

Inhaltsverzeichnis

Teil A: Einleitung

I. Grundlagen: Kooperation, Koordination und Organisation	3
1. <u>Organisationsbegriff und Gegenstand der Organisationstheorie</u> . . .	3
2. <u>Kooperation und Koordination</u>	5
2.1. Möglichkeiten und Probleme der Kooperation	5
2.1.1. Arbeitsbündelung und Arbeitsteilung als Grundprinzipien der Kooperation	5
2.1.2. Koordinationsbedarf als Folge der Arbeitsteilung	7
2.1.3. Kooperation und Motivation	7
2.2. Grundformen der Koordination: Markt und Hierarchie	8
2.2.1. Der Preismechanismus als Steuerungsprinzip	8
2.2.2. „Marktversagen“ als Ursache für die Existenz von Unternehmungen	8
2.2.3. „Organisationsversagen“ als Ursache für die Existenz von Märkten	10
2.2.4. „Interne Organisation“ als Gegenstand der Organisationstheorie	11
3. <u>Aspekte organisatorischer Problemstellungen</u>	11
3.1. Führungsstile in einem hierarchischen System	11
3.1.1. Darstellung	11
3.1.2. Führungsstil und Informationsprozeß	14
3.2. Organisation als System von Entscheidungen	14
3.3. Organisationsziel und Ziele der Organisationsmitglieder	15
3.4. Probleme der Organisationstheorie	17
3.4.1. Steuerung von Entscheidungen durch Verhaltensnormen und ergän- zende Maßnahmen	17
3.4.2. Koordination von Organisationsentscheidungen	21
3.4.3. Durchsetzung von Organisationsentscheidungen	21
3.4.4. Kontrolle von Organisationsentscheidungen	22
3.4.5. Präzisierung des Organisationsbegriffes	22
4. <u>Konzeption und Aufbau der Arbeit</u>	23
4.1. Integration von betriebswirtschaftlicher Theorie und Organisations- theorie	23
4.2. Grundlagen der Konzeption	24
4.2.1. Integration von Organisationstheorie und Entscheidungstheorie	24
4.2.2. Das Delegationswertkonzept als theoretische Basis	25
4.3. Grundannahmen	26
4.4. Grenzen präziser Gestaltungsempfehlungen: Das Dilemma der Organisationstheorie	28
4.5. Zum Aufbau der Arbeit	29

II. *Konzepte und Kriterien der Entscheidungsfindung: Ein Überblick* 37

- 1. Problemstellung 37
- 2. Entscheidung als Prozeß 39
 - 2.1. Phasen der Entscheidung 39
 - 2.2. Sachziele und Formalziele 41
 - 2.3. Metaentscheidungen im Entscheidungsprozeß 42
- 3. Entscheidungsmodelle 42
 - 3.1. Die Bausteine eines Entscheidungsmodells 42
 - 3.1.1. Der Modeltyp 42
 - 3.1.2. Die erwogenen Handlungsalternativen 43
 - 3.1.3. Die Ergebnisse der Handlungsalternativen 43
 - 3.1.4. Die Umweltzustände und deren Eintrittswahrscheinlichkeiten 44
 - 3.1.5. Die Zielfunktion 45
 - 3.2. Die Subjektivität der Modellelemente 50
- 3.3. Das Grundmodell der Entscheidungstheorie 50
 - 3.3.1. Darstellung 50
 - 3.3.2. Zur Bedeutung des Grundmodells der Entscheidungstheorie 51
- 3.4. Entscheidungen im Zeitablauf 52
 - 3.4.1. Planung als Entscheidung besonderer Art 52
 - 3.4.2. Das Konzept der flexiblen Planung 52
- 4. Verbesserung der Entscheidungsgrundlagen 54
- 5. Der Beitrag der Betriebswirtschaftslehre zur Lösung von Entscheidungsproblemen: Möglichkeiten und Grenzen 55

7
0

III. *Komplexitätsreduktion im Entscheidungsprozeß: Notwendigkeit, Grundformen und offene Probleme* 57

- 1. Problemstellung 57
- 2. Notwendigkeit der Komplexitätsreduktion und Problematik der Ermittlung eines „optimalen“ Komplexionsgrades 58
- 3. Maßnahmen zur Komplexitätsreduktion 60
 - 3.1. Grundformen der Komplexitätsreduktion 60
 - 3.2. Komplexitätsreduktion durch sukzessive Einengung und Präzisierung von Problemstellungen 61
 - 3.2.1. Das allgemeine Konzept 61
 - 3.2.2. Beispiel 62
 - 3.3. Vorauswahl auf der Basis von Effizienzkriterien 64
 - 3.3.1. Das allgemeine Konzept 64
 - 3.3.2. Beispiel 66
 - 3.4. Komplexitätsreduktion durch Zerlegung von Entscheidungsproblemen 68

IV. *Die Determinanten der Entscheidung: Eine Systematik* 70

- 1. Problemstellung 70
- 2. Die Primärdeterminanten der Entscheidung 70
 - 2.1. Darstellung 70
 - 2.2. Interdependenzen zwischen den Ausprägungen der Primärdeterminanten 73
- 3. Die Sekundärdeterminanten der Entscheidung 74
 - 3.1. Darstellung 74

3.1.1. Überblick	74
3.1.2. Eigenschaften des Entscheiders	74
3.1.3. Merkmale der Umwelt	76
3.2. Interdependenzen zwischen den Ausprägungen der Sekundärdeterminanten	77
4. Zur Abhängigkeit der Primärdeterminanten von den Sekundärdeterminanten	77
5. „Erfahrung“ als Entscheidungsdeterminante	78
6. „Macht“ als Möglichkeit der Einflußnahme auf die Entscheidungen anderer Personen	79
V. Der Entscheidungsprozeß in Gruppen: Die gegenseitige Beeinflussung von Entscheidungsdeterminanten und der Abstimmungsprozeß	82
1. Problemstellung	82
2. Kommunikation und Abstimmung als Elemente des Gruppenprozesses	84
3. Der Kommunikationsprozeß in der Gruppe	85
3.1. Überblick	85
3.2. Die individuellen Präferenzordnungen zu Beginn des Kommunikationsprozesses	85
3.3. Aktivitäten der Mitglieder im Verlauf des Kommunikationsprozesses	87
3.3.1. Grundproblem	87
3.3.2. Beeinflussung der eigenen Präferenzordnung	88
3.3.3. Beeinflussung der Präferenzordnungen anderer Mitglieder	89
3.3.4. Das Ende des Kommunikationsprozesses	91
3.4. Die individuellen Präferenzordnungen nach Abschluß des Kommunikationsprozesses	92
4. Der Abstimmungsprozeß in der Gruppe	93
4.1. Formelle und informelle Abstimmung	93
4.2. Abstimmungsregeln	94
4.2.1. Darstellung	94
4.2.2. Vergleich	96
4.3. Strategisches Verhalten bei der Abstimmung	97
5. Zur Vorteilhaftigkeit eines Gremiums	99
5.1. Das allgemeine Beurteilungsproblem	99
5.2. Zur Beurteilung eines Gremiums bei isolierter Problemlösung	99
5.3. Zur Beurteilung eines Gremiums bei gemeinsamer Problemlösung	101
5.3.1. Einfluß der Gruppenbildung auf die Informationsmengen und die Prognosefunktionen der Mitglieder	101
5.3.2. Einfluß der Gruppenbildung auf die Ziele und die Motivation der Mitglieder	102
5.3.3. Zur „ausgleichenden“ Wirkung der Abstimmung	103
5.4. Der Kostenaspekt	103

Teil C: Entscheidungen in hierarchischen Systemen

X VI. Grundformen der Koordination in der Unternehmung: Die Tendenz zur Hierarchie	107
1. Problemstellung	107
2. Koordinationsformen	109

2.1.	Selbstabstimmung	109
2.2.	Gruppenabstimmung	110
2.3.	Hierarchie	110
3.	Die Entscheidung über die Koordinationsform	111
3.1.	Präzisierung der Problemstellung	111
3.2.	Annahmen	112
3.3.	Fall A: Identische Entscheidungskalküle	113
3.3.1.	Selbstabstimmung	113
3.3.2.	Gruppenabstimmung	113
3.3.3.	Hierarchie	113
3.4.	Fall B: Informationsasymmetrie	114
3.4.1.	Selbstabstimmung	114
3.4.2.	Gruppenabstimmung	115
3.4.3.	Hierarchie	116
3.5.	Fall C: Informationsasymmetrie und unterschiedliche Kalkülfähigkeiten	117
3.5.1.	Selbstabstimmung	117
3.5.2.	Gruppenabstimmung	118
3.5.3.	Hierarchie	118
3.6.	Fall D: Informationsasymmetrie, unterschiedliche Kalkülfähigkeiten und Zielkonflikt	122
3.6.1.	Die Art des betrachteten Zielkonflikts	122
3.6.2.	Selbstabstimmung	123
3.6.3.	Gruppenabstimmung	123
3.6.4.	Hierarchie	123
4.	Einzelaspekte	125
4.1.	Hierarchie und Nichtrisikoneutralität	125
4.2.	Hierarchie in Verbindung mit Gruppenabstimmung	126
4.3.	Zur Entstehung eines hierarchischen Systems	126
4.4.	Organisation bei Fehlen von Interdependenzen	127
5.	Hierarchie mit mehr als zwei Ebenen - Ein Ausblick	128

VII. Die Hierarchie als System von Entscheidungen: Objekt-, Organisations- und Kommunikationsentscheidungen		
1.	Problemstellung	129
2.	Entscheidungen und ihre Ausführung	130
3.	Objektentscheidungen	131
4.	Organisationsentscheidungen	132
4.1.	Begriffliche Abgrenzung	132
4.2.	Interdependenzen zwischen Organisations- und Objektentscheidungen	135
5.	Kommunikationsentscheidungen	136
6.	Notwendigkeit und Problematik einer einheitlichen Theorie von Organisations- und Objektentscheidungen	139
6.1.	Der aktuelle Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre: Objektentscheidungen bei weitgehender Vernachlässigung von Organisationsentscheidungen	139
6.2.	Der aktuelle Gegenstand der Organisationstheorie: Organisationsentscheidungen bei weitgehender Vernachlässigung konkreter Objektentscheidungen	139
6.3.	Zur Problematik der Integration beider Theoriebereiche (dargestellt am Beispiel der Investitionsorganisation)	140
6.3.1.	Zum Gegenstand der Modelle der Investitionsplanung	140
6.3.2.	Der komplexere Gegenstand von Modellen der Investitionsorganisation	141

Teil D: Grundlagen einer entscheidungsorientierten Organisationstheorie

VIII. Die Zielkomponenten organisatorischer Gestaltung: Die Determinanten nachgeordneter Objekt-, Organisations- und Kommunikationsentscheidungen und Möglichkeiten ihrer Steuerung		145
1.	Problemstellung	145
2.	Die Determinanten der Entscheidungen nachgeordneter Mitarbeiter als Zielkomponenten der Steuerung	146
3.	Die Steuerung von Objektentscheidungen	147
3.1.	Beeinflussung des Entscheidungsmodells	147
3.2.	Beeinflussung der Menge der Objektalternativen	147
3.3.	Beeinflussung der Informationsstruktur	149
3.4.	Beeinflussung der Prognosefunktion	150
3.5.	Beeinflussung der Zielfunktion	150
3.6.	Beeinflussung der Ergebniswerte	152
3.7.	Interdependenzen	152
4.	Die Steuerung von Organisationsentscheidungen	153
4.1.	Überblick	153
4.2.	Beeinflussung des Entscheidungsmodells	154
4.3.	Beeinflussung der Menge der Organisationsalternativen	155
4.4.	Beeinflussung der Informationsstruktur	156
4.5.	Beeinflussung der Prognosefunktion	157
4.6.	Beeinflussung der Zielfunktion	157
4.7.	Beeinflussung der Ergebniswerte	157
5.	Die Steuerung von Kommunikationsentscheidungen	158
6.	Aggregierte Darstellung von Zielkomponenten organisatorischer Gestaltung	159
IX. Die Basisvariablen organisatorischer Gestaltung: Verfügungsmöglichkeiten über Ressourcen, Verhaltensnormen und ergänzende Steuerungsmaßnahmen		163
1.	Problemstellung	163
2.	Überblick	165
3.	Verfügungsmöglichkeiten über Ressourcen	165
4.	Verhaltensnormen	167
4.1.	Inhalt von Verhaltensnormen	167
4.2.	Zuordnung von Verhaltensnormen	168
5.	Ergänzende Steuerungsmaßnahmen	168
5.1.	Überblick	168
5.2.	Verbesserung der Information über den Inhalt der Verhaltensnormen	169
5.3.	Verbesserung der Informationsstände und Fähigkeiten	170
5.3.1.	Allgemeine Ausbildung	170
5.3.2.	(Spezielle) Information über Handlungsalternativen und Konsequenzen	171
5.4.	Motivierung der Entscheidungsträger	171
5.4.1.	Partizipative Ermittlung der Verhaltensnormen	171
5.4.2.	Beeinflussung der Motivationsstrukturen	172
5.4.3.	Verhängung von Sanktionen	172
5.4.4.	Gewährung von Belohnungen	172
6.	Interdependenzen zwischen den Basisvariablen	173
7.	Organisation und Information	174

X. Die Formulierung von Verhaltensnormen: Das Kernproblem organisatorischer Gestaltung	175
1. Problemstellung	175
2. Grundformen von Verhaltensnormen	175
2.1. Explizite und implizite Verhaltensnormen	175
2.2. Standardisierung und Programmierung	177
3. Präzision von Verhaltensnormen und Ermessensspielraum	178
4. Implizite vs. explizite Verhaltensnormen	180
4.1. Grundprobleme der Delegation von Entscheidungen	180
4.2. Ermessensscheidungen bei der Orientierung an impliziten Verhaltensnormen	184
4.3. Ermessensscheidungen bei der Orientierung an expliziten Verhaltensnormen	186
5. Die Formulierung von Verhaltensnormen als Entscheidungsproblem	186

Teil E: Organisatorische Strukturierungskonzepte: Aufbau- und Ablauforganisation

XI. Hierarchische Strukturierungskonzepte: Ein Überblick	191
1. Problemstellung	191
2. Grundtypen von Aufgaben	193
2.1. Objektaufgaben	193
2.2. Organisationsaufgaben	193
2.3. Kommunikationsaufgaben	194
2.4. Grundtypen von Aufgaben und Stellenarten	194
3. Verhältnis zwischen Aufbau- und Ablauforganisation	196
4. Aufgabenverteilung und Aufbauorganisation	198
4.1. Zur Verteilung von Objektaufgaben: Abteilungsgliederung	198
4.2. Zur Verteilung von Organisationsaufgaben: Das System der Weisungsbefugnisse	199
4.2.1. Einliniensystem	199
4.2.2. Mehrliniensystem	201
4.2.3. Leitungsspanne und Gliederungstiefe	203
4.3. Zur Verteilung von Kommunikationsaufgaben: Regelung des Informationsaustausches	204
4.3.1. Kommunikationssystem	204
4.3.2. Kommunikationswege	205
4.3.3. Kommunikationsinstitutionen	206
5. Die Präzisierung von Aufgaben als Gegenstand der Ablauforganisation	206
XII. Interdependenzarten und Koordinationskonzepte: Ein Überblick	208
1. Problemstellung	208
2. Interdependenzarten	208
X 2.1. Restriktionsverbund	208
2.2. Erfolgsverbund	208
X 2.3. Risikoverbund	210
X 2.4. Bewertungsverbund	211
3. Koordinationskonzepte	211
3.1. Zentrales Entscheidungssystem	212

3.2. Dezentrales Entscheidungssystem	213
3.2.1. Sukzessivplanung	213
3.2.2. Top-Down-Planung	217
3.2.3. Bottom-Up-Planung	219
3.2.4. Gegenstrom-Planung	220
3.2.5. Pretiale Lenkung	220
3.2.6. Budgetsysteme	221
4. Zur Problematik der Koordination bei Risiko	221

**Teil F: Notwendigkeit der Komplexitätsreduktion: Effizienzkriterien
zur vereinfachten Beurteilung organisatorischer Maßnahmen**

XIII. Organisationstheoretische Entscheidungsmodelle: Möglichkeiten und Grenzen	225
1. Problemstellung	225
2. Die Formulierung expliziter Verhaltensnormen als Entscheidungsproblem: Grundzüge der Team-Theorie	227
2.1. Die betrachtete Entscheidungssituation	227
2.2. Das zentrale System	228
2.3. Dezentrale Systeme	229
2.3.1. Kommunikationssystem I	229
2.3.2. Kommunikationssystem II	231
2.3.3. Kommunikationssystem III	233
2.4. Darstellung der Organisationsalternativen in Form einer Ergebnismatrix	233
3. Die Formulierung impliziter Verhaltensnormen als Entscheidungsproblem: Grundzüge des Delegationswertkonzepts	234
3.1. Die betrachtete Entscheidungssituation	234
3.2. Der Gewinnerwartungswert bei Entscheidung durch die Instanz	236
3.3. Der Wert der Delegation	237
3.3.1. Zustandsabhängige Alternativenwahl als notwendige Voraussetzung für einen positiven Delegationswert	237
3.3.2. Beispiele zur Bestimmung des Delegationswertes	237
3.3.3. Ein allgemeiner Ansatz zur Bestimmung des Delegationswertes	240
3.4. Darstellung der Organisationsalternativen in Form einer Ergebnismatrix	243
3.5. Zur Höhe des Delegationswertes	244
3.5.1. Der maximale Delegationswert	244
3.5.2. Zum Einfluß der Gewinnstreuung	245
3.5.3. Zum Einfluß der Erwartungsstruktur der Instanz	247
3.5.4. Zum Einfluß der Ziele und der Erwartungsstrukturen der Entscheidungsträger	248
4. Die Notwendigkeit der Komplexitätsreduktion	249
4.1. Grenzen organisationstheoretischer Entscheidungsmodelle	249
4.2. Delegation auf Dauer	250
4.3. Organisationsstrategien	250
4.4. Hierarchien mit mehr als zwei Ebenen	251
5. Formen der Komplexitätsreduktion	251
5.1. Vereinfachung bei der Darstellung der Organisationsalternativen	251
5.2. Vereinfachung bei der Darstellung der Umweltzustände	252
5.3. Vereinfachung bei der Ermittlung und Darstellung der Ergebnisse	253
5.4. Vereinfachung bei der Formulierung der Zielfunktion	254

XIV. Kriterien für vereinfachte organisatorische Strukturierungskalküle:
Die Kompatibilitätseigenschaften 255

1.	Problemstellung	255
2.	Anforderungskompatibilität und <u>Anreizkompatibilität</u> als Kriterien für die Beurteilung organisatorischer Maßnahmen	256
2.1.	Darstellung	256
2.2.	Die Anwendungsproblematik	259
3.	Anforderungen dispositiver Aufgaben	261
3.1.	Kriterien zur Operationalisierung: Strukturiertheit, Variabilität und Umfang	261
3.2.	„Strukturiertheit“ einer Aufgabe	261
3.3.	„Variabilität“ einer Aufgabe	265
3.4.	„Umfang“ einer Aufgabe	268
3.5.	„Ähnlichkeit“ von Aufgaben	268
4.	Eigenschaften der Aufgabenträger	271
5.	Informations- und Kalkülkompatibilität als Teilaspekte der dispositiven Anforderungskompatibilität	273
6.	Kompatibilitätskriterien und organisatorische Gestaltung	274
6.1.	Die Kompatibilitätseigenschaften als Zielkomponenten organisatorischer Maßnahmen	274
6.2.	Aspekte der Beurteilung der Informations-, der Kalkül- und der Anreizkompatibilität	278
6.2.1.	Informationskompatibilität	278
6.2.2.	Kalkülkompatibilität	280
6.2.3.	Anreizkompatibilität	281
6.3.	Zur Erfassung zusätzlicher Effizienzkriterien	281

XV. Die Verbesserung von Kompatibilitätseigenschaften: Möglichkeiten und Konsequenzen 283

1.	Problemstellung	283
2.	Informationskompatibilität	284
2.1.	Maßnahmen zur Verbesserung der Informationskompatibilität: Ein Überblick	284
2.2.	Erhöhung der Bestände an verfügbaren Ressourcen	285
2.2.1.	Konzept	285
2.2.2.	Beispiele	286
2.2.3.	Kosten	287
2.3.	Vergrößerung der Ressourcenautonomie	287
2.3.1.	Konzept	287
2.3.2.	Beispiel	288
2.3.3.	Kosten	289
2.4.	Bündelung von Aktivitäten mit jeweils ähnlichem Informationsbedarf	289
2.4.1.	Konzept	289
2.4.2.	Beispiel	290
2.4.3.	Kosten	291
2.5.	Variation des Aktivitätsfeldes der Unternehmung	291
2.6.	Verbesserung des hierarchischen Informationssystems	292
2.7.	Verbesserung der lateralen Kommunikationsmöglichkeiten	293
3.	Kalkülkompatibilität	293
4.	Anreizkompatibilität	294

Teil G: Organisatorische Strukturierung im Lichte der Kompatibilitätskriterien

XVI. Die Abteilungsbildung: Ein Instrument zur Verbesserung von Kompatibilitätseigenschaften	299
1. Problemstellung	299
2. Zweck und Konsequenzen der Abteilungsbildung	300
2.1. Abteilungsbildung im Einliniensystem	300
2.1.1. Grenzen der einstufigen Hierarchie	300
2.1.2. Abteilungsbildung als Ausweg	301
2.2. Abteilungsbildung im Stablinien-System	302
2.2.1. Grenzen der einstufigen Hierarchie	302
2.2.2. Abteilungsbildung als Ausweg	302
2.3. Weitere Konsequenzen der Abteilungsbildung	304
2.3.1. Abteilungsbildung und Koordinationsproblematik	304
2.3.2. Abteilungsbildung und Anreizkompatibilität	305
2.3.3. Abteilungsbildung und Organisationsentscheidungen	305
3. Beurteilungsgesichtspunkte der Abteilungsgliederung und der Aufgabenzuordnung	306
4. Grundstrukturen: Funktionale und divisionale Organisation	308
4.1. Charakteristik der funktionalen Organisation	308
4.2. Charakteristik der divisionalen Organisation	309
4.3. Erfolgsverantwortung bei funktionaler Organisation mit Matrixstruktur	312
4.4. Ein Beispiel zur Demonstration von Vorteilen der divisionalen Organisationsstruktur	315
XVII. Abteilungsgliederung und Verteilung von Aufgaben: Allgemeine Strukturüberlegungen	318
1. Problemstellung	318
2. Hohe Strukturiertheit und geringe Variabilität	319
2.1. Objektaufgaben	319
2.1.1. Informations- und Kalkülkompatibilität	319
2.1.2. Anreizkompatibilität	320
2.2. Organisationsaufgaben	321
2.2.1. Informations- und Kalkülkompatibilität	321
2.2.2. Anreizkompatibilität	323
2.3. Kommunikationsaufgaben	323
2.3.1. Informations- und Kalkülkompatibilität	323
2.3.2. Anreizkompatibilität	324
2.4. Zusammenfassender Überblick	324
3. Hohe Strukturiertheit und hohe Variabilität	325
3.1. Objektaufgaben	325
3.1.1. Informations- und Kalkülkompatibilität	325
3.1.2. Anreizkompatibilität	326
3.2. Organisationsaufgaben	327
3.2.1. Informations- und Kalkülkompatibilität	327
3.2.2. Anreizkompatibilität	328
3.3. Kommunikationsaufgaben	329
3.3.1. Informations- und Kalkülkompatibilität	329
3.3.2. Anreizkompatibilität	329
3.4. Zusammenfassender Überblick	330

4.	Geringe Strukturiertheit und hohe Variabilität	331
4.1.	Objektaufgaben	331
4.1.1.	Informations- und Kalkülkompatibilität	331
4.1.2.	Anreizkompatibilität	332
4.2.	Organisations- und Kommunikationsaufgaben	333
4.3.	Zusammenfassender Überblick	334

XVIII. Abteilungsgliederung und Verteilung von Aufgaben: Spezifische Probleme der Strukturierung des Beschaffungs-, des Absatz- und des Produktionsbereichs 335

1.	Problemstellung	335
2.	Beschaffung	335
2.1.	Aufgaben	335
2.2.	Zur Charakteristik des Beschaffungsmarktes	337
2.3.	Grundformen der Strukturierung des Einkaufsbereichs	338
2.4.	Die Strukturierung des Einkaufsbereichs als Entscheidungsproblem	339
2.4.1.	Hohe Strukturiertheit und geringe Variabilität	339
2.4.2.	Geringe Strukturiertheit und hohe Variabilität	341
2.4.3.	Zentrale vs. dezentrale Beschaffung bei Spartenorganisation	344
3.	Absatz	347
3.1.	Aufgaben	347
3.2.	Zur Charakteristik des Absatzmarktes	348
3.3.	Grundformen der Strukturierung des Absatzbereichs	349
3.4.	Die Strukturierung des Absatzbereichs als Entscheidungsproblem	354
3.4.1.	Hohe Strukturiertheit und geringe Variabilität	354
3.4.2.	Geringe Strukturiertheit und hohe Variabilität	355
3.4.3.	Zentraler vs. dezentraler Absatz bei Spartenorganisation	359
4.	Produktion	359
4.1.	Aufgaben	359
4.2.	Charakteristik der Fertigungstechnologie	360
4.2.1.	Werkstattfertigung	360
4.2.2.	Reihen- und Fließfertigung	360
4.2.3.	Kontinuierliche Prozeßfertigung	361
4.2.4.	Vor- und Nachteile der verschiedenen Fertigungsverfahren	361
4.2.5.	Fertigungsverfahren und Produktionsprogramm	362
4.2.6.	Fertigungstechnologie und Organisation	362
4.3.	Die Strukturierung des Fertigungsbereichs als Entscheidungsproblem	363
4.3.1.	Geringe Variabilität	363
4.3.2.	Hohe Variabilität	367
4.3.3.	Zentrale vs. dezentrale Produktion bei Spartenorganisation	368

Teil H: Die Steuerung konkreter (Objekt-)Entscheidungsprozesse

XIX. Zielvorgabe bei Delegation von Entscheidungen: Die Grenzen der Operationalität und der Kompatibilität 373

1.	Problemstellung	373
2.	Anforderungen an die Zielvorgabe	373
2.1.	Die Bedingung der Kompatibilität	373
2.2.	Die Bedingung der Operationalität	374
3.	Delegation an einen Entscheidungsträger	376
3.1.	Die betrachtete Situation	376

3.2. Zielvorgabe bei Sicherheit	376
3.2.1. Eine Zielgröße	376
3.2.2. Mehrere Zielgrößen	377
3.2.3. Vorauswahl durch den Entscheidungsträger und (Letzt-)Entscheidung durch die Instanz	378
3.3. Zielvorgabe in Risikosituationen	380
3.3.1. Kompatibilität der Zielvorgabe	380
3.3.2. Operationalität der Zielvorgabe im Widerspruch zum Zweck der Delegation	381
3.3.3. Vorauswahl durch den Entscheidungsträger und (Letzt-)Entscheidung durch die Instanz	384
4. Delegation an mehrere Entscheidungsträger	384
4.1. Die betrachtete Situation	384
4.2. Zielvorgabe bei Sicherheit	385
4.2.1. Unabhängige Geschäftsbereiche	385
4.2.2. Abhängige Geschäftsbereiche	385
4.3. Zielvorgabe in Risikosituationen	386
4.3.1. Die Problematik	386
4.3.2. Risikoneutralität	386
4.3.3. Nichtrisikoneutralität	387

XX. Koordination kurzfristiger Entscheidungen: Pretiale Lenkung des innerbetrieblichen Güter- und Leistungsaustausches 393

1. Problemstellung	393
2. Lenkpreise in einfachen Problemsituationen: Graphische Darstellung	395
2.1. Eine anbietende und eine nachfragende Abteilung	395
2.1.1. Kein externer Markt für das Zwischenprodukt	395
2.1.2. Externer Markt für das Zwischenprodukt	401
2.2. Mehrere anbietende und nachfragende Abteilungen	404
2.3. Mehrstufiger Produktionsprozeß für das Zwischenprodukt	404
3. Komplexere Problemsituationen: Preistheorem und pretiale Lenkung	406
3.1. Die betrachtete Situation	406
3.2. Eigenschaften der optimalen Lösung	407
3.3. Zur Ermittlung des optimalen Produktionsprogramms mit Hilfe von Verrechnungspreisen	408
3.4. Die Problematik der Ermittlung der Verrechnungspreise	409
4. Grundprobleme der pretialen Lenkung	410
4.1. Bestimmung der Verrechnungspreise	410
4.2. Existenz von Verrechnungspreisen	411
4.3. Nachteilige Beeinflussung der Verrechnungspreise durch die Abteilungen	412
4.4. Die Problematik einer gewinnabhängigen Prämie	415
5. Zur Bedeutung der pretialen Lenkung	415

XXI. Koordination langfristiger Entscheidungen: Zentrale vs. dezentrale Steuerung des Kapitaleinsatzes 418

1. Problemstellung	418
2. Das Spannungsfeld zwischen Delegation und Koordination	420
2.1. Teilaufgaben im Investitionsentscheidungsprozeß	420
2.2. Entscheidungssysteme	421
2.3. Grundprobleme der Entscheidungssteuerung	422

2.3.1. Zentrales Entscheidungssystem	422
2.3.2. Dezentrales Entscheidungssystem	424
3. Investitionstheoretische Grundlagen	425
3.1. Grundannahmen	425
3.2. Investitionsentscheidungen bei sicheren Erwartungen	426
3.2.1. Vollkommener Kapitalmarkt	426
3.2.2. Unvollkommener Kapitalmarkt	427
3.3. Investitionsentscheidungen bei Risiko	436
3.3.1. Risikoneutralität	436
3.3.2. Risikoaversion	437
4. Informations- und Entscheidungsprozesse bei unabhängigen Geschäftsbereichen	439
4.1. Sichere Erwartungen	439
4.1.1. Vollkommener Kapitalmarkt	439
4.1.2. Unvollkommener Kapitalmarkt	440
4.2. Unsichere Erwartungen und Risikoneutralität	448
4.2.1. Vorüberlegungen	448
4.2.2. Gegebene Informationsmengen	449
4.2.3. Variable Informationsmengen	453
4.3. Unsichere Erwartungen und Risikoaversion	454
5. Informations- und Entscheidungsprozesse bei abhängigen Geschäftsbereichen	457
5.1. Die betrachtete Entscheidungssituation	457
5.2. Die Koordinationsproblematik	457
5.3. Koordination bei einseitiger Abhängigkeit	458
5.3.1. Problematik der Sukzessivplanung	458
5.3.2. Mitwirkung der Zentrale	459
5.4. Koordination bei gegenseitiger Abhängigkeit	460

Teil I: Anreiz und Kontrolle

XXII. Die Kontrolle von Objektentscheidungen: Möglichkeiten und Grenzen	465
1. Problemstellung	465
2. Zweck und Formen der Kontrolle	467
2.1. Ursachen für Fehlentscheidungen	467
2.2. Kontrolle als Instrument der Informationsbeschaffung für Organisationsentscheidungen	468
2.3. Nutzenkomponenten der Kontrolle	469
2.4. Grundformen der Kontrolle	471
3. Kontrolle expliziter Verhaltensnormen	472
3.1. Grundproblematik	472
3.2. Operative Tätigkeiten (Arbeitsverrichtungen)	472
3.2.1. Typen expliziter Verhaltensnormen	472
3.2.2. Verfahrenskontrolle	473
3.2.3. Ergebniskontrolle	473
3.3. Dispositive Tätigkeiten	475
4. Kontrolle impliziter Verhaltensnormen im Ein-Perioden-Fall	476
4.1. Grundprobleme	476
4.2. Die betrachtete Entscheidungssituation	477
4.3. Erfolgskontrolle: Gewinnerorientierter Soll-Ist-Vergleich	478
4.3.1. Problemstellung	478
4.3.2. Soll-Ist-Vergleich bei einmaliger Entscheidung	479
4.3.3. Soll-Ist-Vergleich bei mehrmaligen Entscheidungen	484

4.4. Planungskontrolle	485
4.4.1. Gründe für eine Planungskontrolle	485
4.4.2. Kontrolle bei hinreichendem Sachverstand der Instanz	486
4.4.3. Kontrolle bei unzureichendem Sachverstand der Instanz	493
5. Kontrolle impliziter Verhaltensnormen im Mehr-Perioden-Fall	493
5.1. Die betrachtete Entscheidungssituation	493
5.2. Planungskontrolle	494
5.3. Erfolgskontrolle	496
5.3.1. Grundprobleme und Grundannahmen	496
5.3.2. Zur Aussagekraft des Erfolges bei Gefahr eines schlechten Wahrscheinlichkeitsurteils als Basis der Ertragswerte	497
5.3.3. Zur Aussagekraft des Erfolges bei gutem Wahrscheinlichkeitsurteil als Basis der Ertragswerte	499
6. Die kurzfristige Erfolgsrechnung (KER)	499
6.1. Einführung und Grundannahmen	499
6.2. Die KER nach dem Umsatzkostenverfahren auf Teilkostenbasis	500
6.3. Beurteilung des Informationswertes der KER	501
6.4. Indikatoren für die langfristige Gewinnerzielung	502

X XXIII. Positive Leistungsanreize: Grundprobleme und Lösungsansätze . . . 505

1. Problemstellung	505
2. Bedeutung und potentielle Auswirkungen von Leistungsanreizen	506
2.1. Zweck positiver Anreize	506
2.2. Zur möglichen Wirkungslosigkeit eines Anreizsystems	507
2.3. Zur Gefahr von Fehlentscheidungen	508
2.4. Zusammenwirken von Anreiz und Kontrolle	509
3. Extrinsische und intrinsische Anreize	510
3.1. Überblick	510
3.2. Intrinsische Anreize	511
3.2.1. Bedeutung	511
3.2.2. Formen intrinsischer Belohnungen	512
3.3. Extrinsische Anreize	512
3.3.1. Bedeutung	512
3.3.2. Formen extrinsischer Belohnungen	513
4. Erfolgeorientierte Prämien: Grundidee und Grenzen	514
4.1. Gesamterfolg vs. Erfolgsbeitrag als Bemessungsgrundlage	514
4.2. Die Problematik der Erfolgzzurechnung	516
4.2.1. Grenzen der Erfolgzzurechnung bei Erfolgsverbund	516
4.2.2. Grenzen der Erfolgzzurechnung bei Restriktionsverbund	517
4.2.3. Grenzen der Erfolgzzurechnung bei Unsicherheit über die Auswirkungen von Tätigkeiten	517
4.2.4. Grenzen der Erfolgzzurechnung auf die Unternehmensleitung und nachgeordnete Mitarbeiter	518
4.3. Partielle Erfolgzzurechnung als Hilfskonzept	518
5. Praxisrelevante Bemessungsgrundlagen für Prämien	520
5.1. Explizite Verhaltensnormen	520
5.1.1. Zur Problematik von Erfolgsprämien	520
5.1.2. Kriterien zur Messung der „Güte“ und des „Umfanges“ der Aufgabenerfüllung	521
5.1.3. Die Wahl von Bemessungsgrundlagen als Entscheidungsproblem	521
5.2. Implizite Verhaltensnormen	522
5.2.1. Prämien für die Unternehmensleitung	522
5.2.2. Prämien für Spartenleiter	523
6. Zur Gestalt von Prämienfunktionen	525
6.1. Die betrachtete Entscheidungssituation	525

6.2. Grundlagen	526
6.2.1. Anforderungen an das Prämiensystem	526
6.2.2. Vom Erfolgserwartungswert abhängige Prämien: Gefahr der Manipulation	526
6.2.3. Erfolgsabhängige Prämien: Notwendigkeit der Berücksichtigung individueller Nutzenfunktionen	527
6.3. Zur Ermittlung von Prämienfunktionen	528
6.3.1. Der Entscheidungsträger ist risikoneutral	528
6.3.2. Der Entscheidungsträger ist nicht risikoneutral	530

XXIV. Erfolgsorientierte Prämiensysteme: Analyse ihrer Anreizkompatibilität 534

1. Problemstellung	534
2. Grundlagen	536
2.1. Grundannahmen	536
2.2. Bedingungen für das Prämiensystem	537
3. Prämiensysteme für den Vorstand	539
3.1. Marktwert der Aktien	539
3.2. Residualer Marktwertzuwachs	539
3.3. Dividende	541
3.4. Aktienrechtlicher Jahresüberschuß	543
3.4.1. Allgemeine Problematik	543
3.4.2. Zur Gefahr von Fehlentscheidungen bei Realinvestitionen	545
4. Prämiensysteme für Spartenleiter	547
4.1. Annahmen	547
4.2. Kapitalwerte der Projekte	548
4.3. Residualgewinn	548
4.3.1. Allgemeine Beurteilung	548
4.3.2. Der Barwert der Residualgewinne im Vergleich zum Kapitalwert	550
4.4. Return on Investment (ROI)	554
4.4.1. ROI-Kennziffer ohne Berücksichtigung kalkulatorischer Zinsen	554
4.4.2. ROI-Kennziffer auf der Basis des Residualgewinns	555
4.4.3. Allgemeine Beurteilung	556
4.5. Sollvorgabe bei gewinnabhängiger Prämie	556
4.5.1. Ohne Vortrag negativer Soll-Abweichungen	556
4.5.2. Mit Vortrag negativer Soll-Abweichungen	558
4.5.3. Partizipative Festlegung des Sollgewinns	560
4.6. Abhängigkeiten zwischen den Prämien der Geschäftsbereichsleiter	561

Teil K: Organisation als Prozeß

XXV. Organisation als Prozeß: Die Koordination, Durchsetzung und Kontrolle von Organisationsentscheidungen 565

1. Problemstellung	565
2. Organisationsplanung	566
2.1. Die Koordination von Organisationsentscheidungen als Gegenstand der Organisationsplanung	566
2.2. Organisationsplanung und organisatorische Änderungen	567
2.3. Komplexitätsreduktion bei der Organisationsplanung	568
3. Durchsetzung von Organisationsentscheidungen	569

4.	Kontrolle von Organisationsentscheidungen	571
4.1.	Überblick	571
4.2.	Eigenkontrolle in einer einstufigen Hierarchie	572
4.3.	Eigen- und Fremdkontrolle in einer zweistufigen Hierarchie	573
5.	Interne Organisation vs. externe Organisation als Entscheidungsproblem	576
5.1.	Entscheidungsrelevante Tatbestände	576
5.2.	Schwer definierbare Güter und Leistungen: Die Tendenz zur Eigenerstellung	576
5.3.	Leicht definierbare Güter und Leistungen	577
5.3.1.	Standardgüter u. -leistungen: Die Tendenz zum Fremdbezug	577
5.3.2.	Spezielle Güter und Leistungen: Die Tendenz zur Eigenerstellung bei hoher Variabilität und Ungewißheit	578
	<i>Literaturverzeichnis</i>	581
	<i>Sachverzeichnis</i>	593