

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
----------------------	----------

TEIL A: EINLEITUNG

I. Grundlagen: Kooperation, Koordination und Organisation	1
1. Organisationsbegriff und Gegenstand der Organisationstheorie	1
2. Kooperation und Koordination	3
2.1. Möglichkeiten und Probleme der Kooperation	3
2.1.1. Arbeitsbündelung und Arbeitsteilung als Grundprinzipien der Kooperation	3
2.1.2. Koordinationsbedarf als Folge der Arbeitsteilung	5
2.1.3. Kooperation und Motivation	6
2.2. Grundformen der Koordination: Markt und Hierarchie	6
2.2.1. Der Preismechanismus als Steuerungsprinzip	6
2.2.2. "Marktversagen" als Ursache für die Existenz von Unternehmungen	6
2.2.3. "Organisationsversagen" als Ursache für die Existenz von Märkten	8
2.2.4. "Interne Organisation" als Gegenstand der Organisationstheorie	9
3. Aspekte organisatorischer Problemstellungen	10
3.1. Führungsstile in einem hierarchischen System	10
3.1.1. Darstellung	10
3.1.2. Führungsstil und Informationsprozeß	12
3.2. Organisation als System von Entscheidungen	13
3.3. Organisationsziel und Ziele der Organisationsmitglieder	14
3.4. Probleme der Organisationstheorie	16
3.4.1. Steuerung von Entscheidungen durch Verhaltensnormen und ergänzende Maßnahmen	16
3.4.2. Koordination von Organisationsentscheidungen	19
3.4.3. Durchsetzung von Organisationsentscheidungen	20
3.4.4. Kontrolle von Organisationsentscheidungen	20
3.4.5. Präzisierung des Organisationsbegriffes	21
4. Konzeption und Aufbau der Arbeit	22
4.1. Integration von betriebswirtschaftlicher Theorie und Organisationstheorie	22
4.2. Grundlagen der Konzeption	23
4.2.1. Integration von Organisationstheorie und Entscheidungstheorie	23
4.2.2. Das Delegationswert-Konzept als theoretische Basis	23
4.3. Grundannahmen	24
4.4. Grenzen präziser Gestaltungsempfehlungen: Das Dilemma der Organisationstheorie	26
4.5. Zum Aufbau der Arbeit	28

TEIL B: ENTSCHEIDUNGSTHEORETISCHE GRUNDLAGEN

II. Konzepte und Kriterien der Entscheidungsfindung: Ein Überblick.....33

1. Problemstellung.....33

2. Entscheidung als Prozeß.....34

2.1. Phasen der Entscheidung.....34

2.2. Sachziele und Formalziele.....36

2.3. Meta-Entscheidungen im Entscheidungsprozeß.....37

3. Entscheidungsmodelle.....38

3.1. Die Bausteine eines Entscheidungsmodells.....38

3.1.1. Der Modelltyp.....38

3.1.2. Die erwogenen Handlungsalternativen.....39

3.1.3. Die Ergebnisse der Handlungsalternativen.....39

3.1.4. Die Umweltzustände und deren Eintrittswahrscheinlichkeiten.....39

3.1.5. Die Zielfunktion.....41

3.2. Die Subjektivität der Modellelemente.....45

3.3. Das Grundmodell der Entscheidungstheorie.....46

3.3.1. Darstellung.....46

3.3.2. Zur Bedeutung des Grundmodells der Entscheidungstheorie.....47

3.4. Entscheidungen im Zeitablauf.....48

3.4.1. Planung als Entscheidung besonderer Art.....48

3.4.2. Das Konzept der flexiblen Planung.....48

4. Verbesserung der Entscheidungsgrundlagen.....49

5. Der Beitrag der Betriebswirtschaftslehre zur Lösung von Entscheidungsproblemen: Möglichkeiten und Grenzen.....51

III. Komplexitätsreduktion im Entscheidungsprozeß: Notwendigkeit, Grundformen und offene Probleme.....53

1. Problemstellung.....53

2. Notwendigkeit der Komplexitätsreduktion und Problematik der Ermittlung eines "optimalen" Komplexionsgrades.....54

3. Maßnahmen zur Komplexitätsreduktion.....55

3.1. Grundformen der Komplexitätsreduktion.....55

3.2. Komplexitätsreduktion durch sukzessive Einengung und Präzisierung von Problemstellungen.....57

3.2.1. Das allgemeine Konzept.....57

3.2.2. Beispiel.....57

3.3. Vorauswahl auf der Basis von Effizienzkriterien.....60

3.3.1. Das allgemeine Konzept.....60

3.3.2. Beispiel.....62

3.4. Komplexitätsreduktion durch Zerlegung von Entscheidungsproblemen.....64

IV. Die Determinanten der Entscheidung: Eine Systematik.....65

1. Problemstellung.....65

2. Die Primärdeterminanten der Entscheidung.....65

2.1. Darstellung.....65

2.2. Interdependenzen zwischen den Ausprägungen der Primärdeterminanten.....67

3. Die Sekundärdeterminanten der Entscheidung.....68

3.1.	Darstellung	68
3.1.1.	Überblick	68
3.1.2.	Eigenschaften des Entscheiders	70
3.1.3.	Merkmale der Umwelt	71
3.2.	Interdependenzen zwischen den Ausprägungen der Sekundärdeterminanten	71
4.	Zur Abhängigkeit der Primärdeterminanten von den Sekundärdeterminanten	72
5.	"Erfahrung" als Entscheidungsdeterminante	73
6.	"Macht" als Möglichkeit der Einflußnahme auf die Entscheidungen anderer Personen	74
V.	Der Entscheidungsprozeß in Gruppen: Die gegenseitige Beeinflussung von Entscheidungsdeterminanten und der Abstimmungsprozeß.....	77
1.	Problemstellung.....	77
2.	Kommunikation und Abstimmung als Elemente des Gruppenprozesses	78
3.	Der Kommunikationsprozeß in der Gruppe	79
3.1.	Überblick	79
3.2.	Die individuellen Präferenzordnungen zu Beginn des Kommunikationsprozesses	80
3.3.	Aktivitäten der Mitglieder im Verlauf des Kommunikationsprozesses	81
3.3.1.	Grundproblem	81
3.3.2.	Beeinflussung der eigenen Präferenzordnung	82
3.3.3.	Beeinflussung der Präferenzordnungen anderer Mitglieder	83
3.3.4.	Das Ende des Kommunikationsprozesses	85
3.4.	Die individuellen Präferenzordnungen nach Abschluß des Kommunikationsprozesses	86
— 4.	Der Abstimmungsprozeß in der Gruppe	87
4.1.	Formelle und informelle Abstimmung	87
4.2.	Abstimmungsregeln	88
4.2.1.	Darstellung	88
4.2.2.	Vergleich	90
4.3.	Strategisches Verhalten bei der Abstimmung	91
5.	Zur Vorteilhaftigkeit eines Gremiums	93
5.1.	Das allgemeine Beurteilungsproblem	93
5.2.	Zur Beurteilung eines Gremiums bei isolierter Problemlösung	94
5.3.	Zur Beurteilung eines Gremiums bei gemeinsamer Problemlösung	95
5.3.1.	Einfluß der Gruppenbildung auf die Informationsmengen und Prognosefunktionen der Mitglieder	95
5.3.2.	Einfluß der Gruppenbildung auf die Ziele und die Motivation der Mitglieder	96
5.3.3.	Zur "ausgleichenden" Wirkung der Abstimmung	97
5.4.	Der Kostenaspekt	97

TEIL C: ENTSCHEIDUNGEN IN HIERARCHISCHEN SYSTEMEN
--

VI. Grundformen der Koordination in der Unternehmung:	
Die Tendenz zur Hierarchie	99
1. Problemstellung	99
2. Koordinationsformen	100
2.1. Selbstabstimmung	100
2.2. Gruppenabstimmung	101
2.3. Hierarchie	102
3. Die Entscheidung über die Koordinationsform	102
3.1. Präzisierung der Problemstellung	102
3.2. Annahmen	103
3.3. Fall A: Identische Entscheidungskalküle	104
3.3.1. Selbstabstimmung	104
3.3.2. Gruppenabstimmung	105
3.3.3. Hierarchie	105
3.4. Fall B: Informationsasymmetrie	106
3.4.1. Selbstabstimmung	106
3.4.2. Gruppenabstimmung	107
3.4.3. Hierarchie	107
3.5. Fall C: Informationsasymmetrie und unterschiedliche Kalkülfähigkeiten	108
3.5.1. Selbstabstimmung	108
3.5.2. Gruppenabstimmung	109
3.5.3. Hierarchie	110
3.6. Fall D: Informationsasymmetrie, unterschiedliche Kalkülfähigkeiten und Zielkonflikt	113
3.6.1. Die Art des betrachteten Zielkonflikts	113
3.6.2. Selbstabstimmung	114
3.6.3. Gruppenabstimmung	114
3.6.4. Hierarchie	115
4. Einzelaspekte	116
4.1. Hierarchie und Nichtrisikoneutralität	116
4.2. Hierarchie in Verbindung mit Gruppenabstimmung	117
4.3. Zur Entstehung eines hierarchischen Systems	117
4.4. Organisation bei Fehlen von Interdependenzen	118
5. Hierarchie mit mehr als zwei Ebenen - Ein Ausblick	119
VII. Die Hierarchie als System von Entscheidungen:	
Objekt-, Organisations- und Kommunikationsentscheidungen.....	121
1. Problemstellung	121
2. Entscheidungen und ihre Ausführung	121
3. Objektentscheidungen	122
4. Organisationsentscheidungen	124
4.1. Begriffliche Abgrenzung	124
4.2. Interdependenzen zwischen Organisations- und Objektentscheidungen	127
5. Kommunikationsentscheidungen	128
6. Notwendigkeit und Problematik einer einheitlichen Theorie von Organisations- und Objektentscheidungen	131

6.1.	Der aktuelle Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre: Objektentscheidungen bei weitgehender Vernachlässigung von Organisationsentscheidungen	131
6.2.	Der aktuelle Gegenstand der Organisationstheorie: Organisationsentscheidungen bei weitgehender Vernachlässigung konkreter Objektentscheidungen	131
6.3.	Zur Problematik der Integration beider Theoriebereiche (dargestellt am Beispiel der Investitionsorganisation)	132
6.3.1.	Zum Gegenstand der Modelle der Investitionsplanung	132
6.3.2.	Der komplexere Gegenstand von Modellen der Investitionsorganisation	133

TEIL D: GRUNDLAGEN EINER ENTSCHEIDUNGSORIENTIERTEN ORGANISATIONSTHEORIE
--

VIII.	Zielkomponenten organisatorischer Gestaltung: Die Determinanten nachgeordneter Objekt-, Organisations- und Kommunikationsentscheidungen und Möglichkeiten ihrer Steuerung	135
1.	Problemstellung	135
2.	Die Determinanten der Entscheidungen nachgeordneter Mitarbeiter als Zielkomponenten der Steuerung	136
3.	Die Steuerung von Objektentscheidungen	137
3.1.	Beeinflussung des Entscheidungsmodells	137
3.2.	Beeinflussung der Menge der Objektalternativen	137
3.3.	Beeinflussung der Informationsstruktur	139
3.4.	Beeinflussung der Prognosefunktion	140
3.5.	Beeinflussung der Zielfunktion	140
3.6.	Beeinflussung der Ergebniswerte	142
3.7.	Interdependenzen	143
4.	Die Steuerung von Organisationsentscheidungen	143
4.1.	Überblick	143
4.2.	Beeinflussung des Entscheidungsmodells	144
4.3.	Beeinflussung der Menge der Organisationsalternativen	145
4.4.	Beeinflussung der Informationsstruktur	146
4.5.	Beeinflussung der Prognosefunktion	147
4.6.	Beeinflussung der Zielfunktion	147
4.7.	Beeinflussung der Ergebniswerte	147
5.	Die Steuerung von Kommunikationsentscheidungen	148
6.	Aggregierte Darstellung von Zielkomponenten organisatorischer Gestaltung	149
IX.	Basisvariablen organisatorischer Gestaltung: Verfügbarmöglichkeiten über Ressourcen, Verhaltensnormen und ergänzende Steuerungsmaßnahmen	153
1.	Problemstellung	153
2.	Überblick	153
3.	Verfügbarmöglichkeiten über Ressourcen	154
4.	Verhaltensnormen	156
4.1.	Inhalt von Verhaltensnormen	156
4.2.	Zuordnung von Verhaltensnormen	157

XIV Inhalt

5.	Ergänzende Steuerungsmaßnahmen.....	158
5.1.	Überblick	158
5.2.	Verbesserung der Information über den Inhalt der Verhaltensnormen	158
5.3.	Verbesserung der Informationsstände und Fähigkeiten	159
5.3.1.	Allgemeine Ausbildung	159
5.3.2.	(Spezielle) Information über Handlungsalternativen und Konsequenzen	160
5.4.	Motivierung der Entscheidungsträger	160
5.4.1.	Partizipative Ermittlung der Verhaltensnormen	160
5.4.2.	Beeinflussung der Motivationsstrukturen	161
5.4.3.	Verhängung von Sanktionen	161
5.4.4.	Gewährung von Belohnungen	162
6.	Interdependenzen zwischen den Basisvariablen.....	162
7.	Organisation und Information	163

X. Die Formulierung von Verhaltensnormen: Das Kernproblem organisatorischer Gestaltung.....165

1.	Problemstellung.....	165
2.	Grundformen von Verhaltensnormen.....	165
2.1.	Explizite und implizite Verhaltensnormen	165
2.2.	Standardisierung und Programmierung	166
3.	Präzision von Verhaltensnormen und Ermessensspielraum.....	167
4.	Implizite vs. explizite Verhaltensnormen	169
4.1.	Grundprobleme der Delegation von Entscheidungen	169
4.2.	Ermessensentscheidungen bei der Orientierung an impliziten Verhaltensnormen.....	173
4.3.	Ermessensentscheidungen bei der Orientierung an expliziten Verhaltensnormen	175
5.	Die Formulierung von Verhaltensnormen als Entscheidungsproblem.....	175

TEIL E: ORGANISATORISCHE STRUKTURIERUNGSKONZEPTE: AUFBAU- UND ABLAUFORGANISATION

XI.	Hierarchische Strukturierungskonzepte: Ein Überblick.....	179
1.	Problemstellung.....	179
2.	Grundtypen von Aufgaben	180
2.1.	Objektaufgaben	180
2.2.	Organisationsaufgaben	181
2.3.	Kommunikationsaufgaben	182
2.4.	Grundtypen von Aufgaben und Stellenarten	182
3.	Verhältnis zwischen Aufbau- und Ablauforganisation	183
4.	Aufgabenverteilung und Aufbauorganisation.....	185
4.1.	Zur Verteilung von Objektaufgaben: Abteilungsgliederung	185
4.2.	Zur Verteilung von Organisationsaufgaben: Das System der Weisungsbefugnisse.....	187
4.2.1.	Einliniensystem	187
4.2.2.	Mehrliniensystem	188
4.2.3.	Leitungsspanne und Gliederungstiefe	191

XVI Inhalt

3.3.2.	Beispiele zur Bestimmung des Delegationswertes	221
3.3.3.	Ein allgemeiner Ansatz zur Bestimmung des Delegationswertes	224
3.4.	Darstellung der Organisationsalternativen in Form einer Ergebnismatrix	227
3.5.	Zur Höhe des Delegationswertes	228
3.5.1.	Der maximale Delegationswert	228
3.5.2.	Zum Einfluß der Gewinnstreuung	229
3.5.3.	Zum Einfluß der Erwartungsstruktur der Instanz	232
3.5.4.	Zum Einfluß der Ziele und der Erwartungsstrukturen der Entscheidungsträger	233
4.	Die Notwendigkeit der Komplexitätsreduktion	234
4.1.	Grenzen organisationstheoretischer Entscheidungsmodelle	234
4.2.	Delegation auf Dauer	234
4.3.	Organisationsstrategien	235
4.4.	Hierarchien mit mehr als zwei Ebenen	235
5.	Formen der Komplexitätsreduktion	236
5.1.	Vereinfachung bei der Darstellung der Organisationsalternativen	236
5.2.	Vereinfachung bei der Darstellung der Umweltzustände	237
5.3.	Vereinfachung bei der Ermittlung und Darstellung der Ergebnisse	238
5.4.	Vereinfachung bei der Formulierung der Zielfunktion	238
XIV.	Kriterien für vereinfachte organisatorische Strukturierungskalküle:	
	Die Kompatibilitätseigenschaften	239
1.	Problemstellung	239
2.	⊙ Anforderungskompatibilität und Anreizkompatibilität als Kriterien für die Beurteilung organisatorischer Maßnahmen	239
2.1.	Darstellung	239
2.2.	Die Anwendungsproblematik	242
3.	Anforderungen dispositiver Aufgaben	244
3.1.	Kriterien zur Operationalisierung: Strukturiertheit, Variabilität und Umfang	244
3.2.	"Strukturiertheit" einer Aufgabe	245
3.3.	"Variabilität" einer Aufgabe	248
3.4.	"Umfang" einer Aufgabe	251
3.5.	"Ähnlichkeit" von Aufgaben	252
4.	Eigenschaften der Aufgabenträger	254
5.	Informations- und Kalkülkompatibilität als Teilaspekte der dispositiven Anforderungskompatibilität	256
6.	Kompatibilitätskriterien und organisatorische Gestaltung	257
6.1.	Die Kompatibilitätseigenschaften als Zielkomponenten organisatorischer Maßnahmen	257
6.2.	Aspekte der Beurteilung der Informations-, der Kalkül- und der Anreizkompatibilität	261
6.2.1.	Informationskompatibilität	261
6.2.2.	Kalkülkompatibilität	263
6.2.3.	Anreizkompatibilität	264
6.3.	Zur Erfassung zusätzlicher Effizienzkriterien	264

XV.	Verbesserung von Kompatibilitätseigenschaften: Möglichkeiten und Konsequenzen	267
1.	Problemstellung.....	267
2.	Informationskompatibilität.....	268
2.1.	Maßnahmen zur Verbesserung der Informationskompatibilität: Ein Überblick.....	268
2.2.	Erhöhung der Bestände an verfügbaren Ressourcen.....	269
2.2.1.	Konzept.....	269
2.2.2.	Beispiele.....	269
2.2.3.	Kosten.....	270
2.3.	Vergrößerung der Ressourcenautonomie.....	271
2.3.1.	Konzept.....	271
2.3.2.	Beispiel.....	271
2.3.3.	Kosten.....	272
2.4.	Bündelung von Aktivitäten mit jeweils ähnlichem Informationsbedarf.....	273
2.4.1.	Konzept.....	273
2.4.2.	Beispiel.....	274
2.4.3.	Kosten.....	274
2.5.	Variation des Aktivitätsfeldes der Unternehmung.....	275
2.6.	Verbesserung des hierarchischen Informationssystems.....	276
2.7.	Verbesserung der lateralen Kommunikationsmöglichkeiten.....	276
3.	Kalkülkompatibilität.....	277
4.	Anreizkompatibilität.....	277

TEIL G: ORGANISATORISCHE STRUKTURIERUNG IM LICHT DER KOMPATIBILITÄTSKRITERIEN
--

XVI.	Die Abteilungsbildung: Ein Instrument zur Verbesserung von Kompatibilitätseigenschaften.....	280
1.	Problemstellung.....	280
2.	Zweck und Konsequenzen der Abteilungsbildung.....	281
2.1.	Abteilungsbildung im Einliniensystem.....	281
2.1.1.	Grenzen der einstufigen Hierarchie.....	281
2.1.2.	Abteilungsbildung als Ausweg.....	282
2.2.	Abteilungsbildung im Stabliniensystem.....	282
2.2.1.	Grenzen der einstufigen Hierarchie.....	282
2.2.2.	Abteilungsbildung als Ausweg.....	283
2.3.	Weitere Konsequenzen der Abteilungsbildung.....	285
2.3.1.	Abteilungsbildung und Koordinationsproblematik.....	285
2.3.2.	Abteilungsbildung und Anreizkompatibilität.....	286
2.3.3.	Abteilungsbildung und Organisationsentscheidungen.....	286
3.	Beurteilungsgesichtspunkte der Abteilungsgliederung und der Aufgabenzuordnung.....	287
4.	Grundstrukturen: Funktionale und divisionale Organisation.....	289
4.1.	Charakteristik der funktionalen Organisation.....	289
4.2.	Charakteristik der divisionalen Organisation.....	290
4.3.	Erfolgsverantwortung bei funktionaler Organisation mit Matrixstruktur.....	293

4.3.	Zur Verteilung von Kommunikationsaufgaben: Regelung des Informationsaustausches.....	191
4.3.1.	Kommunikationssystem.....	191
4.3.2.	Kommunikationswege.....	192
4.3.3.	Kommunikationsinstitutionen.....	193
5.	Die Präzisierung von Aufgaben als Gegenstand der Ablauforganisation.....	194
XII.	Interdependenzarten und Koordinationskonzepte: Ein Überblick.....	195
1.	Problemstellung.....	195
2.	Interdependenzarten.....	195
2.1.	Restriktionsverbund.....	195
2.2.	Erfolgsverbund.....	196
2.3.	Risikoverbund.....	196
2.4.	Bewertungsverbund.....	197
3.	Koordinationskonzepte.....	198
3.1.	Zentrales Entscheidungssystem.....	198
3.2.	Dezentrales Entscheidungssystem.....	199
3.2.1.	Sukzessivplanung.....	199
3.2.2.	Top-Down-Planung.....	203
3.2.3.	Bottom-Up-Planung.....	205
3.2.4.	Gegenstrom-Planung.....	206
3.2.5.	Pretiale Lenkung.....	206
3.2.6.	Budgetsysteme.....	207
4.	Zur Problematik der Koordination bei Risiko.....	207

<p>TEIL F: NOTWENDIGKEIT DER KOMPLEXITÄTSREDUKTION: EFFIZIENZKRITERIEN ZUR VEREINFACHTEN BEURTEILUNG ORGANISATORISCHER MASSNAHMEN</p>
--

XIII.	Organisationstheoretische Entscheidungsmodelle: Möglichkeiten und Grenzen.....	209
1.	Problemstellung.....	209
2.	Die Formulierung expliziter Verhaltensnormen als Entscheidungsproblem: Grundzüge der Team-Theorie.....	211
2.1.	Die betrachtete Entscheidungssituation.....	211
2.2.	Das zentrale System.....	212
2.3.	Dezentrale Systeme.....	213
2.3.1.	Kommunikationssystem I.....	213
2.3.2.	Kommunikationssystem II.....	215
2.3.3.	Kommunikationssystem III.....	217
2.4.	Darstellung der Organisationsalternativen in Form einer Ergebnismatrix.....	217
3.	Die Formulierung impliziter Verhaltensnormen als Entscheidungsproblem: Grundzüge des Delegationswert-Konzeptes.....	218
3.1.	Die betrachtete Entscheidungssituation.....	218
3.2.	Der Gewinnerwartungswert bei Entscheidung durch die Instanz.....	220
3.3.	Der Wert der Delegation.....	221
3.3.1.	Zustandsabhängige Alternativenwahl als notwendige Voraussetzung für einen positiven Delegationswert.....	221

4.4.	Ein Beispiel zur Demonstration von Vorteilen der divisionalen Organisationsstruktur	296
XVII.	Abteilungsgliederung und Verteilung von Aufgaben:	
	Allgemeine Strukturüberlegungen	301
1.	Problemstellung.....	301
2.	Hohe Strukturiertheit und geringe Variabilität.....	301
2.1.	Objektaufgaben.....	301
2.1.1.	Informations- und Kalkülkompatibilität.....	301
2.1.2.	Anreizkompatibilität.....	303
2.2.	Organisationsaufgaben.....	304
2.2.1.	Informations- und Kalkülkompatibilität.....	304
2.2.2.	Anreizkompatibilität.....	305
2.3.	Kommunikationsaufgaben.....	305
2.3.1.	Informations- und Kalkülkompatibilität.....	305
2.3.2.	Anreizkompatibilität.....	306
2.4.	Zusammenfassender Überblick.....	306
3.	Hohe Strukturiertheit und hohe Variabilität.....	308
3.1.	Objektaufgaben.....	308
3.1.1.	Informations- und Kalkülkompatibilität.....	308
3.1.2.	Anreizkompatibilität.....	309
3.2.	Organisationsaufgaben.....	310
3.2.1.	Informations- und Kalkülkompatibilität.....	310
3.2.2.	Anreizkompatibilität.....	311
3.3.	Kommunikationsaufgaben.....	311
3.3.1.	Informations- und Kalkülkompatibilität.....	311
3.3.2.	Anreizkompatibilität.....	312
3.4.	Zusammenfassender Überblick.....	313
4.	Geringe Strukturiertheit und hohe Variabilität.....	314
4.1.	Objektaufgaben.....	314
4.1.1.	Informations- und Kalkülkompatibilität.....	314
4.1.2.	Anreizkompatibilität.....	316
4.2.	Organisations- und Kommunikationsaufgaben.....	316
4.3.	Zusammenfassender Überblick.....	316
XVIII.	Abteilungsgliederung und Verteilung von Aufgaben:	
	Spezifische Probleme der Strukturierung des Beschaffungs-, des Absatz- und des Produktionsbereichs	317
1.	Problemstellung.....	317
2.	Beschaffung.....	317
2.1.	Aufgaben.....	317
2.2.	Zur Charakteristik des Beschaffungsmarktes.....	318
2.3.	Grundformen der Strukturierung des Einkaufsbereichs.....	319
2.4.	Die Strukturierung des Einkaufsbereichs als Entscheidungsproblem.....	320
2.4.1.	Hohe Strukturiertheit und geringe Variabilität.....	320
2.4.2.	Geringe Strukturiertheit und hohe Variabilität.....	322
2.4.3.	Zentrale vs. dezentrale Beschaffung bei Spartenorganisation.....	325
3.	Absatz.....	328
3.1.	Aufgaben.....	328

3.2.	Zur Charakteristik des Absatzmarktes.....	329
3.3.	Grundformen der Strukturierung des Absatzbereichs.....	330
3.4.	Die Strukturierung des Absatzbereichs als Entscheidungsproblem.....	335
3.4.1.	Hohe Strukturiertheit und geringe Variabilität.....	335
3.4.2.	Geringe Strukturiertheit und hohe Variabilität.....	336
3.4.3.	Zentraler vs. dezentraler Absatz bei Spartenorganisation.....	339
4.	Produktion.....	340
4.1.	Aufgaben.....	340
4.2.	Charakteristik der Fertigungstechnologie.....	340
4.2.1.	Werkstattfertigung.....	340
4.2.2.	Reihen- und Fließfertigung.....	341
4.2.3.	Kontinuierliche Prozeßfertigung.....	342
4.2.4.	Vor- und Nachteile der verschiedenen Fertigungsverfahren.....	342
4.2.5.	Fertigungsverfahren und Produktionsprogramm.....	343
4.2.6.	Fertigungstechnologie und Organisation.....	343
4.3.	Die Strukturierung des Fertigungsbereichs als Entscheidungsproblem.....	343
4.3.1.	Geringe Variabilität.....	343
4.3.2.	Hohe Variabilität.....	347
4.3.3.	Zentrale vs. dezentrale Produktion bei Spartenorganisation.....	349

TEIL H: DIE STEUERUNG KONKRETER (OBJEKT-) ENTSCHEIDUNGSPROZESSE
--

XIX.	Zielvorgabe bei Delegation von Entscheidungen:	
	Die Grenzen der Operationalität und der Kompatibilität.....	351
1.	Problemstellung.....	351
2.	Anforderungen an die Zielvorgabe.....	352
2.1.	Die Bedingung der Kompatibilität.....	352
2.2.	Die Bedingung der Operationalität.....	352
3.	Delegation an einen Entscheidungsträger.....	353
3.1.	Die betrachtete Situation.....	353
3.2.	Zielvorgabe bei Sicherheit.....	354
3.2.1.	Eine Zielgröße.....	354
3.2.2.	Mehrere Zielgrößen.....	355
3.2.3.	Vorauswahl durch den Entscheidungsträger und (Letzt-) Entscheidung durch die Instanz.....	356
3.3.	Zielvorgabe in Risikosituationen.....	358
3.3.1.	Kompatibilität der Zielvorgabe.....	358
3.3.2.	Operationalität der Zielvorgabe im Widerspruch zum Zweck der Delegation.....	359
3.3.3.	Vorauswahl durch den Entscheidungsträger und (Letzt-) Entscheidung durch die Instanz.....	361
4.	Delegation an mehrere Entscheidungsträger.....	362
4.1.	Die betrachtete Situation.....	362
4.2.	Zielvorgabe bei Sicherheit.....	362
4.2.1.	Unabhängige Geschäftsbereiche.....	362
4.2.2.	Abhängige Geschäftsbereiche.....	363
4.3.	Zielvorgabe in Risikosituationen.....	363
4.3.1.	Die Problematik.....	363

4.3.2. Risikoneutralität 364
 4.3.3. Nichtrisikoneutralität 364

XX. Koordination kurzfristiger Entscheidungen: Pretiale Lenkung des innerbetrieblichen Güter- und Leistungsaustausches 371

1. Problemstellung 371
 2. Lenkpreise in einfachen Problemsituationen: Graphische Darstellung 373
 2.1. Eine anbietende und eine nachfragende Abteilung 373
 2.1.1. Kein externer Markt für das Zwischenprodukt 373
 2.1.2. Externer Markt für das Zwischenprodukt 379
 2.2. Mehrere anbietende und nachfragende Abteilungen 383
 2.3. Mehrstufiger Produktionsprozeß für das Zwischenprodukt 383
 3. Komplexere Problemsituationen: Preistheorem und pretiale Lenkung 385
 3.1. Die betrachtete Situation 385
 3.2. Eigenschaften der optimalen Lösung 385
 3.3. Zur Ermittlung des optimalen Produktionsprogramms mit Hilfe von Verrechnungspreisen 387
 3.4. Die Problematik der Ermittlung der Verrechnungspreise 387
 4. Grundprobleme der pretialen Lenkung 388
 4.1. Bestimmung der Verrechnungspreise 388
 4.2. Existenz von Verrechnungspreisen 390
 4.3. Nachteilige Beeinflussung der Verrechnungspreise durch die Abteilungen 391
 4.4. Die Problematik einer gewinnabhängigen Prämie 393
 5. Zur Bedeutung der pretialen Lenkung 394

XXI. Koordination langfristiger Entscheidungen: Zentrale vs. dezentrale Steuerung des Kapitaleinsatzes 397

1. Problemstellung 397
 2. Das Spannungsfeld zwischen Delegation und Koordination 398
 2.1. Teilaufgaben im Investitionsentscheidungsprozeß 398
 2.2. Entscheidungssysteme 400
 2.3. Grundprobleme der Entscheidungssteuerung 401
 2.3.1. Zentrales Entscheidungssystem 401
 2.3.2. Dezentrales Entscheidungssystem 402
 3. Investitionstheoretische Grundlagen 404
 3.1. Grundannahmen 404
 3.2. Investitionsentscheidungen bei sicheren Erwartungen 404
 3.2.1. Vollkommener Kapitalmarkt 404
 3.2.2. Unvollkommener Kapitalmarkt 405
 3.3. Investitionsentscheidungen bei Risiko 414
 3.3.1. Risikoneutralität 414
 3.3.2. Risikoaversion 415
 4. Informations- und Entscheidungsprozesse bei unabhängigen Geschäftsbereichen 418
 4.1. Sichere Erwartungen 418
 4.1.1. Vollkommener Kapitalmarkt 418
 4.1.2. Unvollkommener Kapitalmarkt 419
 4.2. Unsichere Erwartungen und Risikoneutralität 426
 4.2.1. Vorüberlegungen 426

4.2.2.	Gegebene Informationsmengen.....	427
4.2.3.	Variable Informationsmengen.....	432
4.3.	Unsichere Erwartungen und Risikoaversion.....	433
4.3.1.	Koordination und subjektive Nutzenmaximierung.....	433
4.3.2.	Koordination und Marktwertmaximierung.....	434
5.	Informations- und Entscheidungsprozesse bei abhängigen Geschäftsbereichen.....	436
5.1.	Die betrachtete Entscheidungssituation.....	436
5.2.	Die Koordinationsproblematik.....	437
5.3.	Koordination bei einseitiger Abhängigkeit.....	438
5.3.1.	Problematik der Sukzessivplanung.....	438
5.3.2.	Mitwirkung der Zentrale.....	438
5.4.	Koordination bei gegenseitiger Abhängigkeit.....	440

TEIL I: ANREIZ UND KONTROLLE

XXII.	Die Kontrolle von Objektentscheidungen: Möglichkeiten und Grenzen.....	443
1.	Problemstellung.....	443
2.	Zweck und Formen der Kontrolle.....	444
2.1.	Ursachen für Fehlentscheidungen.....	444
2.2.	Kontrolle als Instrument der Informationsbeschaffung für Organisationsentscheidungen.....	445
2.3.	Nutzenkomponenten der Kontrolle.....	447
2.4.	Grundformen der Kontrolle.....	448
3.	Kontrolle expliziter Verhaltensnormen.....	450
3.1.	Grundproblematik.....	450
3.2.	Operative Tätigkeiten (Arbeitsverrichtungen).....	450
3.2.1.	Typen expliziter Verhaltensnormen.....	450
3.2.2.	Verfahrenskontrolle.....	450
3.2.3.	Ergebniskontrolle.....	451
3.3.	Dispositive Tätigkeiten.....	453
4.	Kontrolle impliziter Verhaltensnormen im Ein-Perioden-Fall.....	454
4.1.	Grundprobleme.....	454
4.2.	Die betrachtete Entscheidungssituation.....	455
4.3.	Erfolgskontrolle: Gewinnerorientierter Soll-Ist-Vergleich.....	456
4.3.1.	Problemstellung.....	456
4.3.2.	Soll-Ist-Vergleich bei einmaliger Entscheidung.....	456
4.3.3.	Soll-Ist-Vergleich bei mehrmaligen Entscheidungen.....	463
4.4.	Planungskontrolle.....	464
4.4.1.	Gründe für eine Planungskontrolle.....	464
4.4.2.	Kontrolle bei hinreichendem Sachverstand der Instanz.....	464
4.4.3.	Kontrolle bei unzureichendem Sachverstand der Instanz.....	471
5.	Kontrolle impliziter Verhaltensnormen im Mehrperiodenfall.....	471
5.1.	Die betrachtete Entscheidungssituation.....	471
5.2.	Planungskontrolle.....	472
5.3.	Erfolgskontrolle.....	474
5.3.1.	Grundprobleme und Grundannahmen.....	474

5.3.2.	Zur Aussagekraft des Erfolges bei Gefahr eines schlechten Wahrscheinlichkeitsurteils als Basis der Ertragswerte.....	475
5.3.3.	Zur Aussagekraft des Erfolges bei gutem Wahrscheinlichkeitsurteil als Basis der Ertragswerte.....	477
6.	Die kurzfristige Erfolgsrechnung (KER)	477
6.1.	Einführung und Grundannahmen	477
6.2.	Die KER nach dem Umsatzkostenverfahren auf Teilkostenbasis	478
6.3.	Beurteilung des Informationswertes der KER	479
6.4.	Indikatoren für die langfristige Gewinnerzielung.....	480
XXIII.	Positive Leistungsanreize: Grundprobleme und Lösungswege.....	483
1.	Problemstellung.....	483
2.	Bedeutung und potentielle Auswirkungen von Leistungsanreizen	484
2.1.	Zweck positiver Anreize	484
2.2.	Zur möglichen Wirkungslosigkeit eines Anreizsystems	485
2.3.	Zur Gefahr von Fehlentscheidungen	486
2.4.	Zusammenwirken von Anreiz und Kontrolle.....	487
3.	Extrinsische und intrinsische Anreize	488
3.1.	Überblick	488
3.2.	Intrinsische Anreize	488
3.2.1.	Bedeutung	488
3.2.2.	Formen intrinsischer Belohnungen	489
3.3.	Extrinsische Anreize.....	490
3.3.1.	Bedeutung	490
3.3.2.	Formen extrinsischer Belohnungen.....	490
4.	Basiselemente eines Belohnungssystems.....	491
4.1.	Überblick	491
4.2.	Arten der Belohnungen	492
4.3.	Bemessungsgrundlagen.....	493
4.3.1.	Die Problematik des Inputs des Entscheidungsprozesses als primäre Bemessungsgrundlage.....	493
4.3.2.	Der Output (das Ergebnis) des Entscheidungsprozesses als primäre Bemessungsgrundlage.....	494
4.4.	Die Gestalt der Belohnungsfunktion	494
5.	Beurteilungskriterien für Belohnungssysteme	495
5.1.	Intersubjektive Überprüfbarkeit	495
5.2.	Anreizkompatibilität	496
5.3.	Pareto-effiziente Risikoteilung	496
5.4.	Effizienz	497
5.5.	Die Ermittlung eines Belohnungssystems als Entscheidungsproblem bei Zielkonflikt	498
6.	Erfolgsorientierte Prämien: Grundidee und Grenzen	498
6.1.	Gesamterfolg vs. Erfolgsbeitrag als Bemessungsgrundlage	498
6.2.	Die Problematik der Erfolgszurechnung	500
6.2.1.	Grenzen der Erfolgszurechnung bei Erfolgsverbund	500
6.2.2.	Grenzen der Erfolgszurechnung bei Restriktionsverbund	501
6.2.3.	Grenzen der Erfolgszurechnung bei Unsicherheit über die Auswirkungen von Tätigkeiten.....	502

6.2.4.	Grenzen der Erfolgzzurechnung auf die Unternehmensleitung und nachgeordnete Mitarbeiter	503
6.3.	Partielle Erfolgzzurechnung als Hilfskonzept.....	503
7.	Die Wahl von Bemessungsgrundlagen als Entscheidungsproblem	505
7.1.	Explizite Verhaltensnormen	505
7.1.1.	Zur Problematik von Erfolgsprämien	505
7.1.2.	Kriterien zur Messung der "Güte" und des "Umfanges" der Aufgabenerfüllung	505
7.1.3.	Anforderungen an Bemessungsgrundlagen	506
7.2.	Implizite Verhaltensnormen	507
7.2.1.	Prämien für die Unternehmensleitung	507
7.2.2.	Prämien für Spartenleiter	507
XXIV. Grundzüge der ökonomischen Agency-Theorie:		
(Grenzen der) Ermittlung einer optimalen Belohnungsfunktion und Bedingung der Anreizkompatibilität		
511		
1.	Problemstellung.....	511
2.	Allgemeine Darstellung.....	512
2.1.	Das Grundmodell der ökonomischen Agency-Theorie	512
2.1.1.	Die betrachtete Entscheidungssituation	512
2.1.2.	Implikationen	514
2.1.3.	Das Optimierungskalkül	516
2.2.	Erweiterungen des Grundmodells.....	517
2.2.1.	Der Arbeitseinsatz des Entscheidungsträgers ist von seinen "privaten" Informationen abhängig	517
2.2.2.	Bindung der Belohnung (auch) an Kontrollindikatoren.....	518
2.2.3.	Kommunikation zwischen Entscheidungsträger und Instanz.....	519
3.	Ermittlung und Analyse eines (optimalen) erfolgsorientierten Belohnungssystems zur Steuerung des Aktivitätsniveaus: Ein Spezialfall	519
3.1.	Die betrachtete Entscheidungssituation	519
3.2.	Das Optimum bei Risikoneutralität des Entscheidungsträgers	522
3.2.1.	Das Aktivitätsniveau in Abhängigkeit von den Parametern f und F	522
3.2.2.	Charakteristik des Optimums	524
3.2.3.	Praktische Beispiele für Belohnungsfunktionen mit einem Prämienatz von $f = 1$	525
3.3.	Das Optimum bei Risikoaversion des Entscheidungsträgers.....	526
3.3.1.	Analyse des Sicherheitsäquivalents der Belohnung	526
3.3.2.	Das Aktivitätsniveau in Abhängigkeit von den Parametern f und F	528
3.3.3.	Charakteristik des Optimums.....	530
4.	Reduktion des Belohnungsrisikos und Motivation.....	533
5.	Delegation von Entscheidungen.....	535
5.1.	Charakteristik des Anreizproblems.....	535
5.2.	Grenzen der Ermittlung eines optimalen Belohnungssystems.....	536
6.	Entscheidungssteuerung und Bedingung der Anreizkompatibilität	537
7.	Zur Gestalt anreizkompatibler und nichtanreizkompatibler Prämienfunktionen.....	539
7.1.	Die betrachtete Entscheidungssituation	539
7.2.	Grundlagen	540
7.2.1.	Bedingungen der Anreizkompatibilität.....	540

XXIV Inhalt

7.2.2.	Vom Erfolgserwartungswert abhängige Prämien: Gefahr der Manipulation.....	540
7.2.3.	Erfolgsabhängige Prämien: Notwendigkeit der Berücksichtigung individueller Nutzenfunktionen	541
7.3.	Anreizkompatible und nichtanreizkompatible Prämienfunktionen bei Risikoneutralität des Entscheidungsträgers	542
7.3.1.	Anreizkompatible (lineare) Prämienfunktionen	542
7.3.2.	Zur Problematik nichtlinearer Prämienfunktionen: Vorgabe eines Sollgewinns	543
7.4.	Anreizkompatible und nichtanreizkompatible Prämienfunktionen bei Nichtrisikoneutralität des Entscheidungsträgers	544
7.4.1.	Die Problematik linearer Prämienfunktionen	544
7.4.2.	Zur Gestalt anreizkompatibler Prämienfunktionen	545
XXV.	Erfolgsorientierte Prämiensysteme für den Mehrperiodenfall: Analyse ihrer Anreizkompatibilität	547
1.	Problemstellung	547
2.	Grundlagen	548
2.1.	Grundannahmen	548
2.2.	Bedingungen für das Prämiensystem	549
3.	Analyse von Bemessungsgrundlagen	551
3.1.	Barwert der Ausschüttungen	551
3.2.	Ökonomischer Gewinn nach Zinsen	552
3.3.	Ausschüttung	554
3.4.	Aktienrechtlicher Jahresüberschuß	556
3.4.1.	Allgemeine Problematik	556
3.4.2.	Zur Gefahr von Fehlentscheidungen bei Realinvestitionen	558
3.5.	Kapitalwerte der Projekte	560
3.6.	Residualgewinn	561
3.6.1.	Allgemeine Beurteilung	561
3.6.2.	Der Barwert der Residualgewinne im Vergleich zum Kapitalwert	563
3.7.	Return on Investment (ROI)	567
3.7.1.	ROI-Kennziffer ohne Berücksichtigung kalkulatorischer Zinsen	567
3.7.2.	ROI-Kennziffer auf der Basis des Residualgewinns	568
3.7.3.	Allgemeine Beurteilung	569
3.8.	Sollvorgabe bei gewinnabhängiger Prämie	570
3.8.1.	Kein Vortrag negativer Soll-Abweichungen	570
3.8.2.	Vortrag negativer Soll-Abweichungen	572
3.8.3.	Partizipative Festlegung des Sollgewinns	573
3.9.	Fazit	574
4.	Erfolgsbeteiligung bei unterschiedlichen Zeitpräferenzen	575
5.	Die Problematik der Auswahl einer Bemessungsgrundlage für verschiedene Kategorien von Entscheidungsträgern	578
5.1.	Unternehmensbezogene Erfolgsgrößen	578
5.2.	Bereichsbezogene Erfolgsgrößen	580
5.3.	Prämiensysteme auf der Basis von Wertgeneratoren	581

TEIL K: ORGANISATION ALS PROZESS

XXVI. Organisation als Prozeß: Die Koordination, Durchsetzung und Kontrolle von Organisationsentscheidungen.....	583
1. Problemstellung.....	583
2. Organisationsplanung.....	584
2.1. Die Koordination von Organisationsentscheidungen als Gegenstand der Organisationsplanung.....	584
2.2. Organisationsplanung und organisatorische Änderungen.....	584
2.3. Komplexitätsreduktion bei der Organisationsplanung.....	586
3. Durchsetzung von Organisationsentscheidungen.....	587
4. Kontrolle von Organisationsentscheidungen.....	589
4.1. Überblick.....	589
4.2. Eigenkontrolle in einer einstufigen Hierarchie.....	589
4.3. Eigen- und Fremdkontrolle in einer zweistufigen Hierarchie.....	591
5. Interne Organisation vs. externe Organisation als Entscheidungsproblem.....	594
5.1. Entscheidungsrelevante Sachverhalte.....	594
5.2. Schwer definierbare Güter und Leistungen: Die Tendenz zur Eigenerstellung.....	594
5.3. Leicht definierbare Güter und Leistungen.....	595
5.3.1. Standardgüter und -leistungen: Die Tendenz zum Fremdbezug.....	595
5.3.2. Unternehmensspezifische Güter und Leistungen: Die Tendenz zur Eigenerstellung bei hoher Variabilität und Ungewißheit.....	596
Literaturverzeichnis.....	599
Sachverzeichnis.....	619