz, Michael L., Shapiro, Carl (1985): Network Externalities, Competition, and Compatibility, in: *American Economic Review*, vol. 75 (1985), no. 3, S. 424-440.
- Kieser, Alfred (1999a): Human Relations-Bewegung und Organisationspsychologie, in: Kieser, Alfred (Hrsg.): *Organisationstheorien*, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart u. a., S. 101-132.
- Kieser, Alfred (1999b): Der Situative Ansatz, in: Kieser, Alfred (Hrsg.): *Organisationstheorien*, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart u. a., S. 169-198.
- Klein, Naomi (2001): *No Logo – Der Kampf der Global Players um Marktmacht: Ein Spiel mit vielen Verlierern und wenigen Gewinnern*, München (im Original: 2000).
- Kosiol, Erich (1931): *Kalkulation und Kostengestaltung im Warenhandel*, Band 1: Grundlagen der Warenkalkulation, Stuttgart.
- Krugman, Paul (1999): Why Germany Kant Kompete, in: *Fortune*, vol. 140 (1999), no. 2, S. 32.
- Küpper, Hans-Ulrich, Mattessich, Richard (2005): Twentieth Century Accounting Research in the German Language Area, in: *Accounting, Business & Financial History*, vol. 15 (2005), no. 3, S. 345-410.
- Laux, Helmut (2005): *Unternehmensrechnung, Anreiz und Kontrolle*, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Berlin u. a.
- Leontief, Wassily (1986): Input-Output Analysis, in: Leontief, Wassily (Hrsg.): *Input-Output-Economics, Second Edition*, New York, Oxford, S. 19-40.
- Mayntz, Renate (2006): Fluch der Komplexität, in: *Handelsblatt*, 19.09.2006.
- Mayo, Anthony J., Nohria, Nitin (2005): Zeitgeist Leadership, in: *Harvard Business Review*, vol. 83 (2005), no. 10, S. 45-60.
- McKinsey, James O. (1924): *Managerial Accounting*, Chicago.
- Michaelis, Hans, Rhösa, Carl Arthur (2005): *Preisbildung bei öffentlichen Aufträgen einschließlich Beschaffungswesen*, Einführung, 86. AL, Heidelberg.
- Mintzberg, Henry (2004): *Managers not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, San Francisco, CA.
- Moore, James F. (1996): *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, New York.
- Nissen, Hans J., Damerow, Peter, Englund, Robert K. (Hrsg.) (2004): *Informationsverarbeitung vor 5000 Jahren: frühe Schrift und Techniken der Wirtschaftsverwaltung im alten Vorderen Orient*, Hildesheim u. a.
- Orton, J. Douglas, Weick, Karl E. (1990): Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization, in: *Academy of Management Review*, vol. 15 (1990), no. 2, S. 203-223.
- Otley, David, Broadbent, Jane, Berry, Anthony (1995): Research in Management Control: An Overview of its Development, in: *British Journal of Management*, vol. 6 (1995), special issue, S. 31-44.
- Pacioli, Luca (1933): *Abhandlung über die Buchhaltung 1494*, nach dem italienischen Original von 1494 ins Deutsche übersetzt und mit einer Einleitung versehen von Prof. Dr. Balduin Penndorf, Quellen und Studien zur Geschichte der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Rudolf Seyffert, Band II, Stuttgart.

- Pagel, Karl (1942): *Die Hanse*, Berlin.
- Pichierrri, Angelo (2000): *Die Hanse – Staat der Städte: Ein ökonomisches und politisches Modell der Städtevernetzung, Stadt, Raum und Gesellschaft*, Band 10, hrsg. von Hartmut Häußermann, Detlev Ipsen, Thomas Krämer-Badoni, Dieter Läßle, Marianne Rodenstein, Walter Siebel, Opladen.
- Porter, Michael E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York.
- Porter, Michael E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, London.
- Rautenstrauch, Walter (1922): The Budget as Means of Industrial Control, in: *Chemical Metallurgical Engineering*, vol. 27 (1922), S. 411-416.
- Rothschild, Michael (1990): *Bionomics: Economy as Business Ecosystem*, Washington.
- Samson, William D., Previts, Gary John (1999): Reporting for Success: The Baltimore and Ohio Railroad and Management Information, 1827-1856, in: *Business and Economic History*, vol. 28 (1999), no. 2, S. 235-254.
- Schefold, Bertram (Hrsg.) (1998): *Vademecum zu einem Klassiker der Haushaltsökonomie*, Düsseldorf.
- Schmalenbach, Eugen (1978): Die Privatwirtschaft als Kunstlehre, aus: *Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung*, 1911/1912, Leipzig, in: Schweitzer, Marcell (Hrsg.): *Auffassungen und Wissenschaftsziele der Betriebswirtschaftslehre*, Darmstadt, S. 33-47.
- Schoenfeld, Hanns-Martin W. (1992): Entwicklung des Management Accounting in den USA, in: Männel: Wolfgang (Hrsg.): *Handbuch Kostenrechnung*, Wiesbaden, S. 348-359.
- Schumpeter, Joseph A. (1942): *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York.
- Schweitzer, Marcell, Wagener, Katja (1998): Geschichte des Rechnungswesens, in: *WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Heft 9, 1998, S. 438-446.
- Smuts, Jan Christian (1926): *Holism and Evolution*, New York.
- Sombart, Werner (1988): *Der Bourgeois: Zur Geistesgeschichte des modernen Wirtschaftsmenschen*, Reinbek bei Hamburg (im Original: München, 1913).
- Staubus, George J. (1971): *Activity Costing and Input-Output-Accounting*, Homewood.
- Sterba, Richard L. A. (1976): The Organization and Management of the Temple Corporations in Ancient Mesopotamia, in: *Academy of Management Review*, vol. 1 (1976), no. 3, S. 16-26.
- Sterba, Richard L. A. (1978): Clandestine Management in the Imperial Chinese Bureaucracy, in: *Academy of Management Review*, vol. 3 (1978), no. 1, S. 69-78.
- Stern, Joel M., Stewart III, G. Bennett, Chew Jr., Donald H. (1996): EVA: An integrated financial management system, in: *European Financial Management*, vol. 2 (1996), no. 2, S. 223-245.
- Stiegler, J. P. (1958): *Fünf Jahrtausende Buchhaltung: Von der Urkartei auf Tontafeln bis zur Elektronik in der Buchhaltung*, 3. erweiterte Auflage, Stuttgart.
- Strunk, Peter (1999): *Die AEG: Aufstieg und Niedergang einer Industriellegende*, Berlin.
- Tanaka, Takao (1993): Target Costing at Toyota, in: *Journal of Cost Management*, vol. 7 (1993), no. 1, S. 4-11.
- The Economist (1999): GM and the law, in: *The Economist*, July 15th 1999.
- Thoms, Eva-Maria, Uebel, Cornelia (2005): Globalisiert und abgewickelt, in: *Die Zeit*, 28. April 2005.
- Walker, Steven P. (2005): Accounting in History, in: *Accounting Historians Journal*, vol. 32 (2005), no. 2, S. 233-259.
- Watson Jr., Thomas J. (1963): *A Business and its Beliefs: The ideas that helped build IBM*, McKinsey Foundation Lecture Series, New York u. a.
- Watson Jr., Thomas J., Petre, Peter (1990): *Father Son & Co.: My Life at IBM and Beyond*, New York u. a.
- Weber, Jürgen (1999): *Einführung in das Controlling*, 8. Aufl., Stuttgart.
- Weber, Max (1988): Die sozialen Gründe des Untergangs der antiken Kultur, in: Weber, Max: *Gesammelte Aufsätze zur Sozial- und Wirtschaftsgeschichte*, hrsg. von Marianne Weber, 2. Aufl., Tübingen, S. 289-311.

- Weber, Max (2006): *Wirtschaft und Gesellschaft*, Paderborn (im Original: Tübingen 1922).
- Wehler, Hans-Ulrich (2003): *Deutsche Gesellschaftsgeschichte*, Vierter Band: Vom Beginn des Ersten Weltkriegs bis zur Gründung der beiden deutschen Staaten 1914-1949, München, S. 17 ff.
- Wiener, Norbert (1948): *Cybernetics*, Cambridge, MA.
- Williamson, Oliver E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications – A Study in the Economics of Internal Organization*, New York.
- Weber, Max (2006): *Wirtschaft und Gesellschaft*, Paderborn (im Original: Tübingen 1922).
- Wolf, William B. (1976): James Oscar McKinsey: Pioneer in Modern Management, in: *Academy of Management Proceedings*, August 1976, S. 7-11.
- Wren, Daniel A. (1979): *The Evolution of Management Thought*, 2nd edition, New York u. a.
- Xenophon (1734): *Xenophontos Oikonomikos oder Xenophon vom Haus-Wesen*, aus der Griechischen in die Teutsche Sprache übersetzt von Barthold Henrich Brockes dem jüngern. Mit einer Vorrede Jo. Alb. Fabricii, nebst den wenigen Stücken, die aus der Lat. Übers. Ciceronis noch übrig, Hamburg.
- Ziegler, Uwe (1994): *Die Hanse – Aufstieg, Blütezeit und Niedergang der ersten europäischen Wirtschaftsgemeinschaft: Eine Kulturgeschichte von Handel und Wandel zwischen 13. und 17. Jahrhundert*, Bern u. a.
- Zur, Eberhard (1992): Kalkulation im öffentlichen Auftragswesen, in: Männel, Wolfgang (Hrsg.): *Handbuch Kostenrechnung*, Wiesbaden, S. 605-617.

## Rechtsquellen und Normen

- COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, <http://www.coso.org/> (Stand: Oktober 2006)
- EU – Richtlinie 2004/35/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21. April 2004 über Umwelthaftung zur Vermeidung und Sanierung von Umweltschäden
- HGB – Handelsgesetzbuch vom 10. Mai 1897 (RGGBl 1897, 219), zuletzt geändert durch Art. 1 G vom 15. Dezember 2004 (BGBl I 3408).
- IMA – Institute of Management Accountants (1997): Practices and Techniques: Measuring and Managing Shareholder Value Creation, Statement No. 4AA, March 31, 1997.
- KonTraG – Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) vom 27. April 1998, BGBl I S. 786.
- KRG – Allgemeine Grundsätze der Kostenrechnung (Kostenrechnungsgrundsätze), Erlass des Reichswirtschaftsministers und Reichskommissars für die Preisbildung vom 16. Januar 1939 S 5151/39/VII 5049.
- LSÖ – Verordnung über die Preisermittlung auf Grund der Selbstkosten bei Leistungen für öffentliche Auftraggeber vom 15. November 1938 (RGGBl. I S. 1623) in der Fassung der Änderungsverordnung vom 12. Februar 1942 (RGGBl. I S. 89) und deren Anlage, die Leitsätze für die Preisermittlung auf Grund von Selbstkosten bei Leistungen für öffentliche Auftraggeber (LSÖ) vom 15. November 1938 (RGGBl. I S. 1624) / vom 12. Februar 1942 (RGGBl. I S. 89).
- LSP – Verordnung PR Nr. 30/53 über die Preise bei öffentlichen Aufträgen vom 21. November 1953 (BAnz. Nr. 244), zuletzt geändert durch Verordnung PR Nr. 1/89 vom 13. Juni 1989 (BGBl. I S. 1094), mit Anlage „Leitsätze für die Preisermittlung auf Grund von Selbstkosten“.
- SOX – Sarbanes-Oxley-Act or Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act, Pub. L. No. 107-204, 116 Stat. 745, July 30, 2002.

## Behandelte Konzepte:

### Wirtschaftswissenschaftliche Theoriegebäude

Behavioral Economics  
Behaviorismus  
Entscheidungstheorie  
Erwartungsnutzentheorie  
Gestalt Ansatz  
Industrieökonomik  
Institutionenökonomik  
Netzwerkökonomik  
Neuro-Economics  
Prinzipal-Agent-Ansatz  
Prospect Theory  
Rational Choice Theory  
Services Science  
Systemtheorie  
Theorie der Eigentumsrechte  
Transaktionskostenansatz

### Denkschulen

Keynesianismus  
Merkantilismus, Kameralistik  
Monetarismus  
Physiokratie  
Taylorismus, Scientific Management, Management Science, Operations Research

### Phänomene der Organisationsstrukturen

Business Ecosystems  
Corporation, Kapitalgesellschaft  
Diversifikation  
Keystones  
Koopkurrenz, Coopetition  
lose gekoppelte Systeme  
multinationaler Konzern  
Shared Service Center

### Controlling und Rechnungswesen

Audit (Betriebsprüfung)  
Balanced Scorecard  
Benchmarking (Betriebsvergleich)  
Bilanz  
Break-Even-Analyse  
Buchführung, doppelte; Doppik  
Budget, Etat; Beyond Budgeting  
Deckungsbeitrag  
Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung  
Kalkulation  
Kennzahlen  
Kostenmanagement  
Kosten-Nutzen-Analyse  
Kostenrechnung  
Management Accounting, Management Control  
Opportunitätskosten  
Planung  
Risikomanagement  
Rückstellungen  
Target Costing

### Gerechtigkeitskonzepte und Werte

Ethik, Ethos  
Corporate Social Responsibility  
Gier  
Kardinaltugenden  
Leistungsgerechtigkeit, Bedarfsgerechtigkeit, Verteilungsgerechtigkeit  
Moral

### Ansätze des Erkenntnisgewinns

Dialektik  
empirische Forschung, quantitative  
Feldforschung  
Handlungsforschung

### Allgemein

adverse Selektion  
Artes liberales  
Corporate Governance  
Downsizing  
Erfahrungs- und Lernkurve  
externe Effekte, Externalitäten  
Globalisierung / Lokalisierung  
Input-Output-Rechnung  
Kernkompetenzen  
Nukleation, Kondensationskern, Keystone  
Nullsummenspiel  
Oikos  
Ökonomie  
Outsourcing, Offshoring  
Private Equity  
schöpferische Zerstörung  
Übermensch  
wertorientierte Unternehmensführung  
Wirtschaftskreislauf  
Zinsverbot

## **Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel**

- 617 Göthlich, S.E., Zur Ideengeschichte von Buchführung, Kostenrechnung und Controlling vor dem Hintergrund ihres historischen Kontexts (2007)
- 616 Briskorn, D., Feasibility of Home–Away–Pattern sets: a necessary condition (2007)
- 615 Wolf, J., Das Internationale Management aus organisationswissenschaftlicher Sicht - oder: Stellt das Internationale Management innerhalb der Betriebswirtschaftslehre eine eigenständige wissenschaftliche Disziplin dar? (2007)
- 614 o.V., Jahresbericht 2006
- 613 Briskorn, D., Drexl, A., Integer programming models for round robin tournaments (2006)
- 612 Wolf, J., Internationalisierung und Organisation: Die Weiterentwicklung der Unternehmensorganisation im Internationalisierungsprozess (2006)
- 611 Briskorn, D., Combinatorial properties of strength groups in round robin tournaments (2006)
- 610 Wolf, J., Managementstile in skandinavischen Ländern: Eine kulturbezogene Analyse (2006)
- 609 Briskorn, D., Drexl, A., Scheduling sports leagues using branch-and-price (2006)
- 608 Veit, K.–R., Die Entwicklung einer bilanziellen Überschuldung (2006)
- 607 Nippel, P., Capital structure decisions under the german tax code (2006)
- 606 Nikulin, Y., Robustness in combinatorial optimization and scheduling theory: an extended annotated bibliography (2006)
- 605 Drexl, A., Nikulin, Y., Fuzzy multicriteria flight gate assignment (2006)
- 604 Briskorn, D., Drexl, A., Spijksma, F.C.R., Round robin tournaments and three index assignment (2006)
- 603 o.V., Jahresbericht 2005
- 602 Veit, K.–R., Zur prüfungspflichtigen Liquidations–Rechnungslegung der Aktiengesellschaft (2005)
- 601 Veit, K.–R., Zur Erstellung des Jahresabschlusses durch den Wirtschaftsprüfer (2005)
- 600 Himme, A., Der Einfluss der Markteintrittsreihenfolge auf den Unternehmenserfolg – Eine Zusammenfassung empirischer Arbeiten und Leitlinien für die weitere Forschung auf diesem Gebiet (2005)
- 599 Horbach, A., Combinatorial relaxations of the  $k$ –traveling salesman problem (2005)
- 598 Drexl, A., Jørnsten, K., Knof, D., Non–linear anonymous pricing in combinatorial auctions (2005)
- 597 Nikulin, Y., Solving the robust shortest path problem with interval data using a probabilistic metaheuristic approach (2005)