

Uwe Allmann  
Innovatives Theatermanagement

**Uwe Allmann**

# **Innovatives Theatermanagement**

**Eine Fallstudie**

**Mit einem Geleitwort von  
Prof. Dr. Thomas Heinze**



Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Allmann, Uwe:**

Innovatives Theatermanagement : eine Fallstudie / Uwe Allmann. Mit einem Geleitw. von Thomas Heinze.

(DUV : Wirtschaftswissenschaft)

Zugl.: Hagen, Fernuniv., Diss., 1997

ISBN 978-3-8244-0343-1

ISBN 978-3-663-10365-3 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-10365-3

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1997

Ursprünglich erschienen bei Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden 1997

Lektorat: Monika Mülhausen



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Gedruckt auf chlorarm gebleichtem und säurefreiem Papier

ISBN 978-3-8244-0343-1

Für Iris

## Geleitwort

Im Spannungsfeld zwischen politischer Steuerung, wirtschaftlicher Betriebsführung und künstlerischer Freiheit bewegt sich die vorliegende Diskussion von Uwe Allmann. Zentrales Anliegen seiner Arbeit ist die Fragestellung, inwieweit Strukturen, Instrumente und Methoden der Theorie der betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung auf einen Kulturbetrieb, nämlich das Theater, übertragen werden können. Die Aktualität dieser Frage ist naheliegend: Angesichts einer zunehmenden Übernahme gesetzlich übertragener Pflichtaufgaben werden die Spielräume der kommunalen Haushaltspolitik zur Finanzierung „freiwilliger“ Aufgaben, wie etwa zum Unterhalt eines Theaters, deutlich enger. In einer solchen Situation verspricht die konsequente Anwendung moderner Methoden und Instrumente der Unternehmensführung neue Möglichkeiten der Rationalisierung und Effizienzsteigerung, die letztlich auch den Optionen der künstlerischen Arbeit zugute kommen.

Die vorliegende Arbeit wurde als Fallstudie am Theater Dortmund konzipiert und durchgeführt. Dieses Theater ist von der Größenordnung her vergleichbar mit einem mittelständischen Unternehmen, so daß von der Organisation und Struktur her die Übertragung von Ansätzen der Theorie der Unternehmensführung sinnvoll erscheint.

Diese Fallstudie umfaßt 3 Teile: Im ersten Teil erfolgt als Situationsanalyse die umfassende und detaillierte Darstellung der Funktionsweise des Theater Dortmund. Die empirische Situationsanalyse des Theater Dortmund bietet einen „generellen Überblick“ dieses Kulturbetriebes. Dieser Überblick beinhaltet folgende Themenbereiche: Theater als Eigenbetrieb, Aufgaben und Zielgruppen, personelle und organisatorische Strukturen, Aufführungen und Inszenierungen, Platzangebot und Kapazitätsauslastung, wirtschaftliche Leistung. Danach erfolgt die Darstellung des „künstlerischen Profils“ dieses Theaters, sodann die umfassende und detaillierte Beschreibung der „Verwaltungsstruktur“ mit ihren verschiedenen Abteilungen, wie Organisations- und Personalabteilung, Abteilung für Rechnungs- und Finanzwesen. Zum Schluß dieses ersten Teils wird die Funktionsweise der Technik und der Werkstätten sowie der Disposition des Theater Dortmund dargestellt.

## VIII

Teil 2 befaßt sich mit der Theorie der Unternehmensführung aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. Diese Theorie, als „Managementtheorie“ bezeichnet, beinhaltet die Grundelemente und Funktionen des Managementprozesses, nämlich Planung, Organisation, Führung und Controlling, die aus funktionaler Sichtweise umfassend und detailliert dargestellt und diskutiert werden.

In Teil 3 setzt sich Herr Allmann mit der theaterspezifischen Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden und Instrumente auseinander. Hier werden die theoretischen Erkenntnisse der Unternehmensführung auf den öffentlichen Kulturbetrieb Theater (Dortmund) bezogen. Unter Bezugnahme auf die empirische Situationsanalyse prüft der Autor dabei die Möglichkeiten der Adaption der theoretischen und empirischen Erkenntnisse der betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung bzw. Managementlehre. Analog zu den Grundfunktionen und -elementen des Managementprozesses erfolgt deren Anwendung am Beispiel des Kulturbetriebs Theater Dortmund: d.h. Theaterplanung, Theaterorganisation, Theaterführung und Theatercontrolling werden einer systematischen Analyse und perspektivischen Betrachtungsweise unterzogen.

Dabei sind dem Verfasser die Grenzen der Übertragbarkeit modelltheoretischer Konzepte und betriebswirtschaftlicher Handlungsanweisungen wohl bewußt. Sein gut begründetes Plädoyer für mehr Kostentransparenz und mehr Wettbewerbsfähigkeit durch eine konsequentere Anwendung betriebswirtschaftlicher Grundsätze dürfte gleichermaßen für die Praxis kommunaler Kulturpolitik und Theaterorganisation wie auch für eine Annäherung der bisher unversöhnlichen Positionen von ökonomischer Rationalität und künstlerischer Gestaltungsfähigkeit von Bedeutung sein.

Prof. Dr. Thomas Heinze

## **Vorwort**

Die vorliegende Arbeit wurde an der FernUniversität - Gesamthochschule - Hagen unter dem Titel „Unternehmensführung in Kulturbetrieben - dargestellt am Beispiel des Theater Dortmund“ als Inauguraldissertation eingereicht, und das Prüfungsverfahren wurde am 17.02.1997 erfolgreich abgeschlossen.

Eine Fallstudie, wie die vorliegende, kann ohne vielfältige Unterstützung nicht durchgeführt werden. Allen voran bin ich Herrn Prof. Dr. Thomas Heinze, als meinem akademischen Lehrer zu großem Dank verpflichtet. Zu jeder Zeit konnte ich auf seine administrative Unterstützung und auf seine Diskussionsbereitschaft vertrauen. Die großzügige Förderung seinerseits während des gesamten Forschungsprojektes trug wesentlich zum Erfolg dieser Studie bei. Herrn Prof. Dr. Walter Georg und Herrn Prof. Dr. Eckard Pankoke danke ich für die Erstellung der Zweitgutachten.

Daneben gebührt Dank dem Verwaltungsdirektor des Theater Dortmund, Herrn Scheer, ohne dessen Kooperationsbereitschaft diese empirische Untersuchung nicht möglich gewesen wäre. Zum einen forcierte er die Durchführung der notwendigen Interviews, zum anderen unterstützte er die Auswertung durch die vollständige Bereitstellung von internem Datenmaterial. Weiterhin möchte ich Herrn Neuenfels vom Theater Dortmund danken, der während des Erhebungszeitraums sein Büro mit mir teilte und in diesem Kontext als kompetenter Ansprechpartner zur Verfügung stand.

Herzlich bedanken möchte ich meiner Schwester Kirsten Allmann und meinem Vater, die mit großer Sorgfalt zahlreiche Vor- und Endfassungen Korrektur gelesen haben und aus ihrer jeweiligen akademischen Position wertvolle Anregungen lieferten. Besonderer Dank gebührt meiner Frau Iris Allmann, die stets zur eingehenden Erörterung aufgetretener Probleme bereit war und durch klare und engagierte Stellungnahmen wertvolle Hilfestellungen leistete.

Abschließend möchte ich dem Gabler Verlag für die Aufnahme meiner Arbeit und insbesondere Frau Monika Mühlhausen für die kompetente redaktionelle Beratung danken.

Uwe Allmann

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	XVII
<b>Tabellenverzeichnis</b>	XXI
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	XXIII
<b>1 Einleitung</b>	1
<b>1.1 Problemstellung und Zielsetzung</b>	1
<b>1.2 Gang der Untersuchung</b>	3
<b>2 Theater Dortmund - Eine Situationsanalyse -</b>	5
<b>2.1 Genereller Überblick</b>	5
2.1.1 Theater als Eigenbetrieb	5
2.1.2 Aufgaben und Zielgruppen	6
2.1.3 Personelle und organisatorische Strukturen	7
2.1.4 Aufführungen und Inszenierungen	9
2.1.5 Platzangebot und Kapazitätsauslastung	9
2.1.6 Wirtschaftliche Leistung	12
<b>2.2 Künstlerisches Profil</b>	13
2.2.1 Intendant	14
2.2.2 Musiktheater	14
2.2.3 Philharmonisches Orchester	17
2.2.4 Schauspiel	18
2.2.5 Kinder- und Jugendtheater	20
<b>2.3 Verwaltungsstruktur</b>	22
2.3.1 Verwaltungsdirektor	23
2.3.2 Organisations- und Personalabteilung	24
2.3.2.1 Befugnisse und Leitungsinstanzen	25
2.3.2.2 Organisatorische Aktionsparameter	26
2.3.2.3 Personalwesen	29
2.3.2.4 Elektronische Datenverarbeitung	32



---

2.3.3 Marketingabteilung	33
2.3.3.1 Kommunikationspolitik	34
2.3.3.2 Distributionspolitik	40
2.3.3.3 Preispolitik	44
2.3.3.4 Raum- und Gegenstandsvermietung	45
2.3.3.5 Gastspiele	47
2.3.4 Rechnungs- und Finanzwesen	49
2.3.4.1 Kameralistik	49
2.3.4.2 Entwicklung des Rechnungswesens	50
2.3.4.3 Wirtschaftsplan	53
<b>2.4 Technik und Werkstätten</b>	<b>56</b>
<b>2.5 Disposition</b>	<b>60</b>
<b>3 Theorie der Unternehmensführung</b>	<b>63</b>
<b>3.1 Managementtheorie</b>	<b>63</b>
3.1.1 Begriff und Bedeutung	63
3.1.2 Funktionelle versus institutionelle Sichtweise	64
3.1.3 Funktionsansatz und instrumentale Sichtweise	65
<b>3.2 Planung</b>	<b>67</b>
3.2.1 Begriff	67
3.2.2 Bedeutung und Ziele	68
3.2.3 Planungsinhalte	68
3.2.3.1 Zielplanung	69
3.2.3.2 Strategienplanung	71
3.2.3.2.1 Unternehmensgesamtstrategien	74
3.2.3.2.2 Geschäftsstrategien	76
3.2.3.2.3 Funktionale Strategien	77
3.2.3.2.4 Methodische Pfeiler	78
3.2.3.2.5 Zusammenfassung	84
3.2.3.3 Maßnahmenplanung	84
3.2.4 Planungsinstrumente	88

---

<b>3.3 Organisation</b>	89
3.3.1 Begriff und Aufgaben	89
3.3.2 Organisationstheoretische Ansätze	90
3.3.3 Ziele der organisatorischen Gestaltung	91
3.3.4 Aktionsparameter der Organisation	92
3.3.4.1 Spezialisierung	93
3.3.4.2 Koordination	94
3.3.4.3 Konfiguration	99
3.3.5 Typologien von Organisationsformen	102
3.3.5.1 Funktionale Organisation	102
3.3.5.2 Divisionale Organisation	105
3.3.5.3 Mehrdimensionale Organisationsformen	107
<b>3.4 Führung</b>	110
3.4.1 Einleitung	110
3.4.2 Führungsstile	111
3.4.2.1 Idealtypische Ansätze	112
3.4.2.2 Realtypische Ansätze	113
3.4.3 Führungstechniken	114
3.4.3.1 Hierarchisch formalisierte Techniken	115
3.4.3.2 Gruppenarbeitstechniken	116
3.4.4 Führungskonzepte und Führungsmodelle	118
3.4.5 Elemente des Führungsprozesses	122
3.4.5.1 Information	122
3.4.5.2 Motivation	124
3.4.5.3 Macht	126
3.4.5.4 Konflikte	127
3.4.6 Personalbeschaffungs- und Personalentwicklungsplanung	128
3.4.6.1 Rekrutierung	128
3.4.6.2 Qualifizierung	130
<b>3.5 Controlling</b>	131
3.5.1 Begriff und Entwicklung	131
3.5.2 Ziele des Controlling	133
3.5.3 Aufgaben des Controlling	135

---

3.5.3.1 Gestaltung des Planungs- und Kontrollsystems	135
3.5.3.2 Koordination der Teilsysteme	136
3.5.3.3 Gestaltung des betrieblichen Informationssystems	137
3.5.4 Funktionales Controlling	140
3.5.4.1 Beschaffungscontrolling	141
3.5.4.2 Produktionscontrolling	141
3.5.4.3 Marketingcontrolling	142
3.5.4.4 Personalcontrolling	143
3.5.4.5 Forschungs- und Entwicklungscontrolling	144
3.5.5 Controllinginstrumente	145
3.5.5.1 ABC-Analyse	146
3.5.5.2 Frühwarnsysteme	147
3.5.5.3 Kennzahlen und Kennzahlensysteme	148
3.5.6 Organisation des Controlling	153
3.5.6.1 Aufbau- und Ablauforganisation	153
3.5.6.2 Zentralisierung versus Dezentralisierung	155
<b>4 Theaterspezifische Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden und Instrumente</b>	<b>159</b>
<b>4.1 Theaterplanung</b>	<b>159</b>
4.1.1 Theaterzielplanung	159
4.1.2 Theaterstrategien	165
4.1.2.1 Einleitung	165
4.1.2.2 Strategienplanung der Gesamtinstitution	166
4.1.2.3 Spartenspezifische Theaterstrategien	170
4.1.2.4 Strategien für Technik und Werkstätten	173
4.1.2.5 Strategische Instrumente für den Theaterbetrieb	175
4.1.3 Maßnahmenplanung am Theater	181
<b>4.2 Theaterorganisation</b>	<b>183</b>
4.2.1 Funktionsweise der Theater-GmbH	184
4.2.2 Aktionsparameter der Theaterorganisation	186
4.2.2.1 Spezialisierung am Theater	186
4.2.2.2 Koordination am Theater	187

---

4.2.3 Organisationsform für den Theaterbetrieb	192
<b>4.3 Theaterführung</b>	<b>195</b>
4.3.1 Theaterspezifische Einflüsse auf die Führungsstruktur	195
4.3.2 Politische Einflußnahme auf den Theaterführungsprozeß	197
4.3.3 Charakteristika der Theaterführung	198
4.3.3.1 Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale	198
4.3.3.2 Führungsstile am Theater	199
4.3.4 Führungstechniken am Theater	200
4.3.5 Elemente der Theaterführung	201
4.3.5.1 Information	201
4.3.5.2 Motivation	202
4.3.5.2.1 Motivation der Theaterbeschäftigten	202
4.3.5.2.2 Motivation des Theaterpublikums	204
4.3.5.3 Machtsituation	205
4.3.5.4 Konflikte	206
4.3.6 Rekrutierung und Qualifizierung am Theater	208
<b>4.4 Theatercontrolling</b>	<b>209</b>
4.4.1 Einleitung	209
4.4.2 Theaterspezifische Ausgestaltung des Controlling	210
4.4.2.1 Funktionsbereichscontrolling	210
4.4.2.1.1 Beschaffungscontrolling	211
4.4.2.1.2 Produktionscontrolling	213
4.4.2.1.3 Marketingcontrolling	214
4.4.2.1.4 Künstlerisches Erfolgscontrolling	218
4.4.2.2 Organisation des Theatercontrolling	220
4.4.2.3 Ausgestaltung des Rechnungswesens	220
4.4.2.4 Theaterspezifische Kennzahlen	221
4.4.2.5 Akzeptanz und Einführung des Theatercontrolling	223
4.4.3 Zusammenfassung	225
<b>5 Ausblick</b>	<b>227</b>
<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>229</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Gesamtorganisationsstruktur	8
Abb. 2: Teilbereiche des Musiktheaters	15
Abb. 3: Orchesterstruktur	17
Abb. 4: Mitarbeiter im Schauspielhaus	19
Abb. 5: Personelle Besetzung des Kinder- und Jugendtheaters	20
Abb. 6: Verwaltungsaufbau	22
Abb. 7: Struktur der Organisations- und Personalabteilung	25
Abb. 8: Aufgabengliederung	28
Abb. 9: Mehrliniensystem Theater Dortmund	29
Abb. 10: Tarifverträge und resultierende Arbeitszeiten	31
Abb. 11: Struktur der Marketingabteilung	34
Abb. 12: Leporelloausschnitt	38
Abb. 13: Logo Theater Dortmund	38
Abb. 14: Verhältnis der Besuchergruppen	42
Abb. 15: Preispolitik der unterschiedlichen Sparten (Spielzeit 1994/95)	44
Abb. 16: Dienste von Künstlern	51
Abb. 17: Stückbezogene Personaleinsätze	52
Abb. 18: Kosten der einzelnen Inszenierungen	52
Abb. 19: Eckpfeiler der kaufmännischen Buchführung	55
Abb. 20: Theaterspezifische Kalkulationsfaktoren	55
Abb. 21: Organisationsstruktur von Technik und Werkstätten	56
Abb. 22: Arbeitsplan der Werkstätten	59
Abb. 23: Disposition im Spannungsfeld	61
Abb. 24: Funktioneller versus institutioneller Managementansatz	65
Abb. 25: Plandeterminierter Managementprozeß	67
Abb. 26: Planungsinhalte	69
Abb. 27: Strategientypologien	72
Abb. 28: Differenzierung des Strategiekonstruktes nach Unternehmensebenen	73

---

Abb. 29: Arten von Strategien	74
Abb. 30: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff	75
Abb. 31: Geschäftsstrategien	76
Abb. 32: Gap-Analyse	79
Abb. 33: Stärken-/Schwächen-Profil	80
Abb. 34: Idealtypischer Produktlebenszyklus	81
Abb. 35: Portfoliomodell der Boston Consulting Group	83
Abb. 36: Planungsinstrumente	89
Abb. 37: Perspektiven und Hauptprobleme von Organisationen	91
Abb. 38: Koordinationsinstrumente	95
Abb. 39: Linking-Pins	99
Abb. 40: Einliniensystem	100
Abb. 41: Mehrliniensystem	101
Abb. 42: Stab-Linien-Organisation mit Führungsstab	103
Abb. 43: Stab-Linien-Organisation mit zentralem Stab	104
Abb. 44: Stab-Linien-Organisation mit Stäben auf mehreren Ebenen	104
Abb. 45: Stab-Linien-Organisation mit Stabshierarchie	105
Abb. 46: Divisionale- oder Spartenorganisation	106
Abb. 47: Matrixorganisation	108
Abb. 48: Einbindung und Kompetenzen der Funktions- und Projektmanager	109
Abb. 49: Tensor-Organisation	110
Abb. 50: Führungsstile und -techniken	115
Abb. 51: Brainstorming-Methode	116
Abb. 52: Methode 635	117
Abb. 53: Führungsverhalten im Verhaltensgitter	119
Abb. 54: Dimensionen des Reddin-Modells	120
Abb. 55: Methoden der Informationsgewinnung	124
Abb. 56: Bedürfnispyramide von Maslow	125
Abb. 57: Qualifizierungsprogramme	130
Abb. 58: Umsetzung von Oberzielen in Einzelziele	133

---

Abb. 59: Teilaufgaben von Planungs- und Kontrollsystemen	136
Abb. 60: Controlling als Koordinationselement im Führungssystem	137
Abb. 61: Führungsgerechte Informationsversorgung	138
Abb. 62: Zeitvorteil	140
Abb. 63: ZVEI-Kennzahlensystem	150
Abb. 64: Erweitertes RL-Kennzahlen- und Controllingsystem	152
Abb. 65: Ablauforganisation für die Planungsaufgaben des Controlling	155
Abb. 66: Theaterspezifische Einflußnahmen und Interessen	160
Abb. 67: Elemente der Theaterzielstruktur	161
Abb. 68: Planungsaspekte von privaten und öffentlichen Unternehmen	165
Abb. 69: GAP-Analyse als Instrument der Theaterplanung	176
Abb. 70: Stärken-/Schwächen-Profil eines Theaters	177
Abb. 71: Theatergerechter Produktlebenszyklus	178
Abb. 72: Theaterportfolio Theater Dortmund (Spielzeit 1994/95)	180
Abb. 73: Wirtschaftsplan	182
Abb. 74: Theaterorganigramm	190
Abb. 75: Linking-Pins im Theater	192
Abb. 76: Neuorganisation des Theater Dortmund	193
Abb. 77: Projektorganisation am Theater	194
Abb. 78: Theaterspezifische Umweltsituation	196
Abb. 79: Modifizierte Form der Einflußnahme am Theater	205
Abb. 80: Künstlerische Erfolgsindikatoren	219
Abb. 81: Wirtschaftlichkeit i.w.S.	223
Abb. 82: Probleme bei der Einführung des Theatercontrolling	224

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. 1: Spartenspezifische Aufteilung der gespielten Bühnenstücke	9
Tab. 2: Platzangebot und mögliche Besucherzahlen	10
Tab. 3: Tatsächliche Besucherzahl pro Spielstätte	11
Tab. 4: Prozentuale Spartenauslastung	11
Tab. 5: Theaterkennzahlen 1992/93	12
Tab. 6: Einsatzbereiche und Anzahl von Theatermitarbeitern	23
Tab. 7: Elemente der Kommunikationspolitik	35
Tab. 8: Verlagsgebundene Spezifika der Theaterzeitung	36
Tab. 9: Auflagenhöhe der Programmhefte	37
Tab. 10: Prozentuale Anteile von Besuchergruppen in Oper und Schauspiel	43
Tab. 11: Entgelttarife	46
Tab. 12: Neben- und Allgemeinkosten der Vermietung	47
Tab. 13: Gastspielkalkulation	48



## **Abkürzungsverzeichnis**

### **A Im Text verwendete Abkürzungen**

a.	am
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
a. M.	am Main
AO	Aufgabenorientierung
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
ber.	bereinigt
B.M.E.	Bundesverband Materialwirtschaft und Einkauf
BO	Beziehungsorientierung
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.	der
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
DV	Datenverarbeitung
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EIS	Executive Information System
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GE	Grenzertrag
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GV	Gesetz und Verordnungsblatt
Hrsg.	Herausgeber
hrsg. v.	herausgegeben von
i.e.S.	im engeren Sinne

i.w.S.	im weiteren Sinne
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
Nr.	Nummer
NRW	Nordrhein-Westfalen
NV	Normalvertrag
ÖTV	Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr
o.Jg.	ohne Jahrgang
o.V	ohne Verfasser
PC	Personalcomputer
pers.	personelle
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
S.	Seite
Trad.	Traditionelles
u.a.	und andere
u.ä.	und ähnliche
v.	von
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

## **B Abkürzungen für Zeitschriften**

ASQ	Administrative Science Quarterly
DBW	Die Betriebswirtschaft
HBR	Harvard Business Review
HW-Plan	Handwörterbuch Planung
IO	Industrielle Organisation
JSP	Journal of social psychology
krp	Kostenrechnungspraxis
MM	Manager Magazin
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
VOP	Verwaltungsführung, Organisation, Personalwesen
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift für Organisation