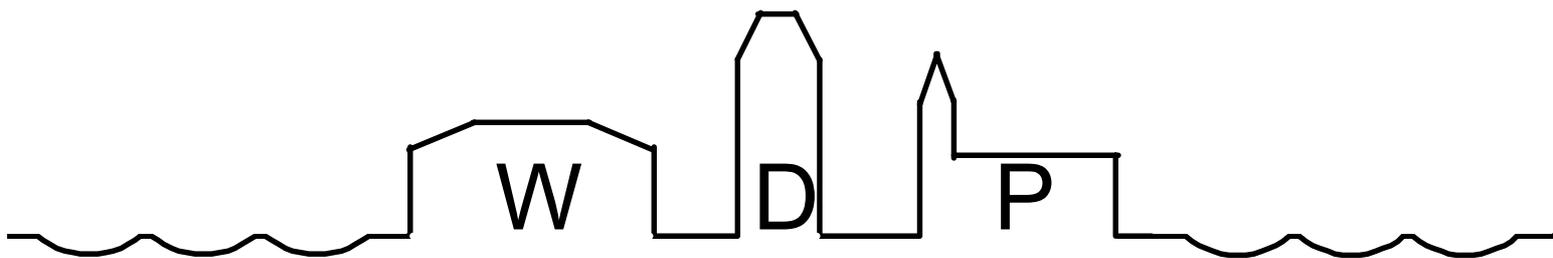


Todor Nenov Todorov

Wirtschaftswachstum und Effektivität
der Industrieunternehmen beim Übergang
zu einer Marktwirtschaft in Bulgarien

Heft 14 / 2003



Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

Der Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Wismar, Fachhochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung bietet die Studiengänge Betriebswirtschaft, Management sozialer Dienstleistungen, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit im sozialen Bereich, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <http://www.wi.hs-wismar.de/>.

Die Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber.

Herausgeber: Prof. Dr. Jost W. Kramer
Fachbereich Wirtschaft
Hochschule Wismar
Fachhochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung
Philipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
D – 23966 Wismar
Telefon: ++49 / (0)3841 / 753 441
Fax: ++49 / (0)3841 / 753 131
e-mail: j.kramer@wi.hs-wismar.de

ISSN 1612-0884

ISBN 3-910102-39-5

JEL-Klassifikation P27, P23

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft, 2003.
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

1. Gesamtcharakteristik der Dissertationsarbeit. Aktualität der Dissertationsstudie	4
2. Kurze Beschreibung der Dissertationsarbeit	6
2.1. Theoretische Grundlagen des Wirtschaftswachstums und Effektivität der bestehenden Unternehmen	6
2.2. Theoretisch-methodische Fragen bei der Messung und Bewertung des Wachstums und der Effektivität der Unternehmenstätigkeit	9
2.3. Untersuchung des Wachstums und der Effektivität der Industrieunternehmen beim Übergang zur Marktwirtschaft	13
2.4. Untersuchung des Managements in den Industrieunternehmen beim Übergang zur Marktwirtschaft	14
2.5. Einführung und Verbesserung des strategischen Managements in den Industrieunternehmen beim Übergang zur Marktwirtschaft	16
2.6. Steuerung des Wachstums und der Effektivität in den Industrieunternehmen mit Hilfe des Controllings	19
2.7. Die Rolle der Risikosteuerung für das Wachstum der Industrieunternehmen	21
3. Zusammenfassung und Überprüfung der wissenschaftlichen Thesen und Empfehlungen	25
3.1. Zusammenfassung	25
3.2. Überprüfung der wissenschaftlichen Thesen	25
4. Aufzählung der Beiträge in der Dissertationsarbeit	28
5. Liste der Publikationen im Zusammenhang mit der Dissertationsarbeit	29
Autorenangaben	30

1. Gesamtcharakteristik der Dissertationsarbeit. Aktualität der Dissertationsstudie

Das Wirtschaftswachstum und die wirtschaftliche Effektivität der Produktion sind Kernfragen der wirtschaftlichen Entwicklung einer Gesellschaft. Ihr Erreichen ist objektiv begründet und geht aus den Gesetzen, Prinzipien und Anforderungen der Marktwirtschaft hervor. Die Ressourcenknappheit und die ständig anwachsenden menschlichen Bedürfnisse erfordern die Suche nach effizienten Alternativen für ihre Ausnutzung, für den Kapitalzuwachs und die bessere, allumfassende und effektivere Befriedigung der Bedürfnisse der Gesellschaft.

Gegenwärtig gibt es für Bulgarien kein wichtigeres und schmerzhafteres Problem als das Problem des wirtschaftlichen und sozialen Übergangs zum Wirtschaftswachstum, weil nur so die Probleme des Übergangs zur Marktwirtschaft zu lösen und die neuen Herausforderungen der Zeit adäquat anzunehmen sind.

Im Gegensatz zu den Fragen des wirtschaftlichen Wachstums, die auf der Makroebene schon längst Gegenstand von vertieften Untersuchungen geworden sind, sind die wirtschaftlichen Mikroaspekte des Wachstums in einer so wichtigen Branche wie der Industrie immer noch unzulänglich untersucht und erläutert.

Es tauchen eine Reihe von theoretisch-methodologischen und praktischen Anwendungsproblemen auf, die mit dem Wirtschaftswachstum des Unternehmens verbunden sind: Erscheinungsformen, spezifische Besonderheiten, Messung und Auswertung sowie die Verbesserung der Unternehmensführung.

Folglich ist die weitere Entwicklung der Untersuchungen auf dem Gebiet des Wirtschaftswachstums und der wirtschaftlichen Effizienz auf Mikroebene eine wachsende Notwendigkeit geworden, damit der Praxis bei der richtigen Wahl des von den Unternehmen zu befolgenden Weges geholfen und das Wirtschaftswachstum unter den neuen Marktbedingungen in Bulgarien gefördert wird.

Eine Antwort auf diese und andere theoretisch-methodologische und praktische Anwendungsfragen zu geben, ist das Vorhaben der vorliegenden Dissertationsarbeit. Die Lösung dieser Fragen ist lebensnotwendig für die möglichst schnelle Vollendung der gesamten Transformation der Wirtschaft in Bulgarien, für die Einbeziehung des Landes in die Prozesse der internationalen Arbeitsteilung, für dessen Integration in den europäischen Wirtschaftsraum und die erfolgreiche Schaffung, Verteidigung und Erhöhung der Lebensqualität der Menschen.

Hauptthese der Studie und begleitende gegenseitig wirkende Thesen: Aufgrund der bisher bekannten literarischen Quellen und Untersuchungen über die Problematik, sowie aufgrund eigener Forschungen in bulgarischen In-

dustrieunternehmen sind *die Hauptthese der Studie und die begleitenden Thesen* formuliert worden.

Hauptziel, Aufgaben und Objekt der Studie: *Das Hauptziel beinhaltet die Untersuchung der theoretisch-methodologischen Fragen des Wirtschaftswachstums und der Effektivität, sowie deren Steuerung auf Firmenniveau; die Messung der Parameter und Möglichkeiten des angebotenen methodischen Instrumentariums dafür sowie die Lenkung der Aufmerksamkeit auf diejenigen praktischen Prioritätsrichtungen, in denen sich das Management beim Übergang zur Marktwirtschaft entwickeln und vervollkommen soll.* Das Erreichen des Hauptziels bedarf auch konkreter Aufgaben.

Gegenstand der Studie sind die theoretisch-methodologischen, die methodischen und die praktischen Anwendungsfragen des wirtschaftlichen Unternehmenswachstums und dessen Steuerung.

Objekt der Studie in der Dissertationsarbeit ist eine repräsentative Probeerhebung, hauptsächlich in großen Industrieunternehmen aus der ersten und zweiten Etappe der Massen- und Kassenprivatisierung, die sich auf die Transformation der Wirtschaft in Bulgarien im Zeitraum 1990-2000 bezieht.

Die praktischen Untersuchungen sind aufgrund offiziell bekannt gegebener Informationen aus den Bereichen Statistik und Buchführung sowie aufgrund von angesammelten, bearbeiteten und systematisierten Angaben aus Umfragen vorgenommen worden.

Herangehen und Untersuchungsmethoden: Die Studie beruht auf der Anwendung von geeigneten Herangehensweisen, Methoden und Instrumenten. Es werden das systematische, induktive, deduktive, retrospektive und perspektivische Herangehen sowie die Methoden der vergleichenden, dynamischen, Struktur-, diagnostischen und pyramidalen Analyse, Methoden für quantitative Faktorenanalyse, statistische, prognostizierende und Umfragemethoden angewandt.

Umfang und Struktur der Dissertationsarbeit: Die Struktur der Dissertationsarbeit wird von der Gesamtheit des Gegenstands, des Objekts und der Untersuchungsziele beeinflusst und spiegelt das vom Verfasser akzeptierte Gesamtherangehen an die Problematik wider. Die einzelnen Kapitel erörtern die wichtigsten Punkte des formulierten Forschungsproblems in einer methodologischen Einheit.

Die Dissertationsarbeit hat einen Umfang von 403 Standardseiten und besteht aus Vorwort, sieben Kapiteln, zusammenfassenden Schlussfolgerungen, Überprüfung der Forschungsthese und Empfehlungen, Zusammenfassung, Literaturverzeichnis, Anlagen und Inhalt. Die Studie umfasst 32 Tabellen, 24 Figuren und Anlagen (fünf Figuren, drei Tabellen, einen Umfragebogen und die Liste der untersuchten Unternehmen).

2. Kurze Beschreibung der Dissertationsarbeit

2.1. *Theoretische Grundlagen des Wirtschaftswachstums und Effektivität der bestehenden Unternehmen*

Das erste Kapitel hat einen grundlegenden und einleitenden Charakter. Darin wird die Notwendigkeit und die Möglichkeit eines wirtschaftlichen Unternehmenswachstums, das die Systemwechselbeziehungen zwischen Wirtschaftswachstum auf Mikro- und Makroebene einerseits, und zwischen Wirtschaftswachstum und Wirtschaftseffektivität der Produktion andererseits berücksichtigt, im Zeitraum der Transformation der Wirtschaft begründet. Es werden die Besonderheiten des Wirtschaftswachstums erläutert, die gegenwärtigen Charakteristika und Parameter des neuen, postindustriellen Modells des Wirtschaftswachstums abgeleitet, sowie die neuen Paradigmen, die aus den gegenwärtigen Theorien über Unternehmenswachstum und -effektivität hervorgehen. Die angeführten Ergebnisse über Entwicklung und Verbesserung der Klassifikationen, über die Arten von Wirtschaftswachstum und die bestimmenden Faktoren unterliegen einer ausführlichen Darstellung.

Es wird die These abgeleitet, dass das Wirtschaftswachstum auf Unternehmensebene eine objektive Notwendigkeit und zugleich eine Möglichkeit beim Übergang zur Marktwirtschaft ist. Es zeichnet sich durch spezifische Besonderheiten aus, hängt aber gleichzeitig von der subjektiven menschlichen Tätigkeit ab und bedarf eines guten Managements.

Ausgehend von der Notwendigkeit und Möglichkeit eines wirtschaftlichen Wachstums, sind zwei sehr wichtige Gruppen von Wechselbeziehungen abgeleitet, und zwar zwischen Wirtschaftswachstum auf Mikro- und Makroebene einerseits, und zwischen Wachstum und Effektivität auf jeder dieser Ebenen andererseits.

Die angesprochenen Besonderheiten des Wirtschaftswachstums auf Mikroebene erfordern ein spezifisches Instrumentarium für dessen Messung und Bewertung, sowie angemessene Herangehensweisen und Methoden für seine Steuerung in den einzelnen Unternehmen.

Zwischen dem Wirtschaftswachstum und der Effektivität in der Produktionsstätigkeit besteht eine sehr enge Wechselbeziehung, wobei die letztere eine wichtige Voraussetzung für die richtige Messung, Bewertung und Steuerung ist.

In der Marktwirtschaft widerspiegelt die Effektivität die Wirksamkeit des Kapitalumschlags in seinen verschiedenen Formen und bedeutet praktisch das Erreichen von maximalem Ertrag aus dem in der Produktion angelegten Kapital.

Das Niveau der Wirtschaftseffektivität kann quantitativ mit der durchschnittlichen Wirksamkeit (Produktivität) oder Wirtschaftlichkeit ausgedrückt

werden, d. h. als ein Verhältnis zwischen dem Resultat oder dem Effekt und den eingesetzten Ressourcen oder Kosten für seine Aneignung oder umgekehrt – als ein Verhältnis zwischen den Ressourcen (Kosten) und dem Resultat (Effekt) aus der Produktionstätigkeit.

Die Wirtschaftseffektivität ist direkt und unmittelbar mit dem Wirtschaftswachstum verbunden. Diese Beziehung ergibt sich aus der Wechselwirkung zwischen den Resultaten und Faktoren (Ressourcen oder Kosten) für ihre Anschaffung. Das Verhältnis zwischen ihnen zeigt den Wirksamkeitsgrad (die Wirtschaftlichkeit) der Unternehmenstätigkeit, d. h. den Effektivitätsgrad dieser Tätigkeit. Die Effektivität ist eine Quelle für die Finanzierung des Wachstums; seinerseits ist das Wachstum eine Voraussetzung für das Anwachsen der Effektivität.

Es wird die These über die Notwendigkeit eines Übergangs zu einem neuen wirtschaftlichen Entwicklungsmodell am Ende des 20. und zu Beginn des 21. Jahrhunderts begründet. Diese Notwendigkeit ist einerseits auf die neue Zeit zurückzuführen, die der technologische und Informationssprung und die neuen Zielsetzungen der gesellschaftlichen Entwicklung angekündigt haben, andererseits auf die neuen Herausforderungen vor dem Business im Weltmaßstab.

Ausgehend von den angeführten Voraussetzungen werden die wichtigsten Charakteristika des neuen, postindustriellen Modells eines Wirtschaftswachstums formuliert: Das Modell eines beständigen, konkurrenzfähigen, steuerbaren, kontinuierlichen, effektiven (erfolgreichen) und intensiven Wirtschaftswachstums.

Es wird die These über Wesen und Inhalt des Wirtschaftswachstums formuliert: *Das effektive Wirtschaftswachstum der Unternehmen stellt eine solche Entwicklungsform dar, bei der der Verkaufszuwachs (Umsatz) mit dem Vermögenszuwachs gekoppelt wird mittels Erhöhung des Rechnungs- und Marktwertes des Kapitals.*

Die Fragen über das Wirtschaftswachstum der Unternehmen sind in den entwickelten Ländern Gegenstand vertiefter Untersuchungen. Es existieren viele Wirtschafts-, Organisations-, Verhaltens- und Managementtheorien. Darin werden viele Paradigmen der traditionellen neoklassischen Unternehmens- theorie einer scharfen Kritik unterzogen und an ihrer Stelle neue, an die modernen Bedingungen angepasste Paradigmen begründet.

Die bedeutendsten Beiträge in diesen Theorien sind mit den Fragen über die Transaktionskosten und die Notwendigkeit ihrer Reduzierung verbunden, über die begrenzte Rationalität als Folge einer asymmetrischen Information, über das Konzept des „Transfermechanismus“ als eines Wachstumsmittels, über die Beziehung zwischen Rentabilität und Wachstum und die Rolle des Managements in diesem Prozess, über die Rolle der Faktoren und Bremsen des Wachstums, über das strategische Verhalten und Treffen von Entscheidungen

im Unternehmen, über das Problem des Verhältnisses „Rechtshalter – Vertreter“ usw.

Auf der Grundlage einer eingehenden Analyse dieser Theorien sind die neuen, sich etablierenden Paradigmen über das Wirtschaftswachstum des Unternehmens abgeleitet worden, darunter sind folgende die wichtigsten:

- Das Wachstum und die Veränderung sind notwendige Bedingungen für ein langfristiges Überleben;
- die Unternehmensziele hängen von den Führungskräften ab, doch soll man letzten Endes ein Interessengleichgewicht aller darin beteiligten Gruppen erreichen;
- Wachstum und Rentabilität sind Hauptziele des Unternehmens;
- die Maximierung des jetzigen Wertes der zukünftigen Einnahmen und des jetzigen Wertes des Unternehmens auf dem Finanzmarkt verdrängt die Gewinnmaximierung;
- die Orientierung an einem dynamischen Gleichgewicht führt zu einem konsequenten Erreichen der Ziele auf der Grundlage des subjektiven rationalen Verhaltens;
- die Unternehmen werden von den einschränkenden Rahmen des Umfeldes immer unabhängiger und können höhere Wachstumsgrenzen erreichen;
- der maximale Wachstumsgrad wird durch die effektive Wechselwirkung zwischen den Behinderungen der Nachfrage sowie den Finanz- und Führungsbehinderungen erreicht;
- das Wachstum wird als ein kontinuierlicher Prozess im Laufe der Zeit angesehen, aber in jedem Augenblick besteht eine obere Wachstumsgrenze, die von dem Niveau der „Führungsdienstleistungen“ bedingt wird;
- das Gleichgewicht zwischen den äußeren und inneren Reizen und Hindernissen bestimmt die Richtung und die Ausdehnungsmodalität;
- das angemessene Entwicklungsmodell beinhaltet einen Zuwachs des Marktwertes“ der Rentabilität und des Wachstums;
- jedem Unternehmen bieten sich unikale Wachstumsmöglichkeiten: Die Diversifikation, die Innovationen, die Zusammenschlüsse usw. haben eine Schlüsselposition für das Wachstum erlangt;

Die Bewusstmachung und das Überdenken dieser neuen Prinzipien und Fragestellungen, die aus den modernen Unternehmenstheorien hervorgehen, werden das Unternehmensmanagement auf ein neues Qualitätsniveau bringen und neue Horizonte für die Firmenprosperität eröffnen.

Zwecks Erläuterung der wichtigsten Charakteristika des neuen, postindustriellen Modells des Wirtschaftswachstums sind einige Klassifikationen auf der Grundlage von wichtigen Relationen angeführt. In jeder Klassifikation wird das Wachstum oder der Rückgang in neun Arten unterteilt, wobei nur eine am besten passt und als ein *Etalon* zu betrachten ist, dessen Erreichen das Unternehmensmanagement erstreben soll.

Die angebotene zweite bedeutungsvolle Klassifizierungsart des Wachstums oder Rückgangs ist von der Wertrelevanz abhängig. Diese Klassifikation ermöglicht die Bewertung der Effektivität des Wachstums oder Rückgangs, die, wie schon angeführt, „effektiv oder gewinnbringend“, „nicht effektiv oder verlustbringend“ oder „neutral (ohne Wirkung auf den Wert)“ sein können.

Aufgrund einer eingehenden Analyse der Fachliteratur sind verschiedene Klassifikationen der für das Wirtschaftswachstum relevanten Faktoren abgeleitet worden, die nach verschiedenen Merkmalen unterteilt sind.

Grundaufgabe des Unternehmensmanagements ist die Erschließung und Nutzung der günstigen Möglichkeiten sowie die Neutralisierung der ungünstigen Wirkung dieser Faktoren, um die Unternehmenstätigkeit effektiv steuern zu können. Auf diese Art und Weise ist das Wachstum als eine *Funktion des Grades der Führungseffektivität zu verstehen*.

2.2. *Theoretisch-methodische Fragen bei der Messung und Bewertung des Wachstums und der Effektivität der Unternehmenstätigkeit*

Die Studie umfasst im zweiten Kapitel die Ausarbeitung einer Methodologie über Messung und Bewertung der Wirtschaftseffektivität der Produktion und des Wirtschaftswachstums der Industrieunternehmen. Es wird die These verteidigt, dass zu diesem Zweck die Anwendung eines spezifischen methodischen Instrumentariums notwendig ist, das ein angemessenes und passendes System von Kriterien und Kennziffern umfasst. Folgende Schwerpunkte wurden konsequent durchgearbeitet:

- Methodik für Messung und Bewertung der Wirtschaftseffektivität der Industrieunternehmen;
- Methodik für Messung und Bewertung der Wachstums oder Rückgangsdynamik in der Unternehmenstätigkeit sowie des Rechnungs- und Marktwertes des Kapitals mit der Absicht, beide Komponenten des Wirtschaftswachstums gleichzeitig zu umfassen;
- Methodik für Messung und Bewertung von Art und Weise des Wachstums bzw. des Rückgangs in der Unternehmenstätigkeit durch Anwendung von traditionellen und modernen Kennziffersystemen.

Ausgehend vom Verhältnis zwischen „Resultat – Ressourcen (Kosten) und Effektivität“, kommt man zur Schlussfolgerung, dass es unmöglich ist, Art und Weise des Wachstums bzw. des Rückgangs genau und gänzlich zu identifizieren, ohne die Ausarbeitung und Anwendung eines Einheitssystems von aufeinander bezogenen Kennziffern zur Messung der Wirtschaftseffektivität in den Industrieunternehmen.

Zur Messung der Effektivität mit Hilfe eines Systems von Ressourcen- und Kostenkennziffern sind grundsätzlich zwei Herangehensweisen möglich. Für jedes Herangehen kann ein System von verallgemeinernden und partiellen,

direkten und indirekten Ressourcen- und Kostenkennziffern zur Effektivität aufgebaut werden.

Die Anwendung dieser Methode bezüglich der Effektivitätskennziffern beseitigt einen wesentlichen Nachteil der bis jetzt in der Praxis angebotenen und angewandten Kennziffern: *Sie sollen einen Satz von wichtigen empfehlenswerten Ressourcen- und Kostenkennziffern der Effektivität darstellen.*

Aufgrund der angeführten Messungsmethoden und Herangehensweisen wird ein System von zusammenfassenden direkten und indirekten Ressourcen- und Kostenkennziffern zur Effektivität vorgestellt. Analog ist auch das System von partiellen direkten und indirekten Ressourcen- und Kostenkennziffern zur Effektivität aufgebaut.

Bei der Ausarbeitung der Methodik für die Messung und Bewertung des Wirtschaftswachstums der Unternehmen wird die These verteidigt, dass es notwendig ist, sowohl das traditionelle als auch das moderne System von Kennziffern und Relationen zu benutzen.

Zu diesem Zweck kann das Kennziffernsystem folgendermaßen aufgebaut werden:

- Kennziffern für die Bewertung der Wachstumsdynamik – durch Messung der Ergebnisveränderung aus der Tätigkeit (Verkäufe) und des Unternehmensvermögens (Kapitals);
- Kennziffern für die Bewertung von Wachstumswesen und -art durch Anwendung von traditionellen und modernen Kennziffern.

Für die Messung und Bewertung der Dynamik des Wachstums bzw. Rückgangs in den Unternehmen können folgende Kennziffern herangezogen werden: die absolute Veränderung der Endergebnisse (Verkäufe, Mehrwert, Gewinn), der Index für die Ergebnisänderung (Basis-, Ketten-, durchschnittliches arithmetisches und durchschnittliches geometrisches Veränderungstempo).

Für die Messung der Kapitalveränderung (des Vermögens) schlagen wir folgende Kennziffern vor:

1. Veränderung des Rechnungswertes des Kapitals in der Periode (BV), angegeben als Ergebnis des realisierten Ertrags oder Verlustes innerhalb der Periode.

Wenn Dividenden ausgezahlt werden, wird er in Ertrag nach der Dividendenauszahlung (Ea) und Dividendenzahlungen (D) aufgeteilt:

$$BV_1 = BV_0 + Ea - D$$

$$\Delta BV (Ea) = (BV_1 - BV_0) + D$$

2. Veränderung des Marktwertes des Kapitals (MV), angegeben als Gewinnveränderung (Ee) innerhalb der Periode infolge der Veränderung des Marktpreises der Unternehmensaktien.

$$MV_1 = MV_0 + Ee - D$$

$$\Delta MV(Ee) = (MV_1 - MV_0) + D$$

Die angeführten Kennziffern kennzeichnen die Veränderung des Marktwertes des Unternehmenskapitals innerhalb der Periode infolge der Veränderung des Gewinns.¹

Die Dynamik des Marktwertes und insbesondere das Verhältnis zwischen Marktwert und Bilanzwert (MV/BV) sind wichtige moderne Kennziffern für die Bewertung des Wirtschaftswachstums.

Für die Messung und Bewertung von Art und Weise des Wachstums bzw. des Rückgangs durch Anwendung des traditionellen Systems von Kennziffern und Relationen kann die multiple Beziehung „Resultat – Ressourcen (Kosten) – Effektivität“ dienen.

Die zusammenfassende Auswertung der Art und Weise des Wachstums bzw. des Rückgangs durch Anwendung des traditionellen Systems von Kennziffern und Relationen und die Veränderungsrichtung ist in Tabellen angegeben.

Ausgehend vom Tempo und der Veränderungsrichtung der in den Tabellen angeführten Kennziffern und Relationen kann die Art und Weise des Wachstums bzw. des Rückgangs identifiziert und bewertet werden in Abhängigkeit von der Rolle und Gesamtwirkung der grundlegenden Produktionsfaktoren oder der in die Unternehmenstätigkeit eingesetzten Gesamtkosten.

Das angebotene methodologische Instrumentarium für die Bewertung der Art und Weise des Wachstums bzw. des Rückgangs basiert auf der Anwendung des *traditionellen Systems von Kriterien und Kennziffern* für die wirtschaftliche Effektivität der Produktion. Die Bewertung ist umso positiver, je schneller das Wachstum der Ergebnisse, der Effektivität und des Kapitals ist.

Die Realisierung des neuen Modells für Wirtschaftswachstum stellt jedoch vollkommen neue, erhöhte Anforderungen an die Unternehmen, damit sie konkurrenzfähig, lebensfähig und expansionsfähig bleiben. Diese Tatsache begründet die Notwendigkeit eines neuen, *modernen Systems von Kriterien und Kennziffern*. Es bedeutet keinesfalls, dass das andere System untauglich und veraltet ist. Beide Varianten der angebotenen Methodiken werden weiterhin bei der Steuerung des Wirtschaftswachstums und der Wirtschaftseffektivität der Unternehmenstätigkeit eine große Rolle spielen.

Die theoretischen Zusammenfassungen der wichtigen Fragestellungen in den Wachstumstheorien ermöglichen die Festlegung folgender wichtigen Kriterien und Kennziffer für die Bewertung des Wirtschaftswachstums:

1. *Wirtschaftlicher Mehrwert oder Rentabilitätsmarge* (ΔROE). Er wird als Differenz zwischen des Ertrags des Eigenkapitals (ROE) und der risikolosen Rückzahlungsnorm (R_f) berechnet, die das Rückzahlungsniveau der risikolosen Investitionen, der staatlichen Wertpapiere, wiedergibt.

$$\Delta ROE = ROE - R_f$$

¹ Der Gewinn stellt die Veränderung des wirtschaftlichen Wertes des Unternehmens, definiert als Veränderung im Marktwert der einfachen Aktien dar.

Die Kennziffer dient zur Bewertung des Wirtschaftswachstums. Es sind drei Varianten möglich:

$ROE > R_f$ oder $ROE (+)$ - gewinnbringende Rentabilität

$ROE = R_f$ oder $ROE (0)$ - neutrale Rentabilität

$ROE < R_f$ oder $ROE (-)$ - verlustbringende Rentabilität

2. *Marktmehrwert (ΔFMV) oder das Verhältnis zwischen Marktwert und Bilanzwert des Kapitals.*² Er wird als Differenz zwischen dem gerechten Marktwert (FMV) des Kapitals und seinem Bilanzwert (BV) innerhalb einer angegebenen Periode berechnet:

$$\Delta FMV = FMV - BV$$

Die Kennziffer dient zur Marktbewertung des Wachstums. Es sind drei Varianten möglich:

$FMV > BV$ oder $FMV/BV > 1$ - gewinnbringender Marktwert

$FMV = BV$ oder $FMV/BV = 1$ - neutraler Marktwert

$FMV < BV$ oder $FMV/BV < 1$ - verlustbringender Marktwert

Je größer das Verhältnis Marktwert / Bilanzwert (FMV/BV) ist, desto höher ist der Aktienpreis und die Rückzahlbarkeit der Investition und desto kleiner das Geschäftsrisiko und umgekehrt. Die Rentabilitätsmarge und das Wachstum des Marktwertes sollen langfristig gesichert werden.

3. *Nettowert (gegenwärtiger Wert) der zukünftigen Geldströme (Erträge) (NPV).* Er wird als Differenz zwischen dem diskontierten Nettokapital und dem diskontierten Investitionsstrom innerhalb einer angegebenen Periode berechnet:

$$NPV = \sum DCF - \sum DI$$

Das effektive Wachstum ist ohne Sicherung des Ertrags der Investitionen nicht möglich, die mit jedem Projekt im einzelnen und mit allen Projekten innerhalb einer angegebenen Periode verbunden sind. Die Realisierung eines jetzigen Nettowertes bedeutet die Sicherstellung einer positiven Rein-kapitals, die größer als die Investitionskosten in dieser Periode ist.

$NPV > 0$ oder $\sum DCF - \sum DI (+)$ - gewinnbringende Ströme

$NPV = 0$ oder $\sum DCF - \sum DI (0)$ - neutrale Ströme

$NPV < 0$ oder $\sum DCF - \sum DI (-)$ - verlustbringende Ströme

Ziel der Unternehmensführung soll die Realisierung einer für das Expandieren der Unternehmenstätigkeit ausreichenden Kapitals sein.

Die Anwendung dieses Kriteriums zeigt, dass das momentane Streben nach einem größeren Gewinn dem Streben nach einem langfristigen Wachstum und dessen Rückzahlbarkeit weichen soll.

² Das Verhältnis „Marktwert – Bilanzwert“ des Unternehmens ist eine Kennziffer, die in der Marktwirtschaft eine breite Anwendung findet. Davon hängt das Verhältnis „Preis – Ertrag“ einer Aktie und daraus der Marktpreis der Aktien ab. Näheres darüber im siebenten Kapitel.

4. *Marktzuwachs oder Unternehmenszuwachs (Δg)*. Er kann als Differenz zwischen dem Verkaufszuwachs des Unternehmens (g) und dem Marktzuwachs als Ganzes (G) berechnet werden:

$$\Delta g = g - G$$

Es sind drei Varianten möglich:

$g > G$ oder $\Delta g (+)$ - gewinnbringender Marktanteil

$g = G$ oder $\Delta g (0)$ - neutraler Marktanteil

$g < G$ oder $\Delta g (-)$ - verlustbringender Marktanteil

Die Kunst des Managements besteht in der Bestimmung des richtigen Größenverhältnisses.

Die Gesamtbewertung der innerhalb einer Periode eingetretenen Veränderungen kann durch den zusammenfassenden Veränderungsindex der angeführten partiellen Kriterien und Kennziffer wiedergegeben werden:

$$I = IROE \times IFMV \times INPV \times I_g$$

Das Unternehmen, das den höchsten Index erreicht, hat den besten Wachstumsgrad und umgekehrt.

Der wichtigste Vorteil des angebotenen modernen Systems von Kriterien und Kennziffern besteht darin, dass es dem Unternehmenswert eine vollkommen neue Bedeutung verleiht und moderne europäische Kriterien und Auffassungen über Effektivität und Unternehmenswachstum einführt. Diese Kriterien stehen im vollen Einklang mit den vorherrschenden gegenwärtigen Wachstumstheorien, die für die postindustrielle Entwicklung maßgebend sind.

2.3. *Untersuchung des Wachstums und der Effektivität der Industrieunternehmen beim Übergang zur Marktwirtschaft*

Im dritten Kapitel wird die These begründet, dass das angebotene methodologische Instrumentarium in der Praxis angewendet werden kann und die genaue Bewertung der Gesamt- und Faktoreffektivität sowie die Identifizierung von Wesen, Art und Tempo des Wirtschaftswachstums in den Industrieunternehmen ermöglicht.

Ziel der vorliegenden Studie ist, das vorgeschlagene methodologische Instrumentarium zu begründen und die Effektivität und das Wachstum in mehreren Industrieunternehmen zu analysieren, die in die erste und zweite Etappe der Massen- und Kassenprivatisierung aufgenommen wurden (1992-1995 und 1997-1998), und auf dieser Grundlage Schlussfolgerungen über das Wesen und die Art der wirtschaftlichen Entwicklung zu ziehen.

Die Begründung basiert auf offiziellen Rechnungslegungsinformationen, die in der Studie bearbeitet und in Tabellen systematisiert worden ist. Objekt der Analyse und Bewertung sind die Ergebnisse aus der Tätigkeit von 47 Großunternehmen aus verschiedenen Industriezweigen. Ein Großteil der untersuchten Unternehmen waren von großer Bedeutung für die nationale Wirt-

schaft, ihr Personal wurde jedoch infolge ihres geschrumpften Marktanteils beträchtlich reduziert. Ein großer Teil der staatlichen Beteiligung ist mit Privatisierungsscheinen in der ersten Etappe der Massenprivatisierung privatisiert worden. Auf der zweiten Etappe wurde der restliche Teil der staatlichen Beteiligung von ungefähr 30-40% mit Investitionsscheinen zur Privatisierung angeboten. Majoritätsbesitzer der schon privatisierten Teile sind vor allem ehemalige Privatisierungsfonds, die heute als Holdings, Finanz- oder Arbeiter-Manager-Gesellschaften fungieren.

In der Studie wird der Akzent auf folgende Grundrichtungen gelegt:

1. Bestimmung des Effektivitätsniveaus von 27 Industrieunternehmen im Zeitraum 1997-1998 sowie der Veränderungstendenzen, d. h. vor Beginn der zweiten Etappe der Privatisierung, als der Majoritätsanteil überwiegend in private Hände übergegangen war. Die Begründung basiert auf einigen wichtigen zusammenfassenden und partiellen, direkten und indirekten Kennziffern für Messung und Bewertung der Wirtschaftseffektivität in der Produktion.
2. Bestimmung der Art und Weise des Wachstums bzw. des Rückgangs in diesen 27 Industrieunternehmen in derselben Zeitspanne sowie der einwirkenden Faktoren (extensive und intensive), wobei die angebotene Methodik erprobt wurde, die für ihre Bewertung auf der Grundlage des traditionellen Systems von Kriterien und Kennziffern ausgearbeitet wurde.
3. Untersuchung von Effektivität, Wesen sowie Art und Weise des Wachstums bzw. des Rückgangs in weiteren 20 Unternehmen, vorwiegend aus der Industrie, während der ersten Etappe der Massenprivatisierung 1993-1995, auf der Grundlage von systematisierten Informationen, wobei das Instrumentarium erprobt wurde, das auf dem modernen System von Kriterien und Kennziffern beruht.
4. Expressanalyse und Bewertung der Finanzlage von 2.083 staatlichen, privaten und gemischten Aktiengesellschaften aus allen Wirtschaftsbereichen auf der Grundlage ihrer Rechenschaftsberichte für das Geschäftsjahr 1998 und die Vorlage einer zusammenfassenden Bewertung über den Zustand der Unternehmen in Bulgarien in dieser Übergangsperiode.

2.4. Untersuchung des Managements in den Industrieunternehmen beim Übergang zur Marktwirtschaft

Die in diesem Kapitel durchgeführte Untersuchung bezweckt die Bewertung des Managements in den bulgarischen Industrieunternehmen in der Zeitspanne nach ihrer Privatisierung und seine Rolle für das Wachstum und die Effektivität der Unternehmenstätigkeit.

Objekt der Untersuchung sind 50 Industrieunternehmen aus den Branchen Maschinenbau und metallverarbeitende Industrie, Schiffbau und Schiffsreparatur, Energiewirtschaft, Chemie-, Kosmetik-, Keramikindustrie, Pharmazeu-

tik, aus dem Bereich der Leichtindustriebranche, Nahrungs- und Genussmittelindustrie, Textil- und Tabakindustrie. Es wurden hauptsächlich Unternehmen aus der ersten und zweiten Etappe der Massen- und Kassenprivatisierung erfasst, darunter vier Staatsunternehmen. Die Erhebung umfasst vorwiegend große Industrieunternehmen.

Die Untersuchung erfolgte mit einem Fragebogen, aufgeteilt in einen Einführungsteil, Hauptteil und abschließenden Teil mit insgesamt 34 Fragen, wobei auf den Hauptteil 30 Fragen entfallen. Die Beobachtung fand im Dezember 2000 statt. 44% der Befragten sind Führungskräfte auf hoher Ebene, 46% auf mittlerer Ebene und 10% operative Manager.

Für die elektronische Bearbeitung wurden die Fragen mit einem Code versehen, wobei Code 1 „gut“, Code 2 „mangelhaft“ und Code 3 „unbefriedigend“ bezeichnet.

Die Untersuchung ermöglicht sowohl die Bewertung des Managements in jedem der untersuchten Unternehmen als auch die Aufstellung von zusammenfassenden Daten über die Branchengruppen im einzelnen und über alle untersuchten Unternehmen als Ganzes.

Die Ergebnisse aus dem Hauptteil der Untersuchung sind in folgender Reihenfolge systematisiert worden: Bewertung des strategischen und taktischen Management und zusammenfassende Bewertung.

Die Untersuchung über den Zustand des strategischen Managements umfasst Bewertungen über das Niveau der allgemeinen Konkurrenzfähigkeit, der strategischen Planung, der Vorwegnahme von Veränderungen im Makro- und Mikroumfeld, der Ausnutzung von günstigen Möglichkeiten und Gefahrenvermeidung, der Stärken und Schwächen des Unternehmens, der Formulierung von Aufträgen, langfristigen Zielen und Unternehmenskultur, der Formulierung von Strategien, Finanzlage und Finanzierungsquellen, der Produktionstechnologie usw.

Aus der Analyse der Untersuchungsergebnisse über das Niveau des strategischen Management kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass es mangelhaft und unzulänglich ist; dabei sind nur einige Elemente des Instrumentariums vorhanden, die in keinem Einheitssystem für Planung und Führung zusammengefasst sind.

Es wurde auch die Funktion „Organisation und Führung“ bewertet: Angewandte organisatorische Führungsstrukturen, Führungsstil, Arten von Führungsentscheidungen, Lösung von Konfliktsituationen, strategische Ausführung (Belastung der Kapazität), Bewertung der wichtigsten untergeordneten Systeme des Managements – Marketing, Produktion, Innovationen, Personal, Absatz und Vertrieb, Finanzen, Umweltschutz.

Aus der Analyse des taktischen Managements ging hervor, dass – wie übrigens auch bei der Analyse des strategischen Managements festgestellt – die Bewertung zwischen mangelhaft und unbefriedigend liegt.

Die Untersuchungsergebnisse wurden in folgenden Abschnitten zusammengefasst: Gesamtmanagement, Management der Funktionssysteme und zusammenfassendes Beurteilungsniveau.

Die Angaben zeigen, dass das Niveau des Gesamtmanagements in den bulgarischen Industrieunternehmen mit 2,16 beurteilt wurde, d. h. ein bisschen unter dem Durchschnitt. Im Bereich des Maschinenbaus beträgt es 2,29, in der Energiewirtschaft und in der Chemie 1,83 und in der Leichtindustrie 2,15.

Aus der Untersuchung ging hervor, dass zwischen dem Niveau der strategischen Formulierung und dem der strategischen Ausführung Disproportionen vorhanden sind.

Das Niveau des Managements in den Funktionssystemen hat eine Bewertung von 1,97, d. h. ein bisschen über dem Durchschnitt.

Aus der Untersuchung ging hervor, dass zwischen dem Niveau des Managements in den Funktionsbereichen und ihren Wechselbeziehungen Disproportionen vorhanden sind. Die nicht ausreichende Entwicklung von solchen wichtigen Komponenten, wie das Marketing-Informationssystem (MIS), der Patentschutz, das MRP-System, das Controlling-System, die Systeme für Qualitätssteuerung und Umweltschutz usw. zeigen, dass die Verbesserung der Funktionsbereiche und deren Wechselbeziehungen eine vorrangige Bedeutung für die zukünftige Entwicklung der Unternehmen hat.

Die endgültige Bewertungsnote des Gesamtmanagements beläuft sich auf 2,10, d. h. ein bisschen unter dem Durchschnitt.

2.5. Einführung und Verbesserung des strategischen Managements in den Industrieunternehmen beim Übergang zur Marktwirtschaft

Im fünften Kapitel wird die These begründet, dass das wirtschaftliche Wachstum und die Effektivität in der Unternehmenstätigkeit vor allem eine Funktion des unternehmensinternen Umfeldes und der Kapazität sind, d. h. eine Funktion ihres Managementniveaus.

Aus der Ergebnisanalyse zum Management in den bulgarischen Industrieunternehmen geht hervor, dass es der Theorie und Praxis in den Ländern mit gut entwickelter Marktwirtschaft nicht standhalten kann.

Die Verbesserung des Managementniveaus in den bulgarischen Unternehmen und das Erreichen der gegenwärtigen Anforderungen sollen mehrdimensional verlaufen:

- Sicherstellung einer guten Wechselwirkung zwischen den Hauptfunktionen und untergeordneten Systemen des Managements;
- Einführung und Verbesserung der strategischen Planung als Hauptkern und Hauptinhalt des Managements;
- Vorrangige Entwicklung und Verbesserung der Funktionen Organisation, Führung und Kontrolle in den Unternehmen.

Die Beziehung und Wechselwirkung zwischen den Hauptfunktionen des Managements, die hohe Qualität jeder Funktion und ihre gegenseitige Unterhaltung und Versorgung sind ein ausschlaggebender Faktor für die Gewährleistung eines Unternehmenswachstums.

Das Erreichen einer hohen Konkurrenzfähigkeit der Unternehmen hängt nicht nur vom Management als Ganzem, sondern auch vom Reifegrad und der kontinuierlichen Ausbesserung seiner Funktionsrichtungen wie z. B. Marketing, Innovationen, Produktion, Materialressourcen (Logistik), Personal, Finanzen, Investitionen usw. ab. Die gegenseitige Verflechtung und Wechselwirkung zwischen diesen untergeordneten Systemen wird die Integration der Funktionsstrategien des Unternehmens in eine komplexe Einheit ermöglichen, wobei die gewünschten Prioritäten auf jeder Entwicklungsstufe des Unternehmens berücksichtigt werden.

Die Verbesserung des Managements als Ganzem soll in den bulgarischen Industrieunternehmen auf der Grundlage einer neuen Unternehmensphilosophie erfolgen, deren charakteristische Hauptmerkmale folgendermaßen aussehen:

- Im Gegensatz zur bisher vorherrschenden Betonung der Quantität soll die Qualitätsorientierung eine Leitposition im Rahmen der Unternehmensführung erlangen;
- Die Denkweise in der Wechselbeziehung „Unternehmen – Mensch – Umwelt“ soll über die alte Denkweise in der Kette „Lieferung – Produktion – Absatz“ dominieren. Diese Führungsart gewährleistet einen beständigen Entwicklungsprozess und ersetzt eine Haltung, bei der z. B. den negativen Nebenfolgen aus der Umweltverschmutzung keine Rechnung getragen wird;
- Die Orientierung soll zum Immateriellen und Materiellen und nicht wie früher nur zum Materiellen sein. Diese Tatsache misst der Mission und der Unternehmenskultur als Führungsleitlinie eine vorrangige Bedeutung bei, d. h. angesagt ist eine Orientierung auf die Befriedigung von Bedürfnissen und nicht bloß auf die Produktion von Waren und Dienstleistungen;
- Die Führung basiert nicht nur auf finanziellen und wirtschaftlichen Kennziffern, sondern auch auf einem Leitgedanken (Unternehmungsgeist). Diese Orientierung gewährleistet einen langfristigen Erfolg;
- Ein Übergang zur Potentialsteuerung und nicht nur zur Ausnutzung einzelner Produktionsfaktoren. Die von den Mitarbeitern des Unternehmens erbrachten „Führungsdienstleistungen“ erlangen eine größere Bedeutung als das Unternehmenspersonal selbst;
- Optimierung des Unternehmenserfolgs (Optimierung zwischen Wachstum und Effektivität und nicht Maximierung des Gewinns auf Kosten des Wachstums);

- ausgewogene Qualitätsorientierung (subjektive qualitative Rationalität), die zum gleichzeitigen Erreichen von Wachstum und Effektivität, zur beständigen Entwicklung, zum ökologischen Gleichgewicht, zur Unternehmens- und Personalprosperität führt.

In diesem Kapitel wird die These aufgestellt und begründet, dass die Einbeziehung der strategischen Planung als Leitgedanken im System des ganzen Managementprozesses das Managementniveau in den Unternehmen erhöhen und dazu beitragen wird, dass sie sich in unabhängige, konkurrenzfähige, aktive, dynamische, flexible und adaptive Systeme verwandeln, die die volle Verantwortung für ihre Tätigkeit tragen.

Deshalb wird in diesem Kapitel der Studie der Ausnutzung, Entwicklung und Verbesserung dieses Instrumentariums eine bedeutende Aufmerksamkeit gewidmet.

Die wichtigsten Schwerpunkte bei der Verbesserung und Realisierung der Strategie (strategischen Ausführung) sind folgende:

- Die Funktion „Organisation“ soll mit dem Unternehmenswachstum und der Strategieänderung kontinuierlich weiterentwickelt werden, wobei die Organisationsentwicklung als ein steuerbarer Prozess zu verstehen ist, auf dessen Grundlage die Konkurrenzfähigkeit unter den sich ständig ändernden Umfeldbedingungen zu erhalten und zu erhöhen ist;
- Bei der Verbesserung der bestehenden Organisationsstruktur soll dem Komplexaufbau von organisatorischen Strukturelementen sowie der Förderung von starken, stabilen und innovativen Teams mit einem gut qualifizierten und motivierten Personal und einer erfolgreichen strategischen Leitung besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden;
- Die Vorteile der bestehenden Organisationsstrukturen sollen voll ausgenutzt werden; bei deren Ausschöpfung sind sie durch neue, bessere und effektivere zu ersetzen;
- Die „Projekt- und Prozessorganisationsstrukturen“ sollen eingeführt werden; dabei sind die ersten für die innovativen Unternehmen und die letzteren bei der Einführung des Controlling-Konzepts in das Management sehr gut geeignet. Bei der Ausarbeitung von verschiedenen Projekten für die Unternehmensentwicklung ist die Teamorganisation sehr angebracht, weil sie zur Steigerung der Motivation und Teilnahme der Mitarbeiter am Erfolg der auszuarbeitenden Projekte und Unternehmensentwicklung beiträgt;
- Bei der Verbesserung der Funktion „Führung“ soll dem Führungsstil, einer der ausschlaggebenden Voraussetzungen für die gute strategische Ausführung, und seiner Anpassung an die Ziele, Aufgaben und Unternehmensstrategie eine besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden;
- Die Verbesserung des Führungsstils soll optimal gestaltet werden und dem Matrix-Schema folgen, d. h. der Führungsstil soll auf die Aufgaben und auf die Mitarbeitern gleichzeitig ausgerichtet werden;

- Die getroffenen Führungsentscheidungen sollen das Unternehmen voran bringen und den klar vorgemerkten Zielen und Richtungen, d. h. der errichteten und wahrgenommenen Orientierung im Umfeld, folgen;
- Besondere Aufmerksamkeit ist der Steuerung der geplanten Veränderung zu widmen, die sich zu einem allumfassenden und langfristig wirkenden praxisorientierten Konzept für die Unternehmensentwicklung und -verbesserung entwickeln soll.

2.6. Steuerung des Wachstums und der Effektivität in den Industrieunternehmen mit Hilfe des Controllings

Aus der vorliegenden Studie über den Zustand des Managements geht hervor, dass der überwiegende Teil der bulgarischen Industrieunternehmen das Instrumentarium des Controllings nicht kennt und demzufolge nicht eingeführt hat, mit Ausnahme jener Unternehmen, die von ausländischen Investoren übernommen worden sind. Infolge dessen zeichnet sich das taktische Management durch viele Unzulänglichkeiten aus: Man bedient sich der für Führungsentscheidungen ungeeigneten offiziellen (finanziellen) Rechnungsführung; die Unternehmen sind meistens nicht imstande, auf Marktveränderungen schnell und adäquat zu reagieren; die Marktpreise der angebotenen Waren und Dienstleistungen richtig, schnell und genau festzulegen; eine flexible Preisbildung anzubieten, indem sie einerseits die sich verändernde Marktkonjunktur berücksichtigen, andererseits ihre Zielerreichung kontrollieren; ihre Kosten kontinuierlich zu analysieren und zu kontrollieren usw.

Deshalb wird in diesem Kapitel die These aufgestellt und begründet, dass die Verbesserung des taktischen Managements in den bulgarischen Industrieunternehmen auf der Grundlage des Controllings als eines modernen Systems für „zielorientiertes Koordinieren“ erfolgen soll. Dies wird die Voraussetzungen für die Verbesserung der Planung, Abrechnung, Analyse, Kontrolle und Koordination der Tätigkeit schaffen und auf dieser Grundlage das Wachstum und die Effektivität in den Unternehmen verbessern.

Das Controlling ist eine Teilfunktion der Unternehmensführung zur Gewährleistung einer langfristigen Lebenskraft und Leistungsfähigkeit des Unternehmens nach dem Prinzip der ergebnisorientierten Steuerung der „be-

triebsinternen Erlöse“³ und „betriebsinternen Kosten“⁴, des „Deckungsbeitrags“⁵, der „bereitgestellten Kosten“⁶, des „betriebsinternen Gewinns“⁷ usw.

Die Untersuchung zielt in diesem Kapitel auf die Aufdeckung von Systeminhalt und Systemstruktur des Controllings, auf das methodische Instrumentarium dafür und auf die unternehmensinterne Anwendung bei den Führungsentscheidungen.

Es wird ein prinzipielles Ideenmodell zum Inhalt des Controllings vorgeschlagen, das folgende wichtige Strukturelemente beinhaltet:

- Organisationsstruktur der Steuerung, welche die Einführung des Controllings voraussetzt (Bestimmung der Kostenstellen);
- Abrechnungssystem mit vollen Kostenstellen;
- Abrechnungssystem mit partiellen Kostenstellen;
- System zur Planung, Abrechnung, Analyse, Kontrolle und Koordination der betriebsinternen Erlösen, Kosten, des Deckungsbeitrags, des betriebsinternen Gewinns und der Liquidität, bzw. des Geldflusses, d. h. die Schaffung einer funktionierenden Informationsversorgung;
- System für eine flexiblen Preisbildung;
- System für die Kontrolle des Break-Even-Points auf der Grundlage des Deckungsbeitrags.

Um die Organisationsstrukturen mit den Anforderungen des Controllings in Einklang zu bringen, ist die Einführung der sogenannten „Prozessorientierten Organisationsmodelle“ notwendig.

Das Instrumentarium des Controllings ermöglicht die Wahl der treffendsten Entscheidungen in den Bereichen Produkt-, Programm-, Preis-, Absatz- und Investitionspolitik; bei der Prozesssteuerung in den Unternehmenszweigstellen, bei der nachfolgenden Analyse und Kontrolle der Abweichungen von den geplanten Zielen und Aufgaben des wirtschaftlichen Wachstums und der Effektivität sowohl in langfristiger, als auch in kurzfristiger Sicht.

In diesem Teil der Studie wird ein System von Kennziffern, Methoden und Techniken angeboten, deren sich das methodische Instrumentarium des Controllings bedient. Die Kennziffern sind in folgenden Gruppen aufgeteilt: Kennziffer für betriebsinterne Erlöse, Kosten und Finanzergebnis, für die bereitge-

³ Der wertmäßige Ausdruck der erwerbsmäßig produzierten Waren und Dienstleistungen

⁴ Der wertmäßige Ausdruck von in der Produktion erwerbsmäßig verwendeten Waren und Dienstleistungen, d. h. die offenen (dokumentierten) und nicht offenen (alternativen o. impliziten) Kosten.

⁵ Die Differenz zwischen den Erlösen und den zugerechneten Teilkosten, d. h. die Differenz zwischen den betriebsinternen Erlösen und den betriebsinternen variablen Kosten (VC) oder die Summe der fixen Kosten (FC) und des Gewinns.

⁶ Die von der Produktion unabhängigen fixen Kosten (FC) für die Unterhaltung der Kapazität und der Lebensfähigkeit des Unternehmens.

⁷ Die Differenz zwischen betriebsinternen Erlösen und betriebsinternen Kosten.

stellten Kosten, für den Deckungsbeitrag, für die Preisbildung, für den Break-Event-Point usw.

In diesem Kapitel kommt man zur Schlussfolgerung, dass *die Verbesserung des taktischen Managements mit Hilfe des Controllings eine sehr wichtige betriebsinterne Quelle für die Erhöhung der Effektivität und für das Erreichen eines steuerbaren und kontrollierten Wachstums unter den Bedingungen eines sich schnell verändernden Umfeldes ist.*

2.7. Die Rolle der Risikosteuerung für das Wachstum der Industrieunternehmen

Bei der Unternehmensführung werden die Entscheidungen in der Regel in einem Risikoumfeld getroffen, das für die Geschäftsabwicklung eine normale Situation ist. Die Erhöhung der Führungseffektivität erfordert gute Kenntnisse in der Theorie und Methodologie des Risikomanagements und ihre effektive Umsetzung in die Praxis.

Im siebenten Kapitel wird die These aufgestellt und begründet, dass die Bereicherung des Unternehmensmanagements durch die neuen Ansätze des Risikomanagements sowie die Wechselbeziehungen zwischen der Risikosteuerung und dem Marktwert der Vermögenswerte *eine Voraussetzung für die Verbesserung der Wachstumsfinanzierung und für deren bessere Faktorensteuerung ist.*

Aufgrund des vorgeschlagenen Ideenmodells sind drei wichtige Schwerpunkte für die Einführung des Risikomanagements in den bulgarischen Industrieunternehmen bestimmbar:

- Messung des Ertrags und des Risikogrades der einzelnen Vermögenswerte, die als Basis für die Optimierung der Führungsentscheidungen dienen;
- Messung des Ertrags und des Risikogrades der einzelnen Investitionsportefeuilles aus den Vermögenswerten sowie deren Steuerung durch Auswahl und Unterhaltung von optimalen Portefeuilles;
- Bewertung der Vermögenswerte und Steuerung des ständigen Anstiegs des Unternehmensmarktwertes sowie der Aktien auf den Kapitalmärkten als einer Voraussetzung für die Beschleunigung des Wachstums und der Effektivität der Unternehmenstätigkeit.

In Bezug auf den ersten Schwerpunkt wird in der Studie das Wesen des Risikos erklärt; es werden auch verschiedene Kennziffern für den Ertrag gezeigt, Methoden für die Risikobewertung entworfen und die Auswahl von Aktiva begründet.

Die Erklärung des Systems von Kennziffern für den Ertrag hat für die Risikobewertung eine große Bedeutung. Deshalb wird in der Studie eine breitgefächerte Klassifikation aufgestellt und der Erkenntniswert der angeführten Kennziffer für den Ertrag begründet.

Aufgrund des erwarteten Ertrags und des Risikos für jede einzelne Art von Vermögenswerten (Aktien von verschiedenen Unternehmen) kann eine Wahl vorgenommen werden, wobei Aktien mit niedrigerem Risiko und höherem Ertrag bevorzugt werden.

Zu diesem Zweck können bei der Wahl folgende Regeln berücksichtigt werden:

1. Wenn $E(r_a) = E(r_b)$ und $\sigma_a > \sigma_b$, so werden die Aktien des Unternehmens B bevorzugt, weil sie ein niedrigeres Risiko aufweisen bei gleichem Ertrag.
2. Wenn $E(r_a) > E(r_b)$ und $\sigma_a = \sigma_b$, so werden die Aktien des Unternehmens A bevorzugt, weil sie einen höheren Ertrag aufweisen bei gleichem Risiko.
3. Wenn $E(r_a) > E(r_b)$ und $\sigma_a > \sigma_b$, so wägt man die Werte $E(r_a) > E(r_b)$ und $\sigma_a > \sigma_b$ gegeneinander ab. In diesem Fall werden die Aktien mit steigendem Ertrag gegenüber jenen mit steigendem Risiko bevorzugt.

Die Anwendung dieser Regel ermöglicht die Wahl der besseren Entscheidung. Das Ziel dabei ist die Maximierung des Ertrags auf einem bestimmten Risikoniveau oder die Minimierung des Risikos bei einem erwarteten Ertrag der Vermögenswerte.

Ein wichtiges Mittel für die Risikominderung ist seine Diversifikation, wobei eine Auswahl von Aktivaportefeuilles (Aktien) und nicht von einzelnen Aktiva unternommen wird

Der zweite Schwerpunkt in diesem Kapitel der Studie erläutert die Ableitung der Kennziffern für die Messung und Bewertung des Risikos und des Ertrags der Investitionsportefeuilles und deren Steuerung.

Es ist eine breitgefächerte Klassifikation der verschiedenen Arten von Investitionsportefeuilles dargestellt, die für eine bessere Übersichtlichkeit bei der Wahl nach verschiedenen Merkmalen systematisiert sind.

Die Steuerung der Investitionsportefeuilles umfasst die Bewertung des Ertrags und des Risikos der verschiedenen Arten von Portefeuilles, die Wahl des optimalen Portefeuilles und seine ständige Aktualisierung und Unterhaltung.

Das Portefeullerisiko, gemessen mit der Standardabweichung, wird verschiedenartig berechnet in Abhängigkeit von:

- a) der Art des Portefeuilles – biaktiv oder multiaktiv und ob darin nur Risikoaktiva oder eine Kombination von Risikoaktiva und risikolosen Aktiva enthalten sind,
- b) dem Charakter der Wechselbeziehung zwischen Risiko und Ertrag der im Portefeuille enthaltenen Aktiva.

Die Größe des Portefeullerisikos wird meistens von den wechselseitig wirkenden Effekten beeinflusst.

Die Wahl des Portefeuilles wird in Abhängigkeit vom Ertrag und vom Risiko getroffen durch Maximierung des Ertrags bei einem bestimmten Risikoniveau oder Minimierung des Risikos bei einem erwarteten Ertrag des Portefeu-

illes. In diesem Kapitel der Studie werden verschiedene Varianten bei der Wahl von Investitionsportefeuilles erläutert.

Das Ziel des Portefeuillemanagement ist die Schaffung und Unterhaltung von effektiven Portefeuilles. Auf dieser Art und Weise werden Voraussetzungen für die Effektivitätsoptimierung der Unternehmenstätigkeit geschaffen.

Bei Portefeuilles, die eine Kombination von risikohaltigen und risikolosen Investitionen darstellen, wird die Effektivitätsgrenze des Portefeuilles von der Linie des Kapitalmarktes (SML) bestimmt, die auch Modell für die Bewertung der Kapitalaktiva genannt wird. Die Gleichung der SML sieht folgendermaßen aus:

$$E(r_f) = r_f + E(r_m - r_f) / \sigma_m * \sigma_i * \rho_{im}$$

$$E(r_i) = r_f + (E(r_m) - r_f) * \beta_i$$

Die Anwendung der Linie des Wertpapiermarktes (SML) ermöglicht die Schaffung und Unterhaltung effektiver Portefeuilles aus Kapitalaktiva.

Jeder Investor soll ein Portefeuille auf der Linie des Kapitalmarktes schaffen und unterhalten, d. h. an den Portefeuilles auf dieser Linie interessiert sein. Das sind Portefeuilles, die Aktiva mit einer vollkommenen Übereinstimmung zwischen Preis, Risiko und Ertrag enthalten, d. h. bei einem bestimmten Risikoniveau werden sie nach ihrem gerechten Marktpreis gehandelt.

Das Modell für die Bewertung der Vermögenswerte akzeptiert die Hypothese, dass ihr erwarteter Ertrag aus einer risikolosen Verzinsung zuzüglich des Produkts aus der Risikoprämie des Kapitalmarktes und dem β -Faktors als Messgröße für das systematische Risiko der bewerteten Aktiva.

Mit Hilfe der Gleichung für die Linie des Kapitalmarktes wird die gewünschte oder gerechte Kapitalnorm $E(r_i)$ berechnet, die für die Bestimmung des gerechten Marktpreises der Kapitalaktiva benutzt wird. Dies geschieht durch Harmonisierung des Marktpreises der Aktiva und an die darin eingesetzten Risiken.

Mit dem Anstieg des erwarteten (gewünschten) Ertrags wird der Marktpreis der Aktiva sinken. So wird ein Gleichgewicht zwischen Marktpreis, Risiko und Ertrag der auf dem Markt gehandelten Vermögenswerte erreicht.

Ausgehend von der Linie des Kapitalmarktes, formieren die Investoren ihre Portefeuilles und strukturieren sie derart um, indem sie Aktiva unter Preis suchen und Aktiva über Preis freigeben. Als Ergebnis des Angebots und der Nachfrage von Vermögenswerte werden ihre Preise und Erträge mit dem in ihnen enthaltenen Risiko in Einklang gebracht.

Weiterhin sind die Schritte beschrieben, die mit dem Management der Investitionsportefeuilles aus Wertpapieren verbunden sind, sowie die Möglichkeiten der fundamentalen und technischen Analyse bei den Investitionsentscheidungen.

In bezug auf den dritten Schwerpunkt wird in der Studie die Anwendung verschiedener Methoden für die Bestimmung der von den Investoren ge-

wünschten (gerechten) Kapitalisierungsnorm (Diskontfaktor) untersucht sowie ihre Anwendung bei der Bestimmung des gerechten Marktpreises von Vermögenswerte erläutert.

Von den angeführten Methoden sind unserer Meinung nach die Methode für die Bewertung der Kapitalaktiva auf der Grundlage der Gleichung (Linie) des Kapitalmarktes (SML) und die Methode des Dividendenertrags am besten geeignet. Unabhängig davon, bestehen zur Zeit gewisse Einschränkungen für ihre praktische Anwendung: ein noch nicht gut entwickelter und nicht effektiver Kapitalmarkt, ungenügende Information für die Bewertung und Voraussage der Tendenzen in der Veränderung des marktbedingten Ertrags, für die historische Rückzahlbarkeit und das Risiko für jedes einzelne Unternehmen, der Mangel an Interesse und einer adäquaten Dividendenpolitik seitens der neuen Eigentümer der privatisierten Unternehmen usw.

Weiterhin wird in der Studie die Beziehung aufgedeckt, die zwischen den Methoden für die Bestimmung der gerechten Norm des Ertrags und den Methoden für die Bewertung der Vermögenswerte besteht, weil diese Methoden in den meisten Fällen voneinander getrennt untersucht werden: Einerseits nur für die Risikobewertung, andererseits nur für die Bestimmung des Marktwertes der Aktiva.

Die wichtigeren Methoden in bezug auf deren Anwendbarkeit sind die Methode für die einmalige Kapitalisierung (mit Varianten), die Methode der Einnahmewerte (die Annuitätenmethode), die Methode des diskontierten reinen Geldstroms, die Methode des Dividendenertrags (mit Varianten), die Methode aufgrund der Beziehung „Preis-Ertrag“ pro Aktie. Die Vorteile und Nachteile dieser Methoden werden ebenso im Einzelnen erläutert wie die Argumente für die Entscheidung und die Wahl der geeignetsten Methode.

Aufgrund der angeführten Methoden schlägt der Autor konkrete Techniken für die Bestimmung des gerechten Marktwertes von verschiedenen Vermögenswerte vor (ganze Unternehmen, einzelne Teile davon, Immobilien und Sachgüter, Konzessionsvergabe von Aktiva usw.), die nicht nur erprobt, sondern auch bei der Privatisierung in Bulgarien eine breite Anwendung gefunden haben.

Die Beziehungen zwischen Wachstum, Effektivität, Bilanz- und Marktwert, Ertrag und Rechnungsgewinn ermöglichen die Aufdeckung der Faktorenkennziffern, die auf den Kursanstieg der Unternehmensaktien und deren gerechten Marktwert auf den Kapitalmärkten einen Einfluss ausüben. Zu diesem Zweck wird ein geeignetes Modell entworfen, welches diese Beziehungen aufdeckt und die Prognose und die Bewertung des Aktienkurses auf dem Markt ermöglicht. Dieses Modell kann und soll in den bulgarischen Industrieunternehmen eine breite Anwendung finden.

Wir sind der Meinung, dass die Verwendung dieses Modells gute Voraussetzungen für die Qualitätserhöhung des Finanzmanagement, für die Realisie-

rung eines „zielorientierten Management“, für das Erreichen einer langfristigen Konkurrenzfähigkeit und für ein rationelles und steuerbares Wirtschaftswachstum in den bulgarischen Unternehmen schaffen wird.

3. Zusammenfassung und Überprüfung der wissenschaftlichen Thesen und Empfehlungen

3.1. Zusammenfassung

Dieses Kapitel der Studie ist der Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Untersuchungen und den Problemen gewidmet, die mit dem wirtschaftlichen Wachstum und der Effektivität zusammenhängen, beziehungsweise die vor dem Management in den bulgarischen Industrieunternehmen beim Übergang zur Marktwirtschaft bevorstehen. Zugleich ist es eine Überprüfung der wissenschaftlichen Thesen und Empfehlungen an die Unternehmen und Institutionen bei uns.

Die wichtigeren Schlussfolgerungen in der Studie sind in drei Gruppen zusammengefasst und beziehen sich auf die Ergebnisse aus den theoretisch-methodologischen Untersuchungen des Wirtschaftswachstums und der Effektivität auf Mikroebene, die praktische Forschung des Wachstums, die Effektivität und den Zustand des Managements in den Industrieunternehmen und die Haupttrichtungen für die zukünftige Verbesserung und Erhöhung der Rolle des Managements bei der Verwirklichung eines effektiven Wachstums.

3.2. Überprüfung der wissenschaftlichen Thesen

These 1. *Das bedeutendste Charakteristikum des neuen Modells für wirtschaftliches Unternehmenswachstum ist seine Effektivität, die aus den neuen Paradigmen in den gegenwärtigen Wachstumstheorien in der freien Marktwirtschaft, aus dem bisher erreichten technologischen Niveau und den neuen Zielen für die Gesellschaftsentwicklung hervorgeht.*

Die Ergebnisse aus der durchgeführten theoretischen und praktischen Forschungstätigkeit im ersten und zweiten Kapitel der Studie geben uns den Anlass zur Schlussfolgerung, dass **These 1 nur teilweise bestätigt wird**. In der Praxis können nur jene Unternehmen, die hohe Positions- und kinetische Konkurrenzvorteile kontinuierlich generieren, aus eigener Kraft die Umsetzung des neuen Etalonmodells für wirtschaftliches Wachstum erreichen. Die Mehrheit der bulgarischen Industrieunternehmen, die unter den Bedingungen des Übergangs zur Marktwirtschaft tätig sind, erlangt ein Wachstum oder erleidet einen Rückgang durch andere, jedoch unzulängliche und nicht effektive Entwicklungsformen. Unabhängig davon ist das Erreichen einer hohen Leistungs-

fähigkeit nur unter der Bedingung möglich, dass das Unternehmensmanagement eine dem Etalonmodell ähnliche Entwicklung erstrebt.

These 2. *Das Wirtschaftswachstum in den Unternehmen stellt eine solche Entwicklungsform dar, die ihren Ausdruck einerseits im Verkaufszuwachs (Umsatz) der durchgeführten Unternehmenstätigkeit, andererseits im Vermögenszuwachs durch Erhöhung des Rechnungs- und Marktwertes des Kapitals findet.*

Die erhaltenen Ergebnisse über die Beziehung zwischen Wachstum und Effektivität, die ausgearbeiteten und erprobten Methodiken für ihre Messung und Bewertung im ersten und zweiten Kapitel, sowie die Ergebnisse aus der Untersuchung im siebenten Kapitel über Risiko, Ertrag, Effektivität, Marktwert und Preis der Vermögenswerte geben uns den Anlass zur Schlussfolgerung, dass **These 2 bestätigt wird**, weil der Verkaufszuwachs und das Unternehmenswachstum zwei Seiten eines und desselben Prozesses sind, die sich gegenseitig beeinflussen und bedingen. **Das Wachstum führt zur Kapitalerhöhung, und die Kapitalerhöhung wird in Wachstum transformiert.**

These 3. *Für die Messung und Bewertung von Art und Weise des Wachstums bzw. des Rückgangs in der Unternehmensentwicklung und der sie verursachenden Faktoren soll ein spezifisches methodologisches Instrumentarium für die Untersuchung der Beziehung „Resultat – Ressourcen, bzw. Kosten“, sowie ein System von traditionellen und modernen Kriterien und Kennziffern angewandt werden.*

Die im dritten Kapitel der Studie erhaltenen Ergebnisse geben uns den Anlass zur Schlussfolgerung, dass **These 3 bestätigt wird**. Die ausgearbeiteten Methodiken für die Messung und Bewertung der Effektivität und der Wachstumsart bieten die Möglichkeit, Art und Weise des Wachstums bzw. des Rückgangs in der Firmenentwicklung schnell, genau, präzise und adäquat zu identifizieren, sowie die Bedeutung der sie verursachenden Faktoren zu erfassen.

These 4. *Beim Übergang zur Marktwirtschaft in Bulgarien wird das Management, das einen Gesamtausdruck für den Zustand, die Entwicklung und Ausnutzung der Firmenressourcen und -potentiale darstellt, zu einem entscheidenden Faktor für das Erreichen einer hohen Konkurrenzfähigkeit und eines effektiven Wirtschaftswachstums, ohne die Rolle der Außenfaktoren und die darauffolgenden Bedingungen zu ignorieren.*

Aus der im vierten Kapitel der Studie durchgeführten Untersuchung, die auf eine Umfrage in 50 mittelgroßen und Großindustrieunternehmen basiert, wurde festgestellt, dass **These 4 teilweise bestätigt wird**. Die Korrelation zwischen Managementniveau einerseits und Wachstum und Effektivität andererseits ist deutlich – je höher das Managementniveau, desto größer die Unternehmenseffektivität und umgekehrt. Unabhängig davon macht sich eine andere Korrelation bemerkbar – je niedriger das Managementniveau, desto höher

ist die Abhängigkeit des Unternehmens von der negativen Einwirkung des Umfeldes.

These 5. *Das Erreichen eines hohen Wechselwirkungsgrades zwischen den Hauptfunktionen und untergeordneten Systemen des Managements, die Anwendung des Instrumentariums des strategischen Managements und Controllings, die Entwicklung und Verbesserung der Organisation und der Führung wird sich auf die Effektivitätserhöhung der erbrachten „Führungsdienstleistungen“ auswirken und auf dieser Art und Weise eine hohe Leistungsfähigkeit, Flexibilität und Adaptation in Einklang mit der sich ständig ändernden Wirtschaftskonjunktur bewirken.*

Die im vierten und fünften Kapitel der Studie erhaltenen Ergebnisse aus der durchgeführten theoretischen und praktischen Untersuchungen in bulgarischen Industrieunternehmen geben den Anlass zur Schlussfolgerung, dass **These 5 bestätigt wird**. Es wurde festgestellt, dass die größten Schwächen der meisten untersuchten Unternehmen auf das niedrige Niveau des Managements und seiner funktionalen untergeordneten Systemen, sowie auf die unzulängliche Wechselwirkung zurückzuführen sind. Unbefriedigend ist die Anwendung des Instrumentariums der strategischen Management-Mission, strategischer Ziele, funktionaler Ziele, Strategie, Taktik sowie das Niveau der Funktionen Organisation und Führung. Das Instrumentarium des Controlling-Konzeptes ist unbekannt und wird nicht angewandt. All das übt einen negativen Einfluss auf die Ergebnisse aus. Es herrschte passives und nicht aktives Herangehen vor. Das zu erwartende Ergebnis infolge des niedrigen strategischen und taktischen Managementniveaus ist der Bankrott, die Zahlungsunfähigkeit. Leider wurde festgestellt, dass ein Großteil der Unternehmen nicht imstande ist, die notwendigen Finanzressourcen für ihre Leistungsfähigkeit sicherzustellen und ein Wachstum in langfristiger Sicht zu akkumulieren.

These 6. *Die Bereicherung des Unternehmensmanagements mit den modernen Theorieansätzen und dem Instrumentarium des Risikomanagements, sowie die Bindung der Risikosteuerung an den Marktwert der Vermögenswerte ist eine Voraussetzung für die bessere Finanzierung des Wirtschaftswachstums und für die bessere Steuerung der einwirkenden Faktoren.*

Die Ergebnisse aus den durchgeführten theoretischen und praktischen Untersuchungen im vierten und siebenten Kapitel der Studie zeigen, dass **These 6 gänzlich bestätigt wird**. Das Finanzmanagement ist in den bulgarischen Industrieunternehmen in der Übergangsperiode schwach entwickelt. Solche Werte wie Image, allgemeine Konkurrenzfähigkeit, Marktwert und Aktien- und Kapitalpreis, Risikobewertung, Optimierung und Management der Portefolles von Finanzinvestitionen, Steuerung der Faktoren, die den Preisanstieg der Aktien auf dem Markt bewirken, sowie Dividendenpolitik sind schwach entwickelt und stehen nicht auf der Tagesordnung des Managements. Daraus folgen keine Wachstumsfinanzierung und keine Produktionseffektivität.

In Betracht dessen, dass die einzelnen Thesen die wissenschaftliche Hauptthese unterstützen und dass der überwiegende Teil von ihnen bestätigt wurde, können wir die Schlussfolgerung ziehen, dass **die wissenschaftliche Hauptthese bestätigt wird:**

Das wirtschaftliche Unternehmenswachstum in der Periode der Transformation der Wirtschaft in Bulgarien ist eine objektive Notwendigkeit und Möglichkeit. Es zeichnet sich durch Besonderheiten aus und verlangt die Anwendung spezifischer Methoden und Kennziffern für Messung und Bewertung. Seine Umsetzung in die Praxis erfordert eine tiefgreifende Umstrukturierung des ganzen Managementprozesses in Einklang mit den wissenschaftlichen Errungenschaften und den Anforderungen der Gesetze und Prinzipien der Marktwirtschaft.

Die wichtigeren Empfehlungen in der Dissertationsarbeit sind in drei Schwerpunkten systematisiert worden: *Empfehlungen an das Management in der Industrie, Empfehlungen an die Regierung, Berufsorganisationen und NRO, Empfehlungen an die Forscher im Bereich des wirtschaftlichen Unternehmenswachstums und Unternehmensmanagement.*

Die dieser praktischen Untersuchung innewohnende kritische konstruktive Analyse bezweckt eine objektive Auswertung des Zustandes und der Wachstums- und Effektivitätshürden sowie deren effektiven Steuerung in den bulgarischen Industrieunternehmen beim Übergang zur Marktwirtschaft.

Die Wachstums- und Effektivitätssteuerung auf Unternehmensniveau schließt nicht nur die Verbesserung des methodologischen Instrumentariums für ihre Messung und Bewertung, sondern auch die Anwendung und Verbesserung des strategischen und taktischen Management ein, sowie die Einführung des Risikomanagements in den Industrieunternehmen.

Zusammenfassend können wir behaupten, dass die Ergebnisse aus den durchgeführten Untersuchungen zu einer effektiveren Steuerung des wirtschaftlichen Unternehmenswachstums, zur schnelleren Vollendung der Transformation der Wirtschaft in Bulgarien und zur Anpassung an die Prinzipien, Anforderungen und Gesetze der Marktwirtschaft beitragen werden.

4. Aufzählung der Beiträge in der Dissertationsarbeit

1. Es wurden theoretisch-methodologische Probleme des wirtschaftlichen Unternehmenswachstums beim Übergang zur Marktwirtschaft in Bulgarien dargelegt und in einem einheitlichen und wechselseitigen System erfasst, und die Richtungen für die Verbesserung des Managements als ausschlaggebender Faktor für die Umsetzung in die Praxis gezeigt.
2. Es wurden wichtigste Managementprinzipien für das wirtschaftliche Wachstum in den Unternehmen festgestellt, die auf gegenwärtige Theorien beruhen, und die Grundcharakteristika des neuen, postindustriellen Modells für Wirtschaftswachstum formuliert.

3. Es wurden die Methodologie und das dazugehörige System von Kriterien und Kennziffern für Messung und Bewertung von Wesen und Art des Unternehmenswachstums und der Produktionseffektivität ausgearbeitet.
4. Es wurden Zustand und Veränderungstendenzen für die Effektivität, das Wachstum oder den Rückgang in den Industrieunternehmen, sowie die Bedeutung der auf sie einwirkenden Faktoren erläutert, wobei die praktische Anwendbarkeit des ausgearbeiteten methodischen Instrumentariums erprobt und bewiesen wurde.
5. Es wurden Bewertungen und Schlussfolgerungen über den Zustand des Managements und Wachstumsbremsen beim Übergang zur Marktwirtschaft formuliert, indem die zu diesem Zweck ausgearbeitete Methodik angewandt und eine Umfrage in den untersuchten Industrieunternehmen vorgenommen worden ist.
6. Es wurden Anweisungen für die Benutzung und Verbesserung des Instrumentariums für strategische Planung und deren Wechselwirkung mit der Organisation und Führung der Unternehmenstätigkeit aufgeführt.
7. Das methodische Instrumentarium des Controllings zur Steuerung des Wirtschaftswachstums mittels Anwendung von Schlüsselkennziffern wurde verbessert.
8. Die Anwendung des Risiko- und Portfeuillemanagement sowie die Bewertung der Vermögenswerte in den Industrieunternehmen wurden breiter angelegt. Es wurde ein Modell für die Steuerung des Aktienanstiegs auf dem Markt als eine Voraussetzung für die Erschließung von neuen Quellen für die Wachstumsfinanzierung vorgeschlagen.

5. Liste der Publikationen im Zusammenhang mit der Dissertationsarbeit

1. Effektivität und Wachstum der Industrieunternehmen unter den gegenwärtigen Bedingungen, Varna, Universitätsverlag, 2000, Mitautor B. Atanasov, persönlicher Beitrag 128 Seiten.
2. The new model of economic growth – an objective requirement for prospering business (angenommen zur Veröffentlichung im Institut für Wirtschaft an der Bulgarischen Akademie der Wissenschaften, Sofia, 2001).
Das neue Modell des Wirtschaftswachstums – eine objektive Notwendigkeit für das erfolgreiche Business, Sofa, Institut für Wirtschaft an der BAW, Zeitschrift „Wirtschaftsforschung“, Nr. 1, 2000, Mitautor B. Atanasov, persönlicher Beitrag 20 Seiten.
3. Kriterien- und Kennziffersystem für die Bewertung der effektiven Unternehmenstätigkeit, Universitätsverlag der Universität für Wirtschaft und Finanzen, St. Petersburg, 2000, 28 Seiten.
4. Risikomanagement, Svistov, „Wirtschaftswelt“, „D. A. Zenov“, 2000, 179 Seiten.

5. Die Rolle des strategischen Management für das Wachstum und die Effektivität der Unternehmenstätigkeit, Jahrbuch der WU, Band 72, Varna, 2001, 81 Seiten.
6. Caractéristiques du management des entreprises industrielles bulgares au cours de la période de transition de l'économie.
Zustand des Managements in den bulgarischen Industrieunternehmen in der Periode der Transformation der Wirtschaft, 2001, 32 Seiten, druckfertig für die französische Zeitschrift „Économie publique“, De Boeck Université.

Autorenangaben

Prof. Dr. Todor Nenov Todorov
Varna University of Economics
77 Kniaz Boris I Blvd.
BG – Varna 9002, Bulgaria
Telefon: ++359 / 52 / 660 204
Fax: ++359 / 52 / 660 358
E-mail: optima41@abv.bg

WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

- Heft 01/2003 Jost W. Kramer: Fortschrittsfähigkeit gefragt: Haben die Kreditgenossenschaften als Genossenschaften eine Zukunft?
- Heft 02/2003 Julia Neumann-Szyszka: Einsatzmöglichkeiten der Balanced Scorecard in mittelständischen (Fertigungs-)Unternehmen
- Heft 03/2003 Melanie Pippig: Möglichkeiten und Grenzen der Messung von Kundenzufriedenheit in einem Krankenhaus
- Heft 04/2003 Jost W. Kramer: Entwicklung und Perspektiven der produktivgenossenschaftlichen Unternehmensform
- Heft 05/2003 Jost W. Kramer: Produktivgenossenschaften als Instrument der Arbeitsmarktpolitik. Anmerkungen zum Berliner Förderungskonzept
- Heft 06/2003 Herbert Neunteufel/Gottfried Rössel/Uwe Sassenberg: Das Marketingniveau in der Kunststoffbranche Westmecklenburgs
- Heft 07/2003 Uwe Lämmel: Data-Mining mittels künstlicher neuronaler Netze
- Heft 08/2003 Harald Mumm: Entwurf und Implementierung einer objektorientierten Programmiersprache für die Paula-Virtuelle-Maschine
- Heft 09/2003 Jost W. Kramer: Optimaler Wettbewerb - Überlegungen zur Dimensionierung von Konkurrenz
- Heft 10/2003 Jost W. Kramer: The Allocation of Property Rights within Registered Co-operatives in Germany
- Heft 11/2003 Dietrich Nöthens/Ulrike Mauritz: IT-Sicherheit an der Hochschule Wismar
- Heft 12/2003 Stefan Wissuwa: Data Mining und XML. Modularisierung und Automatisierung von Verarbeitungsschritten
- Heft 13/2003 Bodo Wiegand-Hoffmeister: Optimierung der Sozialstaatlichkeit durch Grundrechtsschutz - Analyse neuerer Tendenzen der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts zu sozialen Implikationen der Grundrechte -
- Heft 14/2003 Todor Nenov Todorov: Wirtschaftswachstum und Effektivität der Industrieunternehmen beim Übergang zu einer Marktwirtschaft in Bulgarien