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 7
2.2.3. „Organisationsversagen" als Ursache für die Existenz von Märkten 9
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 20
3.4.3. Durchsetzung von Organisationsentscheidungen 20
3.4.4. Kontrolle von Organisationsentscheidungen 21
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 24
4.3. Grundannahmen 25
4.4. Grenzen präziser Gestaltungsempfehlungen: Das Dilemma der Organisationstheorie 27
4.5. Zum Aufbau der Arbeit 28

TEIL B: ENTSCHEIDUNGSTHEORETISCHE GRUNDLAGEN

II. Konzepte und Kriterien der Entscheidungsfindung: Ein Überblick 31

1. Problemstellung 32
2. Entscheidung als Prozeß 32
2.1. Phasen der Entscheidung 35
2.2. Sachziele und Formalziele 36
2.3. Meta-Entscheidungen im Entscheidungsprozeß 36
3. Entscheidungsmodelle 36
3.1. Die Bausteine eines Entscheidungsmodells 36
3.1.1. Der Modelltyp 36
3.1.2. Die erwogenen Handlungsalternativen 37
3.1.3. Die Ergebnisse der Handlungsalternativen 37
3.1.4. Die Umweltzustände und deren Eintrittswahrscheinlichkeiten 38
3.1.5. Die Zielfunktion 39
3.2. Die Subjektivität der Modellelemente 44
3.3. Das Grundmodell der Entscheidungstheorie 45
3.3.1. Darstellung 45
3.3.2. Zur Bedeutung des Grundmodells der Entscheidungstheorie 46
3.4. Entscheidungen im Zeitablauf 46
3.4.1. Planung als Entscheidung besonderer Art 46
3.4.2. Das Konzept der flexiblen Planung 47
4. Verbesserung der Entscheidungsgrundlagen 48
5. Der Beitrag der Betriebswirtschaftslehre zur Lösung von Entscheidungsproblemen: Möglichkeiten und Grenzen 50

III. Komplexitätsreduktion im Entscheidungsprozeß: Notwendigkeit, Grundformen und offene Probleme 51

1. Problemstellung 51
2. Notwendigkeit der Komplexitätsreduktion und Problematik der Ermittlung eines „optimalen" Komplexionsgrades 52
3. Maßnahmen zur Komplexitätsreduktion 53
3.1. Grundformen der Komplexitätsreduktion 53
3.2. Komplexitätsreduktion durch sukzessive Einengung und Präzisierung von Problemstellungen 55
3.2.1. Das allgemeine Konzept 55
3.2.2. Beispiel 55
3.3. Vorauswahl auf der Basis von Effizienzkriterien 58
3.3.1. Das allgemeine Konzept 58
3.3.2. Beispiel 60
3.4. Komplexitätsreduktion durch Zerlegung von Entscheidungsproblemen 62

IV. Die Determinanten der Entscheidung: Eine Systematik 63

1. Problemstellung 63
2. Die Primärdeterminanten der Entscheidung 63
2.1. Darstellung 63
2.2. Interdependenzen zwischen den Ausprägungen der Primärdeterminanten 65
3. Die Sekundärdeterminanten der Entscheidung 66

3.1. Darstellung ... 66
3.1.1. Überblick ... 66
3.1.2. Eigenschaften des Entscheiders ... 68
3.1.3. Merkmale der Umwelt ... 69
3.2. Interdependenzen zwischen den Ausprägungen der Sekundärdeterminanten ... 69
4. Zur Abhängigkeit der Primärdeterminanten von den Sekundärdeterminanten ... 70
5. „Erfahrung" als Entscheidungsdeterminante ... 71
6. „Macht" als Möglichkeit der Einflußnahme auf die Entscheidungen anderer Personen ... 72

V. Der Entscheidungsprozeß in Gruppen: Die gegenseitige Beeinflussung von Entscheidungsdeterminanten und der Abstimmungsprozeß ... 75

1. Problemstellung ... 75
2. Kommunikation und Abstimmung als Elemente des Gruppenprozesses ... 76
3. Der Kommunikationsprozeß in der Gruppe ... 77
3.1. Überblick ... 77
3.2. Die individuellen Präferenzordnungen zu Beginn des Kommunikationsprozesses ... 78
3.3. Aktivitäten der Mitglieder im Verlauf des Kommunikationsprozesses ... 79
3.3.1. Grundproblem ... 79
3.3.2. Beeinflussung der eigenen Präferenzordnung ... 80
3.3.3. Beeinflussung der Präferenzordnungen anderer Mitglieder ... 82
3.3.4. Das Ende des Kommunikationsprozesses ... 83
3.4. Die individuellen Präferenzordnungen nach Abschluß des Kommunikationsprozesses ... 84
4. Der Abstimmungsprozeß in der Gruppe ... 86
4.1. Formelle und informelle Abstimmung ... 86
4.2. Abstimmungsregeln ... 87
4.2.1. Darstellung ... 87
4.2.2. Vergleich ... 88
4.3. Strategisches Verhalten bei der Abstimmung ... 89
5. Zur Vorteilhaftigkeit eines Gremiums ... 91
5.1. Das allgemeine Beurteilungsproblem ... 91
5.2. Zur Beurteilung eines Gremiums bei isolierter Problemlösung ... 92
5.3. Zur Beurteilung eines Gremiums bei gemeinsamer Problemlösung ... 93
5.3.1. Einfluß der Gruppenbildung auf die Informationsmengen und Prognosefunktionen der Mitglieder ... 93
5.3.2. Einfluß der Gruppenbildung auf die Ziele und die Motivation der Mitglieder ... 94
5.3.3. Zur „ausgleichenden" Wirkung der Abstimmung ... 95
5.4. Der Kostenaspekt ... 96

TEIL C: ENTSCHEIDUNGEN IN HIERARCHISCHEN SYSTEMEN

VI. Grundformen der Koordination in der Unternehmung: Die Tendenz zur Hierarchie 97

1. Problemstellung 97
2. Koordinationsformen 98
2.1. Selbstabstimmung 98
2.2. Gruppenabstimmung 99
2.3. Hierarchie 100
3. Die Entscheidung über die Koordinationsform 100
3.1. Präzisierung der Problemstellung 100
3.2. Annahmen 102
3.3. Fall A: Identische Entscheidungskalküle 102
3.3.1. Selbstabstimmung 102
3.3.2. Gruppenabstimmung 103
3.3.3. Hierarchie 103
3.4. Fall B: Informationsasymmetrie 104
3.4.1. Selbstabstimmung 104
3.4.2. Gruppenabstimmung 105
3.4.3. Hierarchie 106
3.5. Fall C: Informationsasymmetrie und unterschiedliche Kalkülfähigkeiten 107
3.5.1. Selbstabstimmung 107
3.5.2. Gruppenabstimmung 108
3.5.3. Hierarchie 108
3.6. Fall D: Informationsasymmetrie, unterschiedliche Kalkülfähigkeiten und Zielkonflikt 111
3.6.1. Die Art des betrachteten Zielkonflikts 111
3.6.2. Selbstabstimmung 113
3.6.3. Gruppenabstimmung 113
3.6.4. Hierarchie 113
4. Einzelaspekte 115
4.1. Hierarchie und Nichtrisikoneutralität 115
4.2. Hierarchie in Verbindung mit Gruppenabstimmung 115
4.3. Zur Entstehung eines hierarchischen Systems 116
4.4. Organisation bei Fehlen von Interdependenzen 117
5. Hierarchie mit mehr als zwei Ebenen - Ein Ausblick 118

VII. Die Hierarchie als System von Entscheidungen: Objekt-, Organisations- und Kommunikationsentscheidungen 119

1. Problemstellung 119
2. Entscheidungen und ihre Ausführung 119
3. Objektentscheidungen 120
4. Organisationsentscheidungen 122
4.1. Begriffliche Abgrenzung 122
4.2. Interdependenzen zwischen Organisations- und Objektentscheidungen 125
5. Kommunikationsentscheidungen 126

TEIL D: GRUNDLAGEN EINER ENTSCHEIDUNGSORIENTIERTEN ORGANISATIONSTHEORIE

VIII. Zielkomponenten organisatorischer Gestaltung: Die Determinanten nachgeordneter Objekt-, Organisations- und Kommunikationsentscheidungen und Möglichkeiten ihrer Steuerung 131

1. Problemstellung 131
2. Die Determinanten der Entscheidungen nachgeordneter Mitarbeiter als Zielkomponenten der Steuerung 132
3. Die Steuerung von Objektentscheidungen 133
3.1. Beeinflussung des Entscheidungsmodells 133
3.2. Beeinflussung der Menge der Objektalternativen 133
3.3. Beeinflussung der Informationsstruktur 135
3.4. Beeinflussung der Prognosefunktion 136
3.5. Beeinflussung der Zielfunktion 136
3.6. Beeinflussung der Ergebniswerte 138
3.7. Interdependenzen 139
4. Die Steuerung von Organisationsentscheidungen 139
4.1. Überblick 139
4.2. Beeinflussung des Entscheidungsmodells 140
4.3. Beeinflussung der Menge der Organisationsalternativen 141
4.4. Beeinflussung der Informationsstruktur 142
4.5. Beeinflussung der Prognosefunktion 143
4.6. Beeinflussung der Zielfunktion 143
4.7. Beeinflussung der Ergebniswerte 144
5. Die Steuerung von Kommunikationsentscheidungen 144
6. Aggregierte Darstellung von Zielkomponenten organisatorischer Gestaltung 145

IX. Basisvariablen organisatorischer Gestaltung: Verfügungsmöglichkeiten über Ressourcen, Verhaltensnormen und ergänzende Steuerungsmaßnahmen 151

1. Problemstellung 151
2. Überblick 151
3. Verfügungsmöglichkeiten über Ressourcen 152
4. Verhaltensnormen 154
4.1. Inhalt von Verhaltensnormen 154
4.2. Zuordnung von Verhaltensnormen 155
5. Ergänzende Steuerungsmaßnahmen 155
5.1. Überblick 155
5.2. Verbesserung der Information über den Inhalt der Verhaltensnormen 156
5.3. Verbesserung der Informationsstände und Fähigkeiten 157
5.3.1. Allgemeine Ausbildung 157
5.3.2. (Spezielle) Information über Handlungsalternativen und Konsequenzen 158
5.4. Motivierung der Entscheidungsträger 158
6. Organisation und Information 160

X. Die Formulierung von Verhaltensnormen: Das Kernproblem organisatorischer Gestaltung 161

1. Problemstellung 161
2. Grundformen von Verhaltensnormen 161
2.1. Explizite und implizite Verhaltensnormen 161
2.2. Standardisierung und Programmierung 162
3. Präzision von Verhaltensnormen und Ermessensspielraum 163
4. Implizite vs. explizite Verhaltensnormen 165
4.1. Grundprobleme der Delegation von Entscheidungen 165
4.2. Ermessensentscheidungen bei der Orientierung an impliziten Verhaltensnormen 169
4.3. Ermessensentscheidungen bei der Orientierung an expliziten Verhaltensnormen 171
5. Die Formulierung von Verhaltensnormen als Entscheidungsproblem 172

TEIL E: ORGANISATORISCHE STRUKTURIERUNGSKONZEPTE: AUFBAU- UND ABLAUFORGANISATION

XI. Hierarchische Strukturierungskonzepte: Ein Überblick 175

1. Problemstellung 175
2. Grundtypen von Aufgaben 176
2.1. Objektaufgaben 176
2.2. Organisationsaufgaben 177
2.3. Kommunikationsaufgaben 178
2.4. Grundtypen von Aufgaben und Stellenarten 178
3. Verhältnis zwischen Aufbau- und Ablauforganisation 179
4. Aufgabenverteilung und Aufbauorganisation 181
4.1. Zur Verteilung von Objektaufgaben: Abteilungsgliederung 181
4.2. Zur Verteilung von Organisationsaufgaben: Das System der Weisungsbefugnisse 183
4.2.1. Einliniensystem 183
4.2.2. Mehrliniensystem 184
4.2.3. Leitungsspanne und Gliederungstiefe 187
4.3. Zur Verteilung von Kommunikationsaufgaben: Regelung des Informationsaustausches 188
4.3.1. Kommunikationssystem 188
4.3.2. Kommunikationswege 189
4.3.3. Kommunikationsinstitutionen 189
5. Die Präzisierung von Aufgaben als Gegenstand der Ablauforganisation 190

XII. Interdependenzarten und Koordinationskonzepte: Ein Überblick 191

1. Problemstellung 191
2. Interdependenzarten 191
2.1. Restriktionsverbund 191
2.2. Erfolgsverbund 192
2.3. Risikoverbund 192
2.4. Bewertungsverbund 192

3. Koordinationskonzepte ... 194
3.1. Zentrales Entscheidungssystem ... 194
3.2. Dezentrales Entscheidungssystem ... 194
3.2.1. Sukzessivplanung ... 194
3.2.2. Top-Down-Planung ... 199
3.2.3. Bottom-Up-Planung ... 202
3.2.4. Gegenstrom-Planung ... 202
3.2.5. Pretiale Lenkung ... 203
3.2.6. Budgetsysteme ... 203
4. Zur Problematik der Koordination bei Risiko ... 204

TEIL F: NOTWENDIGKEIT DER KOMPLEXITÄTSREDUKTION: EFFIZIENZKRITERIEN ZUR VEREINFACHTEN BEURTEILUNG ORGANISATORISCHER MASSNAHMEN

XIII. Organisationstheoretische Entscheidungsmodelle: Möglichkeiten und Grenzen ... 205

1. Problemstellung ... 205
2. Die Formulierung expliziter Verhaltensnormen als Entscheidungsproblem: Grundzüge der Team-Theorie ... 207
2.1. Die betrachtete Entscheidungssituation ... 207
2.2. Das zentrale System ... 208
2.3. Dezentrale Systeme ... 209
2.3.1. Kommunikationssystem I ... 209
2.3.2. Kommunikationssystem II ... 211
2.3.3. Kommunikationssystem III ... 213
2.4. Darstellung der Organisationsalternativen in Form einer Ergebnismatrix ... 213
3. Die Formulierung impliziter Verhaltensnormen als Entscheidungsproblem: Grundzüge des Delegationswert-Konzeptes ... 214
3.1. Die betrachtete Entscheidungssituation ... 214
3.2. Der Gewinnerwartungswert bei Entscheidung durch die Instanz ... 216
3.3. Der Wert der Delegation ... 217
3.3.1. Zustandsabhängige Alternativenwahl als notwendige Voraussetzung für einen positiven Delegationswert ... 217
3.3.2. Beispiele zur Bestimmung des Delegationswertes ... 217
3.3.3. Ein allgemeiner Ansatz zur Bestimmung des Delegationswertes ... 220
3.4. Darstellung der Organisationsalternativen in Form einer Ergebnismatrix ... 224
3.5. Zur Höhe des Delegationswertes ... 225
3.5.1. Der maximale Delegationswert ... 225
3.5.2. Zum Einfluß der Gewinnstreuung ... 225
3.5.3. Zum Einfluß der Erwartungsstruktur der Instanz ... 228
3.5.4. Zum Einfluß der Ziele und der Erwartungsstrukturen der Entscheidungsträger ... 229
4. Die Notwendigkeit der Komplexitätsreduktion ... 230
4.1. Grenzen organisationstheoretischer Entscheidungsmodelle ... 230
4.2. Delegation auf Dauer ... 230
4.3. Organisationsstrategien ... 231
4.4. Hierarchien mit mehr als zwei Ebenen ... 232

5. Formen der Komplexitätsreduktion 232
5.1. Vereinfachung bei der Darstellung der Organisationsalternativen 232
5.2. Vereinfachung bei der Darstellung der Umweltzustände 233
5.3. Vereinfachung bei der Ermittlung und Darstellung der Ergebnisse 234
5.4. Vereinfachung bei der Formulierung der Zielfunktion 234

XIV. Kriterien für vereinfachte organisatorische Strukturierungskalküle: Die Kompatibilitätseigenschaften 237

1. Problemstellung 237
2. Anforderungskompatibilität und Anreizkompatibilität als Kriterien für die Beurteilung organisatorischer Maßnahmen 237
2.1. Darstellung 237
2.2. Die Anwendungsproblematik 240
3. Anforderungen dispositiver Aufgaben 242
3.1. Kriterien zur Operationalisierung: Strukturiertheit, Variabilität und Umfang 242
3.2. „Strukturiertheit" einer Aufgabe 243
3.3. „Variabilität" einer Aufgabe 247
3.4. „Umfang" einer Aufgabe 249
3.5. „Ähnlichkeit" von Aufgaben 250
4. Eigenschaften der Aufgabenträger 251
5. Informations- und Kalkülkompatibilität als Teilaspekte der dispositiven Anforderungskompatibilität 253
6. Kompatibilitätskriterien und organisatorische Gestaltung 256
6.1. Die Kompatibilitätseigenschaften als Zielkomponenten organisatorischer Maßnahmen 256
6.2. Aspekte der Beurteilung der Informations-, der Kalkül-, und der Anreizkompatibilität 259
6.2.1. Informationskompatibilität 259
6.2.2. Kalkülkompatibilität 260
6.2.3. Anreizkompatibilität 261
6.3. Zur Erfassung zusätzlicher Effizienzkriterien 262

XV. Die Verbesserung von Kompatibilitätseigenschaften: Möglichkeiten und Konsequenzen 265

1. Problemstellung 265
2. Informationskompatibilität 266
2.1. Maßnahmen zur Verbesserung der Informationskompatibilität: Ein Überblick 266
2.2. Erhöhung der Bestände an verfügbaren Ressourcen 267
2.2.1. Konzept 267
2.2.2. Beispiele 268
2.2.3. Kosten 269
2.3. Vergrößerung der Ressourcenautonomie 269
2.3.1. Konzept 269
2.3.2. Beispiel 270
2.3.3. Kosten 270

2.4. Bündelung von Aktivitäten mit jeweils ähnlichem Informationsbedarf 271
2.4.1. Konzept 271
2.4.2. Beispiel 272
2.4.3. Kosten 272
2.5. Variation des Aktivitätenfeldes der Unternehmung 272
2.6. Verbesserung des hierarchischen Informationssystems 274
2.7. Verbesserung der lateralen Kommunikationsmöglichkeiten 275
3. Kalkülkompatibilität 275
4. Anreizkompatibilität 276

TEIL G: ORGANISATORISCHE STRUKTURIERUNG IM LICHTE 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
4.4. Ein Beispiel zur Demonstration von Vorteilen der divisionalen Organisationsstruktur 297

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 ... 308
2.4. Zusammenfassender Überblick ... 308
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 ... 312
3.3.1. Informations- und Kalkülkompatibilität ... 312
3.3.2. Anreizkompatibilität ... 312
3.4. Zusammenfassender Überblick ... 313
4. Geringe Strukturiertheit und hohe Variabilität ... 315
4.1. Objektaufgaben ... 315
4.1.1. Informations- und Kalkülkompatibilität ... 315
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 ... 319

1. Problemstellung ... 319
2. Beschaffung ... 319
2.1. Aufgaben ... 319
2.2. Zur Charakteristik des Beschaffungsmarktes ... 320
2.3. Grundformen der Strukturierung des Einkaufsbereichs ... 321
2.4. Die Strukturierung des Einkaufsbereichs als Entscheidungsproblem ... 322
2.4.1. Hohe Strukturiertheit und geringe Variabilität ... 322
2.4.2. Geringe Strukturiertheit und hohe Variabilität ... 324
2.4.3. Zentrale vs. dezentrale Beschaffung bei Spartenorganisation ... 327
3. Absatz ... 330
3.1. Aufgaben ... 330
3.2. Zur Charakteristik des Absatzmarktes ... 331
3.3. Grundformen der Strukturierung des Absatzbereichs ... 332
3.4. Die Strukturierung des Absatzbereichs als Entscheidungsproblem ... 338
3.4.1. Hohe Strukturiertheit und geringe Variabilität ... 338
3.4.2. Geringe Strukturiertheit und hohe Variabilität ... 338
3.4.3. Zentraler vs. dezentraler Absatz bei Spartenorganisation ... 342
4. Produktion ... 343
4.1. Aufgaben ... 343
4.2. Charakteristik der Fertigungstechnologie ... 343
4.2.1. Werkstattfertigung ... 343
4.2.2. Reihen- und Fließfertigung ... 344
4.2.3. Kontinuierliche Prozeßfertigung ... 344
4.2.4. Vor- und Nachteile der verschiedenen Fertigungsverfahren ... 345
4.2.5. Fertigungsverfahren und Produktionsprogramm ... 345
4.2.6. Fertigungstechnologie und Organisation ... 346

4.3. Die Strukturierung des Fertigungsbereichs als Entscheidungsproblem 346
4.3.1. Geringe Variabilität 346
4.3.2. Hohe Variabilität 350
4.3.3. Zentrale vs. dezentrale Produktion bei Spartenorganisation 352

TEIL H: DIE STEUERUNG KONKRETER (OBJEKT-) ENTSCHEIDUNGSPROZESSE

XIX. Zielvorgabe bei Delegation von Entscheidungen: Die Grenzen der Operationalität und der Kompatibilität 355

1. Problemstellung 355
2. Anforderungen an die Zielvorgabe 356
2.1. Die Bedingung der Kompatibilität 356
2.2. Die Bedingung der Operationalität 356
3. Delegation an einen Entscheidungsträger 358
3.1. Die betrachtete Situation 358
3.2. Zielvorgabe bei Sicherheit 358
3.2.1. Eine Zielgröße 358
3.2.2. Mehrere Zielgrößen 359
3.2.3. Vorauswahl durch den Entscheidungsträger und (Letzt-) Entscheidung durch die Instanz 360
3.3. Zielvorgabe in Risikosituationen (bei subjektiver Nutzenmaximierung) 362
3.3.1. Kompatibilität der Zielvorgabe 362
3.3.2. Operationalität der Zielvorgabe im Widerspruch zum Zweck der Delegation 362
3.3.3. Vorauswahl durch den Entscheidungsträger und (Letzt-) Entscheidung durch die Instanz 366
4. Delegation an mehrere Entscheidungsträger 367
4.1. Die betrachtete Situation 367
4.2. Zielvorgabe bei Sicherheit 367
4.3. Zielvorgabe in Risikosituationen (bei subjektiver Nutzenmaximierung) 368
4.3.1. Die Problematik 368
4.3.2. Risikoneutralität 368
*4.3.3. Nichtrisikoneutralität 369
5. Zielvorgabe und Kapitalmarkt 375
5.1. State Preference-Ansatz (SPA) als theoreitsche Grundlage 375
5.2. Capital Asset Pricing Model (CAPM) als theoretische Grundlage 378
5.2.1. Bewertung auf Grund von risikoangepaßten Zinssätzen 378
5.2.2. Bewertung auf Grund von Sicherheitsäquivalenten 381

XX. Koordination kurzfristiger Entscheidungen:Pretiale Lenkung des innerbetrieblichen Güter- und Leistungsaustausches 385

1. Problemstellung 385
2. Lenkpreise in einfachen Problemsituationen: Graphische Darstellung 387
2.1. Eine anbietende und eine nachfragende Abteilung 387
2.1.1. Kein externer Markt für das Zwischenprodukt 387
2.1.2. Externer Markt für das Zwischenprodukt 393

2.2. Mehrere anbietende und nachfragende Abteilungen ... 397
2.3. Mehrstufiger Produktionsprozeß für das Zwischenprodukt ... 397
*3. Komplexere Problemsituationen: Preistheorem und pretiale Lenkung ... 399
3.1. Die betrachtete Situation ... 399
3.2. Eigenschaften der optimalen Lösung ... 400
3.3. Zur Ermittlung des optimalen Produktionsprogramms mit Hilfe von Verrechnungspreisen ... 401
3.4. Die Problematik der Ermittlung der Verrechnungspreise ... 402
4. Grundprobleme der pretialen Lenkung ... 403
4.1. Bestimmung der Verrechnungspreise ... 403
4.2. Existenz von Verrechnungspreisen ... 404
4.3. Nachteilige Beeinflussung der Verrechnungspreise durch die Abteilungen ... 405
4.3.1. Täuschung ... 405
4.3.2. Fehlentscheidungen ... 406
4.4. Pretiale Lenkung und Problematik der Zurechnung von Fixkosen ... 409
4.4.1. Keine externen Märkte für die Zwischenprodukte ... 409
4.4.2. Externe Märkte für die Zwischenprodukte ... 411
4.5. Pretiale Lenkung, Erfolgsbeteiligung und Erfolgskontrolle ... 412
5. Zur Bedeutung der pretialen Lenkung ... 412

XXI. Koordination langfristiger Entscheidungen: Zentrale vs. dezentrale Steuerung des Kapitaleinsatzes ... 415

1. Problemstellung ... 415
2. Das Spannungsfeld zwischen Delegation und Koordination ... 416
2.1. Teilaufgaben im Investitionsentscheidungsprozeß ... 416
2.2. Entscheidungssysteme ... 418
2.3. Grundprobleme der Entscheidungssteuerung ... 419
2.3.1. Zentrales Entscheidungssystem ... 419
2.3.2. Dezentrales Entscheidungssystem ... 420
3. Investitionstheoretische Grundlagen ... 422
3.1. Grundannahmen ... 422
3.2. Investitionsentscheidungen bei sicheren Erwartungen ... 422
3.2.1. Vollkommener Kapitalmarkt ... 422
3.2.2. Unvollkommener Kapitalmarkt ... 423
3.3. Investitionsentscheidungen bei Risiko ... 427
3.3.1. Risikoneutralität ... 427
3.3.2. Risikoaversion ... 428
4. Informations- und Entscheidungsprozesse bei unabhängigen Geschäftsbereichen ... 429
4.1. Sichere Erwartungen ... 429
4.1.1. Vollkommener Kapitalmarkt ... 429
4.1.2. Unvollkommener Kapitalmarkt ... 430
4.2. Unsichere Erwartungen und Risikoneutralität ... 435
4.2.1. Zweck der Delegation ... 435
4.2.2. Gegebene Informationsmengen ... 436
4.2.3. Variable Informationsmengen ... 441
4.3. Unsichere Erwartungen und Risikoaversion ... 442
4.3.1. Koordination und subjektive Nutzenmaximierung ... 442
4.3.2. Koordination und Marktwertmaximierung ... 443

5. Informations- und Entscheidungsprozesse bei abhängigen Geschäftsbereichen ... 448
5.1. Die betrachtete Entscheidungssituation ... 448
5.2. Die Koordinationsproblematik ... 449
5.3. Koordination bei einseitiger Abhängigkeit ... 450
5.3.1. Problematik der Sukzessivplanung ... 450
5.3.2. Mitwirkung der Zentrale ... 450
5.4. Koordination bei gegenseitiger Abhängigkeit ... 451

TEIL I: ANREIZ UND KONTROLLE

XXII. Die Kontrolle von Objektentscheidungen: Möglichkeiten und Grenzen ... 455

1. Problemstellung ... 455
2. Zweck und Formen der Kontrolle ... 456
2.1. Ursachen für Fehlentscheidungen ... 456
2.2. Kontrolle als Instrument der Informationsbeschaffung für Organisationsentscheidungen ... 457
2.3. Nutzenkomponenten der Kontrolle ... 459
2.4. Grundformen der Kontrolle ... 460
3. Kontrolle expliziter Verhaltensnormen ... 462
3.1. Grundproblematik ... 462
3.2. Operative Tätigkeiten (Arbeitsverrichtungen) ... 462
3.2.1. Typen expliziter Verhaltensnormen ... 462
3.2.2. Verfahrenskontrolle ... 463
3.2.3. Ergebniskontrolle ... 463
3.3. Dispositive Tätigkeiten ... 465
4. Kontrolle impliziter Verhaltensnormen im Einperioden-Fall ... 466
4.1. Grundprobleme ... 466
4.2. Die betrachtete Entscheidungssituation ... 467
4.3. Erfolgskontrolle: Gewinnorientierter Soll-Ist-Vergleich ... 468
4.3.1. Problemstellung ... 468
4.3.2. Soll-Ist-Vergleich bei einmaliger Entscheidung ... 469
4.3.3. Soll-Ist-Vergleich bei mehrmaligen Entscheidungen ... 475
4.4. Planungskontrolle ... 476
4.4.1. Gründe für eine Planungskontrolle ... 476
4.4.2. Kontrolle bei hinreichendem Sachverstand der Instanz ... 477
4.4.3. Kontrolle bei unzureichendem Sachverstand der Instanz ... 483
5. Kontrolle impliziter Verhaltensnormen im Mehrperioden-Fall ... 483
5.1. Die betrachtete Entscheidungssituation ... 484
5.2. Planungskontrolle ... 485
5.3. Erfolgskontrolle ... 487
5.3.1. Grundprobleme und Grundannahmen ... 487
5.3.2. Zur Aussagekraft des Erfolges bei Gefahr eines schlechten Wahrscheinlichkeitsurteils als Basis der Ertragswerte ... 488
5.3.3. Zur Aussagekraft des Erfolges bei gutem Wahrscheinlichkeitsurteil als Basis der Ertragswerte ... 490
6. Die kurzfristige Erfolgsrechnung (KER) ... 490

6.1. Einführung und Grundannahmen ... 490
6.2. Die KER nach dem Umsatzkostenverfahren auf Teilkostenbasis ... 491
6.3. Beurteilung des Informationswertes der KER ... 492
6.4. Indikatoren für die langfristige Gewinnerzielung ... 493

XXIII. Positive Leistungsanreize: Grundprobleme und Lösungswege ... 497

1. Problemstellung ... 497
2. Bedeutung und potentielle Auswirkungen von Leistungsanreizen ... 498
2.1. Zweck positiver Anreize ... 498
2.2. Zur möglichen Wirkungslosigkeit eines Anreizsystems ... 499
2.3. Zur Gefahr von Fehlentscheidungen ... 500
2.4. Zusammenwirken von Anreiz und Kontrolle ... 501
3. Extrinsische und intrinsische Anreize ... 502
3.1. Überblick ... 502
3.2. Intrinsische Anreize ... 503
3.3. Extrinsische Anreize ... 504
4. Basiselemente eines Belohnungssystems ... 505
4.1. Überblick ... 505
4.2. Arten der Belohnungen ... 506
4.3. Bemessungsgrundlagen ... 507
4.3.1. Die Problematik des Inputs des Entscheidungsprozesses als primäre Bemessungsgrundlage ... 507
4.3.2. Der Output (das Ergebnis) des Entscheidungsprozesses als primäre Bemessungsgrundlage ... 508
4.4. Die Gestalt der Belohnungsfunktion ... 508
5. Beurteilungskriterien für Belohnungssysteme ... 509
5.1. Intersubjektive Überprüfbarkeit ... 509
5.2. Anreizkompatibilität ... 510
5.3. Pareto-effiziente Risikoteilung ... 510
5.4. Effizienz ... 511
6. Erfolgsorientierte Prämien: Grundidee und Grenzen ... 512
6.1. Gesamterfolg vs. Erfolgsbeitrag als Bemessungsgrundlage ... 512
6.2. Die Problematik der Erfolgszurechnung ... 514
6.2.1. Grenzen der Erfolgszurechnung bei Erfolgsverbund ... 514
6.2.2. Grenzen der Erfolgszurechnung bei Restriktionsverbund ... 515
6.2.3. Grenzen der Erfolgszurechnung bei Unsicherheit über die Auswirkungen von Tätigkeiten ... 516
6.2.4. Grenzen der Erfolgszurechnung auf die Unternehmensleitung und nachgeordnete Mitarbeiter ... 517
6.3. Partielle Erfolgszurechnung als Hilfskonzept ... 517
7. Die Wahl von Bemessungsgrundlagen als Entscheidungsproblem ... 519
7.1. Explizite Verhaltensnormen ... 519
7.1.1. Zur Problematik von Erfolgsprämien ... 519
7.1.2. Kriterien zur Messung der „Güte“ und des „Umfanges“ der Aufgabenerfüllung ... 520
7.1.3. Anforderungen an Bemessungsgrundlagen ... 520
7.2. Implizite Verhaltensnormen ... 521
7.2.1. Prämien für die Unternehmensleitung ... 521
7.2.2. Prämien für Spartenleiter ... 522

XXIV. Grundzüge der ökonomischen Agency-Theorie: (Grenzen der) Ermittlung einer optimalen Belohnungsfunktion und Bedingung der Anreizkompatibilität 525

1. Problemstellung 525
2. Allgemeine Darstellung 526
2.1. Das Grundmodell der ökonomischen Agency-Theorie 526
2.1.1. Die betrachtete Entscheidungssituation 526
2.1.2. Implikationen 528
2.1.3. Das Optimierungskalkül 530
2.2. Erweiterungen des Grundmodells 531
2.2.1. Der Arbeitseinsatz des Entscheidungsträgers ist von seinen „privaten" Informationen abhängig 531
2.2.2. Bindung der Belohnung (auch) an Kontrollindikatoren 532
2.2.3. Kommunikation zwischen Entscheidungsträger und Instanz 533
3. Allgemeine Bedeutung der Risikoeinstellungen für die Steuerung des Aktivitätsniveaus 533
3.1. Die Entscheidungssituation 533
3.2. Beide Parteien sind risikoneutral 537
3.2.1. Das Aktivitätsniveau in Abhängigkeit von den Parametern f und F 537
3.2.2. Charakteristik des Optimums 539
3.2.3. Praktische Beispiele für Belohnungsfunktionen mit einem Prämiensatz von f = 1 540
3.3. Risikoaversion des Entscheidungsträgers 542
3.3.1. Analyse des Sicherheitsäquivalents der Belohnung 542
3.3.2. Das Aktivitätsniveau in Abhängigkeit von den Parametern f und F 543
3.3.3. Charakteristik des Optimums 545
3.4. Risikoaversion der Instanz 549
4. Analyse der Eigenschaften optimaler Belohnungssysteme zur Steuerung des Aktivitäsniveaus 551
4.1. Konkretisierung der Entscheidungssituation 551
4.2. Aktivitätsniveau und Erfolg als Bemessungsgrundlagen 552
4.2.1. Das Optimierungskalkül 552
4.2.2. Die pareto-effiziente Risikoteilung bei beliebigem I^* 553
4.2.3. Das optimale Aktivitäsniveau 554
4.3. Der Erfolg als ausschließliche Bemessungsgrundlage 555
4.3.1. Die Problematik 555
4.3.2. Das Optimierungsprogramm 555
4.3.3. Ermittlung der optimalen (f, F)-Konstellation 556
4.3.4. Die Abhängigkeit des optimalen Fixums vom optimalen Prämiensatz 557
4.3.5. Die Höhe des optimalen Prämiensatzes 558
4.3.6. Der Einfluß der fehlenden Kontrollierbarkeit des Aktivitätsniveaus auf den Erwartungnutzen von Entscheidungsträger und Instanz 560
4.4. Aktivitätsindikator und Erfolg als Bemessungsgrundlagen 562
4.4.1. Die Problematik 562
4.4.2. Die betrachtete Entscheidungssituation 562
4.4.3. Die Bestimmung der optimalen (f_G, f_M, F)-Konstellation 563
4.4.4. Die Höhe der optimalen Prämiensätze 566
4.4.5. Zur Gefahr einer ineffizienten Aktivitätsstruktur 568

5. Delegation von Entscheidungen ... 570
5.1. Charakteristik des Anreizproblems ... 570
5.2. Grenzen der Ermittlung eines optimalen Belohnungssystems ... 571
6. Entscheidungssteuerung und Bedingung der Anreizkompatibilität ... 573
7. Zur Gestalt anreizkompatibler und nichtanreizkompatibler Prämienfunktionen ... 575
7.1. Die betrachtete Entscheidungssituation ... 575
7.2. Grundlagen ... 575
7.2.1. Bedingungen der Anreizkompatibilität ... 575
7.2.2. Vom Erfolgserwartungswert abhängige Prämien:Gefahr der Manipulation ... 576
7.2.3. Erfolgsabhängige Prämien: Notwendigkeit der Berücksichtigung individueller Nutzenfunktionen ... 576
7.3. Anreizkompatible und nichtanreizkompatible Prämienfunktionen bei Risikoneutralität des Entscheidungsträgers ... 577
7.3.1. Anreizkompatible (lineare) Prämienfunktionen ... 577
7.3.2. Zur Problematik nichtlinearer Prämienfunktionen:Vorgabe eines Sollgewinns ... 578
7.4. Anreizkompatible und nichtanreizkompatible Prämienfunktionen bei Nichtrisikoneutralität des Entscheidungsträgers ... 579
7.4.1. Die Problematik linearer Prämienfunktionen ... 579
7.4.2. Zur Gestalt anreizkompatibler Prämienfunktionen ... 581
7.4.2.1. Die Problematik zweiwertiger Anreizsysteme ... 581

XXV. Erfolgsorientierte Prämiensysteme für den Mehrperiodenfall: Analyse ihrer Anreizkompatibilität ... 583

1. Problemstellung ... 583
2. Grundlagen ... 584
2.1. Grundannahmen ... 584
2.2. Bedingungen für das Prämiensystem ... 586
3. Analyse von Bemessungsgrundlagen ... 587
3.1. Barwert der Ausschüttungen ... 587
3.2. Ökonomischer Gewinn nach Zinsen ... 588
3.3. Ausschüttung bzw. Überschuß des Leistungsbereichs ... 590
3.4. Aktienrechtlicher Jahresüberschuß ... 593
3.4.1. Allgemeine Problematik ... 593
3.4.2. Zur Gefahr von Fehlentscheidungen bei Realinvestitionen ... 594
3.5. Kapitalwerte der Projekte ... 596
3.6. Residualgewinn ... 597
3.6.1. Allgemeine Beurteilung ... 597
3.6.2. Der Barwert der Residualgewinne im Vergleich zum Kapitalwert ... 600
3.7. Return on Investment (ROI) ... 603
3.7.1. ROI-Kennziffer ohne Berücksichtigung kalkulatorischer Zinsen ... 603
3.7.2. ROI-Kennziffer auf der Basis des Residualgewinns ... 605
3.7.3. Allgemeine Beurteilung ... 606
3.8. Sollvorgabe bei gewinnabhängiger Prämie ... 606
3.8.1. Kein Vortrag negativer Soll-Abweichungen ... 606
3.8.2. Vortrag negativer Soll-Abweichungen ... 608
3.8.3. Partizipative Festlegung des Sollgewinns ... 610
3.9. Fazit ... 611

4. Erfolgsbeteiligung bei unterschiedlichen Zeitpräferenzen ... 612
4.1. Unterinvestitionsproblem bei Überschußbeteiligung ... 612
4.2. Beteiligung am Residualgewinn ... 614
5. Anreizprobleme bei Risikoaversion und gegebener Risikoklasse ... 616
5.1. Unterinvestitionsproblem bei Überschußbeteiligung ... 616
5.2. Beteiligung am Residualgewinn ... 618
5.3. Anreizkompatible, im Zeitablauf steigende Prämiensätze ... 620
6. Die Problematik der Auswahl einer Bemessungsgrundlage für verschiedene Kategorien von Entscheidungsträgern ... 620
6.1. Unternehmensbezogene Erfolgsgrößen ... 620
6.2. Bereichsbezogene Erfolgsgrößen ... 622
6.3. Prämiensysteme auf der Basis von Wertgeneratoren ... 623

TEIL K: ORGANISATION ALS PROZESS

XXVI. Organisation als Prozeß: Die Koordination, Durchsetzung und Kontrolle von Organisationsentscheidungen ... 625

1. Problemstellung ... 625
2. Organisationsplanung ... 626
2.1. Die Koordination von Organisationsentscheidungen als Gegenstand der Organisationsplanung ... 626
2.2. Organisationsplanung und organisatorische Änderungen ... 626
2.3. Komplexitätsreduktion bei der Organisationsplanung ... 628
3. Durchsetzung von Organisationsentscheidungen ... 629
4. Kontrolle von Organisationsentscheidungen ... 631
4.1. Überblick ... 631
4.2. Eigenkontrolle in einer einstufigen Hierarchie ... 632
4.3. Eigen- und Fremdkontrolle in einer zweistufigen Hierarchie ... 633
5. Interne Organisation vs. externe Organisation als Entscheidungsproblem ... 636
5.1. Entscheidungsrelevante Sachverhalte ... 636
5.2. Schwer definierbare Güter und Leistungen: Die Tendenz zur Eigenerstellung ... 636
5.3. Leicht definierbare Güter und Leistungen ... 637
5.3.1. Standardgüter und -leistungen: Die Tendenz zum Fremdbezug ... 637
5.3.2. Unternehmensspezifische Güter und Leistungen: Die Tendenz zur Eigenerstellung bei hoher Variabilität und Ungewißheit ... 638

Literaturverzeichnis ... 641

Sachverzeichnis ... 663