

8 34-1546

Rolf Wunderer (Hrsg.)

Kooperation

*Gestaltungsprinzipien und Steuerung
der Zusammenarbeit zwischen
Organisationseinheiten*

C.E. Poeschel Verlag Stuttgart

Herausgeber:

47 916364

Prof. Dr. Rolf Wunderer

Direktor des Instituts für Führung und Personalmanagement (IFPM) an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften.

»Der blasse Abelknabe spricht:
Ich bin nicht. Der Bruder hat mir was getan
was meine Augen nicht sahn.
Er hat mir das Licht verhängt.
Er hat mein Gesicht verdrängt
mit seinem Gesicht.
Er ist jetzt allein.«

»Wer ist es, wer mich so liebt, dass er
sein liebes Leben verstösst?
Wenn einer für mich ertrinkt im Meer,
so bin ich vom Steine zur Wiederkehr
ins Leben, ins Leben erlöst.«

(R. M. Rilke: Das Stundenbuch)

(R. M. Rilke: Das Buch der Bilder)



CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Kooperation:

Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit
zwischen Organisationseinheiten /

Rolf Wunderer (Hrsg.).

– Stuttgart: Poeschel, 1991

ISBN 3-7910-0528-6

NE: Wunderer, Rolf [Hrsg.]

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

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

© 1991 J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung
und Carl Ernst Poeschel Verlag GmbH in Stuttgart

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt

Satz: DaText GmbH, 7335 Salach, Schulstraße 11

Druck: Kaiser-Druck GmbH, 7335 Salach, Schulstraße 11

Printed in Germany

R91/282

Inhaltsverzeichnis

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

Teil I

<i>Gustl Anzenberger</i> A. Kooperation und Altruismus: ihre stammesgeschichtlichen Wurzeln	3
<i>Hans Werner Bierhoff</i> B. Soziale Motivation kooperativen Verhaltens	21
<i>Oswald Neuberger</i> C. Psychodynamische Aspekte der Zusammenarbeit zwischen Gleichrangigen	39
<i>Peter Ulrich</i> D. Zur Ethik der Kooperation in Organisationen	69
<i>Alois Riklin</i> E. Kooperation zwischen befreundeten Staaten am Beispiel der Europäischen Gemeinschaft	91

Teil II

<i>Heinz Hauser</i> F. Institutionen zur Unterstützung wirtschaftlicher Kooperation	107
<i>Wolfram Braun</i> G. Kooperation und Konflikt als Problem der Unternehmenstheorie	125
<i>Knut Bleicher</i> H. Kooperation als Teil des organisatorischen Harmonisationsprozesses	143
<i>Alfred Kieser</i> I. Innovation und Kooperation	159
<i>Hans-Ulrich Küpper</i> J. Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Lenkungsmechanismen- organisationsinterner Kooperation	175
<i>Rolf Wunderer</i> K. Laterale Kooperation als Selbststeuerungs- und Führungsaufgabe	205

Teil III

Harald Ehrlich

Protokoll des 6. St. Galler Forschungsgesprächs an der Hochschule

St. Gallen »Kooperation in sozialen Systemen« vom 20. 10. – 22. 10. 1988 223

J. Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Lenkungsmechanismen organisationsinterner Kooperation

*Hans-Ulrich Küpper**

Inhaltsübersicht

1. Bedeutung organisations- und unternehmensinterner Kooperation
2. Komponenten einer Analyse unternehmensinterner Kooperationsbeziehungen
 - 2.1 Entstehungsursachen und Kennzeichen unternehmensinterner Kooperation
 - 2.2 Merkmale zur Erfassung von Kooperationsbeziehungen
 - 2.3 Einflußgrößen der Kooperationssituation
 - 2.4 Wirkungen der Kooperation
3. Strukturmerkmale betriebswirtschaftlicher Steuerungs- und Lenkungssysteme
 - 3.1 Steuerungs- und Lenkungssysteme als bewußt geschaffene Mechanismen zur Beeinflussung der unternehmensinternen Kooperation
 - 3.2 Strukturkomponenten von Steuerungs- und Lenkungssystemenunternehmensinterner Kooperation
4. Typen betriebswirtschaftlicher Steuerungs- und Lenkungssysteme zur unternehmensinternen Kooperation
 - 4.1 Zentralistische Führungssysteme
 - 4.2 Budgetierungssysteme
 - 4.3 Zielvorgabe- und Kennzahlensysteme
 - 4.4 Profit-Center-Systeme
 - 4.5 Lenkungspreissysteme
 - 4.6 Entwicklungslinien der Steuerungs- und Lenkungssysteme zwischen hierarchischer und lateraler Kooperation
5. Aspekte für die theoretische Analyse und die Gestaltung von Steuerungs- und Lenkungssystemen unternehmensinterner Kooperation
 - 5.1 Notwendigkeit und Bezugsrahmen einer theoretischen Analyse von Steuerungs- und Lenkungssystemen
 - 5.2 Theoretische Ansätze für die Ableitung von Aussagen über Steuerungs- und Lenkungsmechanismen der unternehmensinternen Kooperation

* Prof. Dr. *Hans-Ulrich Küpper*, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main

5.3 Aufgaben im Hinblick auf die Gestaltung von Steuerungs- und Lenkungssystemen unternehmungsinterner Kooperation

6. Ergebnis

Anmerkungen

Literatur

1. Bedeutung organisations- und unternehmungsinterner Kooperation

Unser Leben ist geprägt durch das Zusammensein mit Menschen, Auseinandersetzung und Kooperation sind zentrale Elemente fast allen Handelns. In Familie, Schule, Verein und Beruf, im privaten wie im wirtschaftlichen und öffentlichen Leben arbeiten wir mit anderen zusammen.

Alle diese Bereiche der Zusammenarbeit können als organisatorische Kooperation [1] bezeichnet werden, wenn man unter Organisation die jeweilige Institution versteht. Dann reicht organisatorische Kooperation von der Kooperation auf Märkten, in einem Staat oder in einer Gesellschaft bis zur Kooperation in Vereinen, Familie und Unternehmungen. Für die Analyse betriebswirtschaftlicher Steuerungs- und Lenkungsmechanismen erscheint es zweckmäßig, sich auf die unternehmungsinterne Kooperation zu konzentrieren.

Kooperationen werden in Unternehmungen in vielfältiger Weise und auf unterschiedlichen Ebenen durchgeführt. Jeder Mitarbeiter muß unmittelbar mit *gleichrangigen Personen* in seinem Bereich zusammenarbeiten. Ferner ist er in der Regel in eine *hierarchische* Kooperationsbeziehung eingeordnet. Außer der Zusammenarbeit zwischen *Einzelpersonen* ist die Kooperation zwischen *organisatorischen Einheiten* wie Abteilungen, Unternehmungsbereichen und dgl. zu berücksichtigen. Dabei treten ebenfalls hierarchische und laterale Beziehungen auf.

2. Komponenten einer Analyse unternehmungsinterner Kooperationsbeziehungen

2.1 Entstehungsursachen und Kennzeichen unternehmungsinterner Kooperation

Eine wichtige Wurzel für das *Entstehen* unternehmungsinterner Kooperation kann in dem *Vorteil* der organisierten längerfristigen und engen Zusammenarbeit gesehen werden. Arbeitsteilung, Spezialisierung und Größendegression machen Unternehmungen oft leistungsfähiger als Einzelpersonen [2]. Durch die institutionalisierte Zusammenarbeit erreicht man eine *effizientere* Produktion von Gütern. Man kann produktions- und informationstechnologische Wirkungen nutzen. Diese technologisch begründeten und ökonomisch wirksamen Vorteile werden ergänzt durch ein soziales Streben zur Arbeit in Gruppen.

Eine weitere Ursachengruppe für das Entstehen unternehmungsinterner Kooperation leitet sich aus den *Führungsfähigkeiten* und dem Führungsstreben einzelner her. Sie nehmen Unternehmerfunktionen wie z. B. das Aufspüren von Marktlücken oder die Umsetzung neuer Produktions- bzw. Informationstechniken wahr. Ist ihre Tätigkeit erfolgreich, wird der Eintritt in die Unternehmung für andere wirtschaftlich vorteilhaft. Sie bietet diesen ein höheres Einkommen und eine Verringerung der Einkommensunsicherheit [3], während die Unternehmer selbst das Gewinnrisiko übernehmen.

Gegenüber der Vielzahl an Kooperationsbeziehungen im sonstigen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Bereich weisen die unternehmungsinternen Beziehungen eine Reihe von Besonderheiten auf. Grundlegend erscheint, daß sie in einer Institution bestehen, die auf die Erzeugung von Wirtschaftsgütern ausgerichtet ist. Die kooperierenden Partner sind in der Regel zumindest durch eine gemeinsame Kapitalbasis miteinander ver-

knüpft. Die unternehmensinterne Kooperation ist im Unterschied zu anderen Kooperationen in eine spezielle Rechtsordnung eingebunden, die für das betreffende Unternehmen gewählt worden ist, sei es z. B. eine Einzelunternehmung oder ein großer Konzern. Die finanzielle und die unternehmensrechtliche Verknüpfung bewirken, daß die Partner gemeinsamen ökonomischen und ggf. anderen Unternehmenszielen unterworfen sind.

Daneben tritt in vielen Fällen eine produktbezogene Verknüpfung, wenn die Partner an der Erzeugung und Verwertung desselben Produktionsprogramms zusammenwirken. Die wirtschaftliche, rechtliche und ggf. produktbezogene Verflechtung führt oft zum Entstehen einer sozialen Verknüpfung. Sie kann eine maßgebliche Bedeutung gewinnen, weil unternehmensinterne Kooperationsbeziehungen eher auf Dauer angelegt sind.

2.2 Merkmale zur Erfassung von Kooperationsbeziehungen

Um die Bedeutung und die Beeinflussbarkeit unternehmensinterner Kooperation zu erfassen, sind drei Aspekte zu betrachten: Merkmale der Kooperationsbeziehungen, der Kooperationssituation und der relevanten Wirkungen einer Kooperation (vgl. Abbildung 1).

Bei unternehmensinterner Kooperation arbeiten Personen als Vertreter organisatorischer Einheiten zusammen. Sie können für eine Stelle, für Abteilungen, Bereiche oder ganze Unternehmungen innerhalb eines Konzerns stehen. Der Gegenstand ihres Kontakts betrifft einen wirtschaftlichen Tatbestand, der stets einen Bezug zu den ökonomischen Zielen des Gesamtunternehmens aufweist und vielfach in einen gemeinsamen Produktionsprozeß eingebettet ist. Die Häufigkeit des Kontaktes wird durch die Enge der produktbezogenen und finanziellen Verflechtungen bestimmt. Sie kennzeichnet die Intensität der Kooperation.

Bei einer Kooperation werden insbesondere wirtschaftliche, Macht-, Kommunikations- und sozio-emotionale Beziehungen zwischen den Partnern wirksam. Die wirtschaftliche Beziehung kann am Grad gegenseitiger wirtschaftlicher Verflechtung gemessen werden [4]. Die Art der Machtbeziehung [5] folgt vor allem aus der organisatorisch festgelegten Kompetenz und der Verteilung von Wissen. In Unternehmungen legt sie neben den Unterstellungsverhältnissen insbesondere fest, über welche Ressourcen an Personal, Produktions- und Finanzmitteln jeder verfügen kann.

2.3 Einflußgrößen der Kooperationssituation

Die Ergebnisse und Wirkungen von unternehmensinternen Kooperationen hängen darüber hinaus von den Rahmenbedingungen der jeweiligen Situation ab. Zu ihnen zählen die technologischen und wirtschaftlichen sowie die organisatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen in der Unternehmung und in ihrer wirtschaftlichen Umwelt. Daneben erscheint es wichtig, die sozio-kulturellen Rahmenbedingungen zu beachten. Aus letzteren ergeben sich Normen für das Verhalten und die Einstellung der kooperierenden Personen. Beispielsweise bestimmen sie ihre individuellen Vorstellungen über Pflichterfüllung, Leistungsstreben, Angemessenheit von Kompromissen u. ä.

Ferner können die Mehrdeutigkeit der Situation und die Unsicherheit der Umwelt einen wichtigen Einfluß gewinnen [6]. Eine Einigung wird zwischen Partnern um so schwieriger, je weniger ihre Beiträge meßbar sind und daher unterschiedlich bewertet werden. In dieselbe Richtung wirken die Ungewißheit über das Verhalten des Partners und über die Konsequenzen der Kooperation.

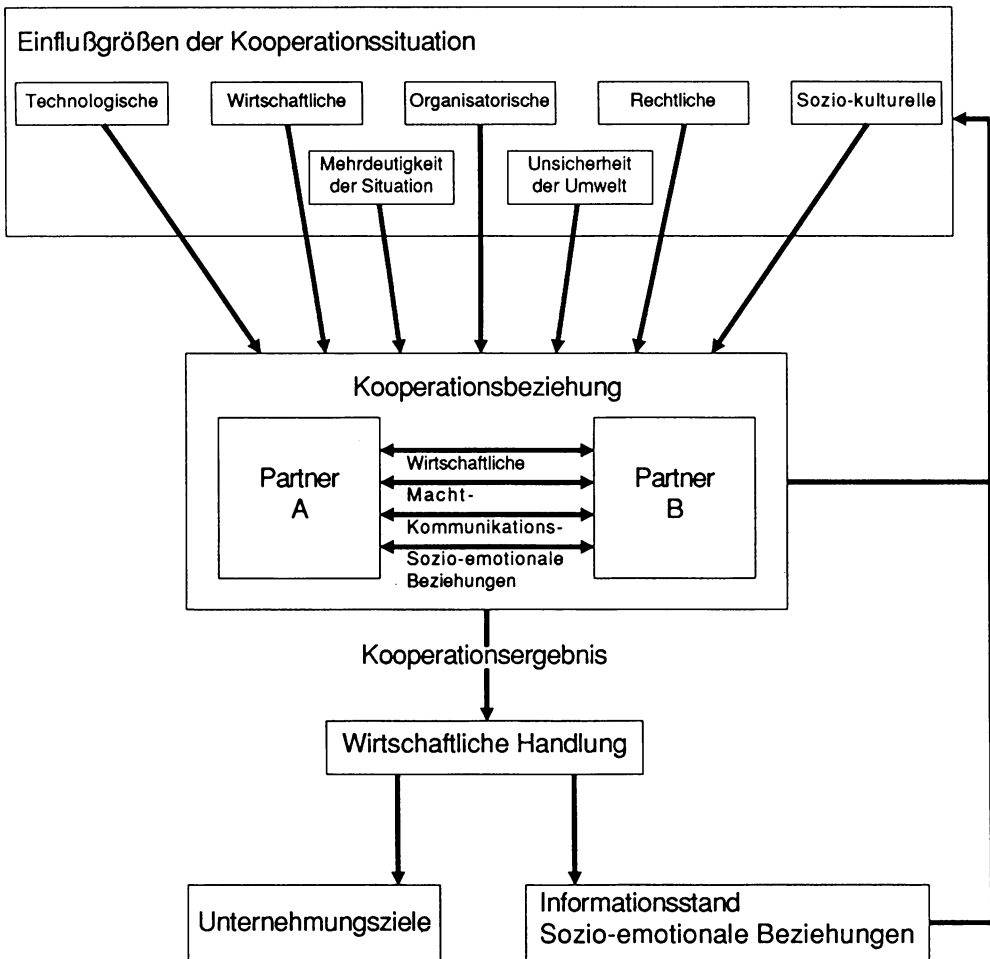


Abb. 1: Komponenten unternehmensinterner Kooperationsbeziehungen

2.4 Wirkungen der Kooperation

Da sich die Kooperation in Unternehmen an wirtschaftlichen Prozessen vollzieht, besteht ihr unmittelbares Ergebnis in einer wirtschaftlichen Handlung. Beispielsweise wird als Folge einer Kooperation zwischen Vorgesetztem und Untergebenem von letzterem ein Material bearbeitet, eine Kalkulation berechnet u. a. oder findet aufgrund einer Verhandlung zwischen zwei Sparten ein innerbetrieblicher Sachgüter- oder Informationsaustausch statt.

Diese unmittelbaren Ergebnisse haben weitreichende Konsequenzen. Sie wirken sich auf den Gesamtprozeß des Unternehmens und damit auf die Unternehmensziele aus. Ferner haben der Kooperationsvorgang und seine Ergebnisse Auswirkungen auf den Informationsstand und das sozio-emotionale Verhältnis der Kooperationspartner. Durch eine für

beide befriedigende Zusammenarbeit werden künftige Kooperationen erleichtert, man kennt den Partner und kann ihn besser einschätzen.

3. Strukturmerkmale betriebswirtschaftlicher Steuerungs- und Lenkungssysteme

3.1 Steuerungs- und Lenkungssysteme als bewußt geschaffene Mechanismen zur Beeinflussung der unternehmensinternen Kooperation

Unternehmungen sind Institutionen, mit denen Menschen wirtschaftliche Ziele erreichen wollen. Diese bestehen im allgemeinen in finanziellen Größen, besonders in der Erwirtschaftung von Gewinn unter Erhaltung der Liquidität. Festgelegt werden die Unternehmungsziele in erster Linie von den Gesellschaftern und dem Management. Auch die Mitarbeiter verfolgen mit ihrer Tätigkeit in der Unternehmung primär wirtschaftliche Ziele. Deshalb haben sie sich zu einer in Arbeits- und Tarifverträgen abgegrenzten Tätigkeit in der Unternehmung verpflichtet. Zur Erreichung ihrer individuellen wirtschaftlichen Ziele, in der Regel der Einkommenserzielung, ordnen sie sich in gewissem Umfang der Unternehmensleitung unter.

Daraus folgt: Die Kooperation in Unternehmungen ist vom Grundsatz her nicht eine Kooperation zwischen gleichberechtigten Partnern. Sie wird bestimmt durch ein Führungssystem mit hierarchischer Struktur. Mit ihm versucht die Unternehmungsleitung, die Kooperationsprozesse zielgerichtet zu steuern. Offensichtlich besitzt diese Form der Koordination für alle Beteiligten in vielen Anwendungsbereichen wirtschaftliche Vorteile [7].

Über die in Arbeitsverträgen grundsätzlich akzeptierte hierarchische Struktur werden in Unternehmungen Systeme eingerichtet, mit denen die unternehmensinterne Kooperation gesteuert und gelenkt werden soll. Das Handeln der internen Kooperationspartner soll durch die Steuerungs- und Lenkungssysteme so beeinflusst werden, daß über ihre Zusammenarbeit die von der Leitung verfolgten Gesamtziele erreicht werden.

3.2 Strukturkomponenten von Steuerungs- und Lenkungssystemen unternehmensinterner Kooperation

Steuerungs- und Lenkungssysteme sind Instrumente für die *»zielorientierte soziale Einflußnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben«* [8], also Führungssysteme. Deshalb können sie durch Untersuchung der einzelnen Komponenten von Führungssystemen näher gekennzeichnet werden. Zweckmäßigerweise [9] unterscheidet man dabei eine

- organisatorische Komponente, eine
- personale Führungskomponente, eine
- Planungskomponente, eine
- Kontrollkomponente und eine
- Informationskomponente.

Steuerungs- und Lenkungssystem					
Organisatorische Komponente	<i>Entscheidungsrechte</i> o Delegation o Partizipation	<i>Weisungsrechte</i> o Ein- oder Mehrliniensystem o Gliederungstiefe und Leitungsspannen		<i>Machtstruktur</i>	<i>Kommunikationsstruktur</i>
Planungs-komponente	<i>Differenzierung</i> o Kriterien - Funktionen - Objekte - Fristigkeit	o Tiefe	o Grad	<i>Verteilung der Planungsaufgaben</i> o auf Linien- und Stabsstellen o auf zentrale und dezentrale Stellen	<i>Reihenfolge der Planung</i> o Top-to-down o Bottom-up o Gegenstromverfahren
Kontroll-komponente	<i>Kontrollformen</i> o Ergebnis- und Verhaltenskontrollen o Eigen- und Fremdkontrollen		<i>Regelmäßigkeit</i> von Kontrollen	<i>Häufigkeit</i> von Kontrollen	
Informations-komponente	<i>Struktur der Unternehmensrechnung</i>	<i>Struktur des Berichtssystems</i> o Standard-, Abweichungs-, Bedarfsberichte o EDV-Unterstützung		<i>Organisation des Informationssystems</i> o zentral, dezentral	
Personalführungs-komponente	<i>Führungsprinzipien</i>	<i>Führungsstil</i>	<i>Anreizsystem</i> o Belohnungssystem o Karriereplanung		<i>Personalentwicklung</i> o Weiterbildung

Abb. 2: Komponenten von Steuerungs- u. Lenkungssystemen unternehmungsinterner Kooperation

Jede dieser Komponenten läßt sich nach verschiedenen Einzelmerkmalen näher spezifizieren. Für die Errichtung eines Systems zur Steuerung der unternehmungsinternen Kooperation besitzen jeweils einzelne Merkmale eine herausragende Bedeutung. Auf sie wird die folgende Analyse begrenzt. Jedoch ist im Auge zu behalten, daß letztlich alle Einzelmerkmale zur Verhaltensbeeinflussung herangezogen werden können.

Unternehmungsinterne Kooperationsbeziehungen lassen sich aus organisatorischer Sicht besonders durch die Verteilung der Entscheidungs- und Weisungsrechte beeinflussen [10]. Mit ihnen werden Strukturmerkmale der hierarchischen und der gleichrangigen Kooperationsbeziehungen bestimmt. Durch Delegation gibt man Entscheidungskompetenzen nach unten weiter, während über die Partizipation Untergebene an der Entscheidungsfindung mitwirken. Die hierarchische Struktur kann durch die Verteilung der Weisungsrechte näher gekennzeichnet werden. Sie bezieht sich auf die Gestaltung als Ein- oder Mehrliniensystem und die Gliederungstiefe sowie die Leitungsspannen in der Organisation. Ferner wirken sich die Regeln zur Kommunikations- und Machtstruktur auf die Kooperationsbeziehungen aus.

Formale Eigenschaften	Inhaltliche Eigenschaften	Organisatorische Eigenschaften	Methodische Eigenschaften
<ul style="list-style-type: none"> o Standardisierung o Dokumentierung 	<ul style="list-style-type: none"> o Planungsumfang o Zielorientierung o Differenzierung <ul style="list-style-type: none"> - Grad der Differenzierung - Art der Differenzierung <ul style="list-style-type: none"> o sachlich o zeitlich o Koordination o Detailliertheit 	<ul style="list-style-type: none"> o Organisationsgrad o Aufbauorganisatorisch: <ul style="list-style-type: none"> - Verteilung der Planungsaufgaben - Verteilung der Planungskompetenzen o Ablauforganisatorisch: <ul style="list-style-type: none"> - Reihenfolge der Teilplanungen <ul style="list-style-type: none"> o Grad an Simultaneität bzw. Sukzessivität o Zeitliche Entwicklungsfolge o Sachliche Ableitungsrichtung - Plananpassung 	<ul style="list-style-type: none"> o Einfachheit o Vorgehensweise o Art der Modelle <ul style="list-style-type: none"> - Präzisionsgrad - Berücksichtigung von Zeitbeziehungen - Berücksichtigung der Unsicherheit o Art und Umfang der EDV-Unterstützung

Abb. 3: Überblick über wichtige Eigenschaften von Planungssystemen

Von den zahlreichen Eigenschaften eines Planungssystems [11], die Abbildung 3 in einer systematischen Übersicht zeigt, sind für die Gestaltung von Steuerungs- und Lenkungssystemen drei besonders relevant:

- die Differenzierung der Planung,
- die Verteilung der Planungsaufgaben und
- die Reihenfolge der Planentstehung.

Die Differenzierung der Planung betrifft die Kriterien, die Tiefe und damit den Grad der Zerlegung in Teilplanungsbereiche. Zu ihr gehören die sachliche Aufteilung nach Funktions- oder Objektbereichen und die zeitliche Gliederung, beispielsweise in Kurz-, Mittel- und Langfristplanung. Sie ist von der Organisationsstruktur (z. B. funktional oder divisional) abhängig. Tiefe und Grad der Zerlegung bestimmen, inwieweit und wie detailliert ein-

zelne Tatbestände geplant werden. Zusammen mit der zeitlichen Komponente sind sie für die Unterscheidung von Planungsebenen, z. B. in die strategische, taktische und operative Planung, wesentlich. Ein maßgeblicher Aspekt für Steuerungs- und Lenkungssysteme ist die Verteilung der Planungsaufgaben z. B. auf zentrale Stabs- und Linienstellen und dezentrale Bereiche. Bekannte Ausprägungen der Planungsreihenfolge sind die Top-to-down-, die Bottom-up- und die Gegenstromplanung. Mit ihnen wird festgelegt, in welcher Richtung und über welche Verfahren man eine Abstimmung zwischen den über- und untergeordneten Planungsebenen erreicht. Sie beziehen sich also unmittelbar auf den Ablauf von Kooperationsprozessen.

Formale Eigenschaften	Inhaltliche Eigenschaften	Organisatorische Eigenschaften	Methodische Eigenschaften
<ul style="list-style-type: none"> o Standardisierung o Dokumentierung 	<ul style="list-style-type: none"> o Art der Kontrollobjekte o Kontrollumfang o Form der Kontrolle o Art der Abweichungsanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> o Organisationsgrad o Aufbauorganisatorisch: <ul style="list-style-type: none"> - Verteilung der Kontrollaufgaben - Verteilung der Kontrollkompetenzen o Ablauforganisatorisch: <ul style="list-style-type: none"> - Regelmäßigkeit der Kontrolle - Häufigkeit der Kontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> o Einfachheit o Art der Kontrollinstrumente o Art und Umfang der EDV-Unterstützung

Abb. 4: Überblick über wichtige Eigenschaften von Kontrollsystemen

Auch das Kontrollsystem wird über eine größere Zahl von Eigenschaften gestaltet, die in Abbildung 4 systematisiert sind. Steuerungs- und Lenkungssysteme bedürfen dieser Komponente, wenn sie eine bestimmte Zielerreichung sicherstellen wollen. Wichtige Ansatzpunkte sind die Kontrollformen. Daneben können die Verteilung der Kontrollaufgaben und der Kontrollkompetenzen sowie die Regelmäßigkeit und Häufigkeit von Kontrollen zur Beeinflussung von Kooperationsprozessen herangezogen werden. Als charakteristische Kontrollformen kennt man Teil- und Endergebnis- sowie Verhaltenskontrollen. Während bei Ergebniskontrollen die Zielerreichung geprüft wird, untersucht man in Verhaltenskontrollen, ob der Ausführende unter den eingetretenen Situationsbedingungen die angemessenen Handlungen ergriffen hat. Damit ermöglichen sie eine Beurteilung der Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit des Verantwortlichen. Die Kooperationsbeziehungen werden des weiteren durch das Verhältnis von Eigen- und Fremdkontrollen bestimmt. Ferner sind sie davon abhängig, wie regelmäßig und häufig Fremdkontrollen sowie durch welche Personen oder Abteilungen sie durchgeführt werden.

Auf die Informationsverteilung und die Kommunikationsbeziehungen kann durch das Informationssystem eingewirkt werden. Es bietet die Möglichkeit, die unternehmungsinternen Kooperationspartner – beispielsweise Sparten – gezielt mit Informationen zu versorgen. Deshalb ist bedeutsam, welche Informationen in der Unternehmungsrechnung,

der Finanz- und Steuerabteilung usw. laufend oder auf Anfrage bereitgestellt werden. Das Berichtswesen kann Standard-, Abweichungs- oder Bedarfsberichte liefern. Über die EDV lassen sich neue Dimensionen der Informationserzeugung und -übermittlung erschließen. Für die Gestaltung des Informationssystems ist darüber hinaus zu beachten, inwieweit die Informationserzeugung und -übermittlung zentral erfolgt.

Systeme zur Steuerung und Lenkung unternehmungsinterner Kooperation sind durch Komponenten der Personalführung abzurunden. Hierzu gehören die grundlegenden Führungsprinzipien, der Führungsstil, das Anreizsystem und die Personalentwicklung [12]. Die grundlegenden Führungsprinzipien und der Führungsstil beeinflussen insbesondere die Einstellung zwischen Vorgesetzten und Untergebenen. Das Anreizsystem läßt sich durch die Bindung von Gehältern oder Prämien an Zielgrößen der Steuerung und Lenkung nutzen. Durch Personalentwicklungsmaßnahmen kann man das Wissen, die individuellen Ziele und die sozio-emotionalen Einstellungen der Kooperationspartner beeinflussen.

Die skizzierten Komponenten eines Steuerungs- und Lenkungssystems sind darauf gerichtet, die in Abschnitt 2 herausgearbeiteten Merkmale und Einflußgrößen unternehmungsinterner Kooperationsprozesse so zu beeinflussen, daß sich ihre Ergebnisse positiv auf die Gesamtziele der Unternehmung auswirken. Je besser man die Einflußgrößen der Kooperationsprozesse und deren Beziehungen zu den Ergebnissen der Kooperation kennt, desto eher läßt sich ein angemessenes Steuerungs- und Lenkungssystem finden. Die Vielfalt der Komponenten eines solchen Systems zeigt die Komplexität dieses Steuerungsproblems auf. Zugleich wird erkennbar, wieviel unterschiedliche Instrumente einer Unternehmungsleitung zur Verfügung stehen. Sie in der richtigen Weise auszuwählen, zu kombinieren und einzusetzen, ist ein äußerst schwieriges Führungsproblem.

4. Typen betriebswirtschaftlicher Steuerungs- und Lenkungssysteme zur unternehmungsinternen Kooperation

In Praxis und Wissenschaft haben sich verschiedene Systemtypen zur Steuerung und Lenkung der unternehmungsinternen Kooperation herausgebildet. Als charakteristische Typen unternehmungsinterner Koordination werden im folgenden zentralistische Führungssysteme, Budgetierungssysteme, Zielvorgabe- und Kennzahlensysteme, Profit-Center-Systeme und Lenkungspreissysteme betrachtet (vgl. Abbildung 5).

4.1 Zentralistische Führungssysteme

Zentralistische Führungssysteme folgen einem stark hierarchischen und zentralisierenden Prinzip. Die Organisation richtet sich am Einliniensystem aus, ggf. ergänzt um Stäbe. Der Grundsatz einheitlicher Auftragserteilung herrscht vor. Dem entspricht eine Zentralisierung der Planung. Die Maßnahmen werden zentral geplant und den Bereichen sowie Abteilungen vorgegeben. Deren Aufgaben bestehen in der Durchführung, die ggf. eine

	Zentralistische Führungssysteme	Budgetierungssysteme	Zielvorgabe- und Kennzahlensysteme	Profit-Center-Systeme	Lenkungspreissysteme
Organisation - Entscheidungsrechte - Weisungsrechte	zentralisiert Einliniensystem	Budgetfestlegung zentral operative Maßnahmen delegiert	Durchführung dezentral Partizipation durch Zielvereinbarung	Starke Delegation Partizipation bei zentralen Entscheidungen z.T. Mehrliniensystem	Verrechnungspreisentscheidung zentral andere Entscheidungen delegiert
Planung - Differenzierung - Verteilung der Planungsaufgaben - Planungsfolge	eher funktional zentrale Planung Top-to-down	funktional oder divisional zentral: strategisch und taktisch dezentral: operativ z.T. Bottom-up z.T. Gegenstromverf.	funktional oder divisional Dezentralisierung Gegenstromverfahren	divisional zentral: strategisch dezentral: operativ Gegenstromverfahren	funktional oder divisional zentral: Verrechnungspreise dezentral: Mengenentscheidungen
Kontrolle - Kontrollformen	Ergebniskontrollen	Ergebniskontrollen (Budget-Ist-Vergleich)	Ergebnis- und Verhaltenskontrollen	Ergebnis- und Verhaltenskontrollen	
Personalführung - Führungsstil - Belohnungssystem	eher autoritär	weniger autoritär ggf. Koppelung an Budgets	eher kooperativ Koppelung an Zielerreichung	kooperativ Koppelung an Bereichserfolg	
Informationssystem	(simultane Planungsmodelle)		Kennzahlensystem	(Bereichserfolgsrechnung)	(Dekompositionsmodelle)

Abb. 5: Wichtige Merkmale betriebswirtschaftlicher Steuerungs- und Lenkungssysteme

detailliertere Planung erfordert. Die Entwicklung von Teilplänen folgt dem Top-to-down-Verfahren. Dabei ist das Planungssystem eher funktional gegliedert. Die Kontrollen beziehen sich auf einen Vergleich der Ergebnisse mit den Planwerten. In der Personalführung besteht eher eine Tendenz zu einem autoritären Führungsstil.

Bei dieser Extremform der Steuerung und Lenkung erfolgt die unternehmensinterne Kooperation vorwiegend in hierarchischen Beziehungen. Sie ist auch insoweit ein Grenzfall der »Zusammenarbeit«. Die Koordination versucht man durch entsprechende zentrale Planung zu erreichen. Das Problem der Verhaltensbeeinflussung von Kooperationspartnern verlagert sich auf die Problematik der Durchsetzung von Planvorgaben.

Mit der Unternehmungsgröße steigen die Anforderungen an dieses Führungssystem überproportional. Die zentrale Planung aller Bereiche wird immer komplexer. Eine optimale Koordination über simultane Planungsmodelle ist äußerst schwierig und praktisch kaum erreichbar. Der Aufwand zur Informationsbeschaffung und -übermittlung nimmt stark zu. Zugleich werden die Möglichkeiten zur Motivation und zur Heranbildung von Führungskräften wenig genutzt. Deshalb dürfte dieses System in seiner reinen Form nur unter sehr engen Anwendungsbedingungen zweckmäßig sein.

4.2 Budgetierungssysteme

Die Nachteile der starken Zentralisierung fördern die Tendenz, zumindest einige Entscheidungsrechte zu delegieren und einen Teil der Planung zu dezentralisieren. Das gemeinsame Merkmal von Budgetierungssystemen liegt darin, daß den Verantwortungsbereichen für jeden Planungszeitraum Budgets vorgegeben werden. Sie stellen schriftlich fixierte und in Geldeinheiten bewertete Plangrößen beispielsweise in Einnahmen, Ausgaben, Kosten, Leistungen, Deckungsbeiträgen oder Gewinnen dar [13]. Man gibt nicht die auszuführenden Maßnahmen, sondern ökonomische Zielkomponenten vor [14]. Diese sind in Höhe des angegebenen Wertes zu erreichen. Dem Verantwortungsbereich verbleibt ein Handlungsspielraum. Er muß selbst entscheiden, wie er seine Handlungsvariablen kombiniert, um das vorgegebene Budget zu erfüllen.

Budgetierungssysteme beinhalten demnach eine begrenzte Delegation von Entscheidungsrechten und eine Aufspaltung der Planung in zentrale und dezentrale Planungsaufgaben. Die Budgets werden in der Regel für einen Zeitraum von einem Jahr festgelegt. Sie bilden daher wertmäßige Zielgrößen für die operative Planung. Die längerfristige taktische und strategische Planung wird dagegen zentral durchgeführt.

Die Entscheidungskompetenz für diese Tatbestände bleibt zentralisiert, während für die operative Planung die dezentralen Bereiche verantwortlich werden. Die Budgets bilden die Verbindungsglieder zwischen operativer und längerfristiger Planung.

Für die Herleitung der Budgetgrößen gibt es verschiedenartige Verfahren, deren wichtigste in Abbildung 6 für Verwaltungsprozesse systematisiert sind. Die gängigen Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung verwendet man zur Festlegung von Budgets in den Bereichen, deren Kosten und Leistungen von den hergestellten und abgesetzten Produkten stark abhängig sind. Wesentlich schwieriger ist die Bestimmung von Budgets im Verwaltungsbereich, weil dort die zu erbringenden Leistungen schwer meßbar sind. Dies gilt in besonderem Maße für Dienstleistungs- und öffentliche Unternehmen. Die im Verwaltungsbereich einsetzbaren Verfahren gehen entweder nur von der Einsatzseite aus oder schließen eine Überprüfung und Veränderung der Leistungsseite ein. In ihnen verwendet

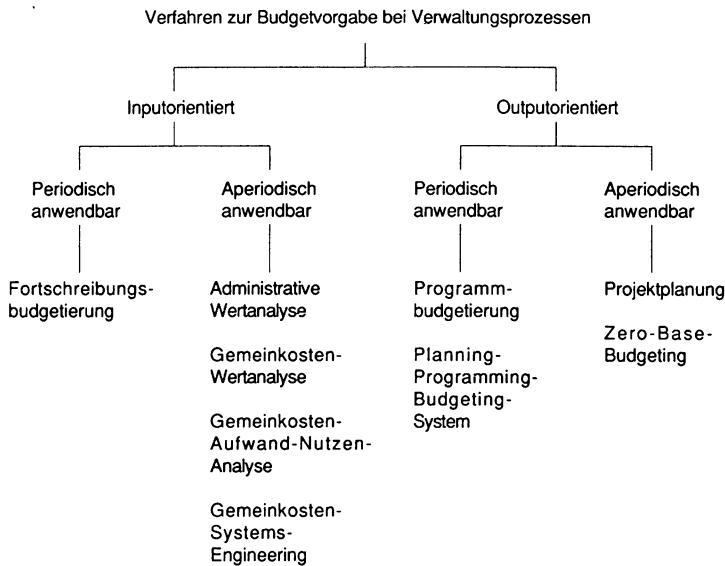


Abb. 6: Überblick über wichtige Verfahren der Budgetierung bei Verwaltungsprozessen

man unterschiedliche Konzepte für die Reihenfolge der Planung. Während beispielsweise im PPBS-System das Top-to-down-Prinzip vorherrscht, sollen bei den wertanalytischen Verfahren in den dezentralen Einheiten Vorschläge zur Kosteneinsparung erarbeitet werden. Damit gelangt man zu einer Bottom-up-Entwicklung. Im ZBB-System folgt in der Regel auf eine zentrale Festlegung und Aufgliederung der Unternehmungsziele die Formulierung sogenannter Entscheidungspakete in den Leistungseinheiten. [15] Aufgrund der dezentral vorgenommenen Rangordnung der Entscheidungspakete bestimmt die Unternehmungsleitung mit dem »Budgetschnitt« die Verteilung der verfügbaren Mittel auf die vorgeschlagenen Aktivitäten. Dieses Verfahren nimmt also Elemente des Gegenstromverfahrens auf.

Die Kontrolle besteht bei diesen Systemen aus einem Vergleich der realisierten Größen, z. B. der Kosten und Leistungen, mit den Budgetwerten. Insoweit handelt es sich um Ergebniskontrollen. Jedoch kann das System eine Anpassung der Budgets an wichtige Datenänderungen vorsehen. Dann geht man von starren auf flexible Budgets über. Damit wird ein Schritt in Richtung auf Verhaltenskontrollen vollzogen, wenn man die Einflußgrößen der Budgeterreicherung in die Betrachtung einbezieht.

In der Personalführung bietet es sich an, das Belohnungssystem mit der Einhaltung von Budgetvorgaben zu koppeln. Dies ist jedoch kein durchgängiges Merkmal der Budgetierungssysteme. Das Bemühen in verschiedenen Verfahren, die Kreativität der Führungspersonen und Mitarbeiter in den dezentralen Bereichen zu nutzen [16], deutet an, daß der Führungsstil weniger autoritär sein sollte.

Auch bei diesen Steuerungs- und Lenkungssystemen herrscht die hierarchische Kooperationsbeziehung vor. Gegenüber einer zentralistischen Führung nimmt aber der Handlungsbereich der untergeordneten Abteilungen und Stellen zu. Budgets als wertmäßige Zielgrößen sind das zentrale Steuerungs- und Lenkungsinstrument. Mit ihnen wird die operative Planung dezentralisiert. Die zentrale Planung kann auf die taktische und die



strategische Ebene begrenzt werden. Sie muß vor allem die Interdependenzen zwischen den funktionalen oder divisionalen Verantwortungsbereichen erfassen. In ihr sind weniger Informationen als in einem umfassenden zentralen Modell zu verarbeiten. Die operativen Maßnahmen werden in der zentralen Planung über die Budgets in ihren Wirkungen und damit nur global berücksichtigt. Dafür besteht das Problem, Budgetwerte zu bestimmen, die einerseits der taktischen und strategischen Planung entsprechen und andererseits für die dezentralen Bereiche realisierbar und motivierend sind.

4.3 Zielvorgabe- und Kennzahlensysteme

Ein weiteres Instrument zur Koordination der Unternehmung bilden Zielvorgabe- und Kennzahlensysteme. Sie weisen Gemeinsamkeiten mit der Budgetvorgabe auf. Dennoch sind sie als eigener Typ anzusehen. Zum einen sind die Zielgrößen nicht wie Budgets auf verantwortungsbereichsbezogene Wertgrößen begrenzt. Zum andern stehen bei ihnen der Inhalt der Größen und die Analyse der Beziehungen zwischen den Zielen stärker im Vordergrund.

In der Entwicklung von Zielvorgabe- und Kennzahlensystemen zu echten Steuerungs- und Lenkungssystemen für eine Unternehmung gibt es viele Abstufungen. Als Führungssystem ist das Konzept des Management by Objectives [17] am weitesten ausgebaut.

Das grundlegende Merkmal liegt bei diesem Steuerungs- und Lenkungsmechanismus in der Schaffung einer Hierarchie von Zielgrößen oder Kennzahlen, an denen die Handlungen der organisatorischen Bereiche und hierarchischen Ebenen ausgerichtet und gemessen werden. Für jede organisatorische Einheit ist ein Ziel oder eine Menge miteinander abgestimmte Ziele festzulegen, nach denen sie ihre Alternativen der Entscheidungsfindung bewertet. Als Ziele kommen grundsätzlich alle Arten von Größen in Frage, neben Wertgrößen wie Kosten und Leistungen auch Mengengrößen wie Produktmengen, Kapazitäten, Durchlaufzeiten oder soziale Komponenten wie die Arbeitszufriedenheit. Das anzustrebende Ausmaß der Zielerreichung kann als Extremierung oder als fixiertes Mindest- bzw. Höchstniveau bestimmt werden.

Das zentrale Problem besteht hier in der Entwicklung eines in sich konsistenten hierarchischen Systems aus Zielen, die für ihre jeweiligen Organisationseinheiten anwendbar sind. Es muß zwei Anforderungen erfüllen: Erstens müssen die Ziele genügend operational sein, zweitens müssen die Zielkonflikte gelöst sein. Für die Ableitung der Bereichs- und Unterziele [18] gibt es ebenso wie zur Lösung von Zielkonflikten [19] verschiedene Verfahren. Um einen hohen Informationsstand und eine Akzeptanz der Ziele zu erreichen, ist es daneben angebracht, die betroffenen Organisationseinheiten an der Zielvorgabe zu beteiligen. Dann wird die partizipative Zielvereinbarung zu einer wichtigen organisatorischen Komponente des Systems. Zugleich spielt die Delegation von Entscheidungsrechten eine Rolle. Das System soll dazu führen, daß »jeder Mitarbeiter im Rahmen seines Delegationsbereichs möglichst eigenverantwortlich und ergebnisorientiert handelt...«. [20]

Die Entwicklung und Vereinbarung eines auf die organisatorische Gliederung gerichteten Zielsystems ermöglicht eine stärkere Dezentralisierung der Planung. Die Differenzierung des Planungssystems hat der organisatorischen Gliederung zu entsprechen. Über die Ziele werden die Planungen der einzelnen Bereiche, Abteilungen und Stellen gesteuert. Durch die Abstimmung der Ziele wird ein koordiniertes Handeln trotz dezentraler

Planung angestrebt. Bei der Aufstellung der Pläne entspricht das Gegenstromverfahren diesem System am besten [21]. Den Ansatzpunkt zur Kontrolle liefern die vorgegebenen und ggf. vereinbarten Ziele. Sie sind über alle organisatorischen Ebenen hinweg durch Leistungsstandards als operationale Maßgrößen des angestrebten Zielerreichungsgrades zu konkretisieren [22]. Hierdurch ist die Grundlage für eine relativ objektive Leistungsbeurteilung gegeben. Jeder Mitarbeiter hat die Aufgabe, die realisierte Entwicklung laufend mit seinen Zielen zu vergleichen und ggf. Anpassungsmaßnahmen zu ergreifen, wenn die Zielerreichung gefährdet ist.

Damit bekommt die Eigenkontrolle ein großes Gewicht. Abweichungen sind auf ihre Ursachen hin zu untersuchen. Wenn das Zielsystem um ein weitergehendes Kennzahlensystem ergänzt ist, kann es die Gründe für aufgetretene Differenzen anzeigen. Hierdurch unterstützt es eine aussagefähige Abweichungsanalyse. Mit ihr gelangt man von einer reinen Ergebniskontrolle zu einer Verhaltenskontrolle.

Es bietet sich an, das Belohnungssystem an die Zielerreichung zu knüpfen. Darüber hinaus kann die relativ objektiv durchführbare Leistungsbeurteilung Baustein für eine systematische Personalentwicklung sein. Der partizipativen Zielvereinbarung entspricht ein kooperativer Führungsstil.

Zielvorgabe- und Kennzahlensysteme zielen in stärkerem Maße als Budgetierungssysteme auf die Schaffung relativ selbständiger organisatorischer Einheiten ab. Die Delegation von Entscheidungsrechten und die Dezentralisierung der Planung gehen weiter. Die unternehmensinterne Kooperation ist durch ein höheres Maß an Eigenverantwortlichkeit charakterisiert. Dem entspricht in der Kooperation zwischen Vorgesetzten und Untergebenen die Partizipation bei der Zielfestlegung. Das Instrument zur Steuerung und Lenkung der unternehmensinternen Kooperation bilden die Ziele.

4.4 Profit-Center-Systeme

Die organisatorische Dezentralisierung nach dem Objekt- oder Produktprinzip und die am Bereichserfolg ausgerichtete Verantwortlichkeit bilden die charakteristischen Merkmale von Profit-Center-Systemen [23]. Da in jeder Sparte die zu einem Produkt bzw. einer Produktgruppe gehörenden Funktionen zusammengefaßt sind, bestehen weniger horizontale Verflechtungen zwischen den Organisationseinheiten als bei funktionaler Organisation [24]. Dies erleichtert die Delegation der Entscheidungsrechte auf die Sparten. Dennoch kann eine Reihe von Interdependenzen z. B. in der Beschaffung, der Forschung und Entwicklung, der Produktion, dem Absatz oder in bestimmten Regionen (wie z. B. im Ausland) bestehen [25], die zur besseren Gesamtzielerreichung genutzt werden sollten. Dann bildet man häufig neben der Unternehmungsleitung weitere Zentralbereiche und gelangt zu einem Mehrliniensystem. Soweit Entscheidungsrechte bei der Zentrale liegen, kann eine Partizipation der Sparten an der Entscheidungsfindung vorteilhaft sein. [26]

Das Planungssystem folgt der produktbezogenen Differenzierung. Die Zentrale ist für die Grundsatz- und die strategische Planung zuständig, während die Bereiche an der Umsetzung der strategischen Planung mitwirken. An sie ist die operative Planung delegiert [27]. Die Teilnahme der Bereiche an der Umsetzung der strategischen Planung zeigt die Tendenz zum Gegenstromverfahren.

Das zentrale Steuerungsinstrument dieses Systems ist der Bereichserfolg. Er dient als Zielsetzung für die dezentralen Entscheidungsprozesse sowie zur Beurteilung ihres

Handelns und ihrer Managementleistungen. Darüber hinaus sind die Belohnung und die Aufstiegsmöglichkeiten der Manager üblicherweise an Bereichserfolgsgrößen geknüpft [28]. Als Maße des Bereichserfolgs werden verschiedene Größen diskutiert und verwendet: Der Gewinn vor oder nach Steuern, die Umsatzrendite, der Return on Investment und andere Gewinn- sowie Rentabilitätsgrößen [29]. Jedoch reichen diese Größen in der Regel nicht als Steuerungsinstrument aus. Deshalb behält sich die Zentrale vielfach wichtige Investitions- und besonders Finanzierungsentscheidungen vor [30]. Sie werden zum Anlaß für einen vertieften Einblick der Zentrale in die Bereiche [31]. Ferner wird das System häufig um Budgetvorgaben für wichtige Plangrößen wie Umsätze, Personalaufwand usw. [32] und ggf. ein umfassenderes Kennzahlensystem [33] ergänzt.

Die Profit-Center-Konzeption ist auf die Anwendungsbereiche ausgerichtet, bei denen eine Zerlegung nach dem Produktprinzip möglich ist. Sie setzt ein entsprechend differenziertes Produktionsprogramm voraus. Die begrenzte Verflechtung zwischen den Produktbereichen ermöglicht eine relativ hohe Autonomie ohne Beeinträchtigung der Gesamtziele des Unternehmens. Laterale Kooperationen zwischen den Sparten sind nicht zahlreich. Die Konzeption dient zur Steuerung und Lenkung der Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmensleitung, ggf. weiteren Zentralbereichen und den Sparten. Auf die Steuerung der Kooperation innerhalb der Sparten ist sie vielfach nicht in gleicher Weise anwendbar, weil die Verflechtungen innerhalb der Bereiche wesentlich stärker sind. Aus diesen Gründen ist die Profit-Center-Konzeption ein weniger umfassendes Steuerungs- und Lenkungssystem als die bisher dargestellten.

Ihr zentrales Problem liegt im Finden geeigneter Maßgrößen des Bereichserfolgs. Mit ihnen sollten die Bereiche motiviert, die Interdependenzen des Gesamtunternehmens berücksichtigt, der Erfolgsbeitrag jedes Bereichs erfaßt und die Managementleistungen zuverlässig bestimmt werden können. Eine einzige Größe kann alle diese Anforderungen kaum erfüllen. Zudem erschweren die Probleme der Zurechenbarkeit zentraler Kosten und Leistungen wie Zinsen, F&E-Kosten u. a., der Erfolgsspaltung, der Bestimmung von Verrechnungspreisen und internationaler Währungs- sowie Besteuerungsbedingungen [34] die Abgrenzung einer Erfolgsgröße, die nur von den Entscheidungen des jeweiligen Bereichs abhängt. Aus diesen Gründen verwendet man in der Praxis häufig verschiedene Beurteilungsgrößen [35] und mißt dem Bereichserfolg mehr den Charakter eines Indikators zu [36]. Für die Urteilsbildung wird eine profunde Kenntnis der Sparten als sehr wichtig angesehen. Maßgeblich für die Erfüllung der Lenkungsfunktion ist darüber hinaus eine zuverlässige und aussagefähige Unternehmensrechnung. [37]

4.5 Lenkungspreissysteme

Die größte Entfernung vom Prinzip einer hierarchischen Steuerung wird mit dem von Schmalenbach [38] vorgeschlagenen Konzept der pretialen Lenkung erreicht [39]. In ihm versucht man, den Marktmechanismus auf die unternehmungsinterne Kooperation zu übertragen. Das Unternehmen soll nach dem Funktions- oder dem Objekt- bzw. Produktprinzip in selbständige Organisationseinheiten eingeteilt werden. Im Idealkonzept sind alle Entscheidungsrechte bis auf die Festlegung von Verrechnungspreisen für die zwischen den Bereichen fließenden Güter delegiert. Die Verrechnungspreise werden zentral bestimmt, die Planung der Mengen und der anderen Preise erfolgt dezentral. Dabei müssen die dezentralen Entscheidungen auf die Bereichsgewinne ausgerichtet werden.

Durch die Delegation der Entscheidungen sollen die Bereiche motiviert werden. Ihre Planung ist weniger komplex als die umfassende Gesamtplanung. Zudem haben sie vor Ort mehr relevante Informationen. In einer Vielzahl formal-theoretischer Arbeiten hat man nach Verfahren zur Herleitung von Lenkungspreisen gesucht, bei denen die Bereiche mit der Maximierung ihrer eigenen Gewinne zugleich den Gesamtgewinn maximieren. Die Höhe der Lenkungspreise hängt von der jeweiligen Entscheidungssituation ab. Insbesondere ist wesentlich, ob neben dem unternehmensinternen auch ein externer Markt für die innerbetrieblichen Güter existiert und inwieweit Kapazitätsengpässe auftreten. Neben der Pflicht einer Maximierung der Bereichsgewinne und den Verrechnungspreisen kann die Zentrale weitere Planungsbedingungen in Form von unternehmensinternen Bezugs- oder Lieferpflichten, Meistbegünstigungsklauseln oder Transferregeln setzen. Letztere geben bei unsicheren Erwartungen an, welche Menge innerhalb des Unternehmens geliefert werden muß, wenn die Angebots- und die Nachfragemengen der Bereiche voneinander abweichen. [40]

Über das Preistheorem der Linearen Programmierung und das Theorem von Kuhn/Tucker [41] hat man den Beweis gefunden, daß sich mit Hilfe von Dualvariablen die Lenkungspreise bestimmen lassen, die zur Maximierung des Gesamtgewinns führen. Ein praktisch anwendbares Verfahren ist damit aber noch nicht verfügbar, weil sich die Dualwerte ohne zentrale Lösung des Gesamtplanungsproblems nicht exakt berechnen lassen. Aus der zentralen Lösung erhält man zugleich die optimalen Produktions- und Liefermengen, so daß eine nochmalige dezentrale Lösung des Planungsproblems überflüssig wird. Zudem dürfen die Variablen nicht ganzzahlig sein, und können geringfügige Datenänderungen starke Schwankungen der Verrechnungspreise zur Folge haben.

Auch die Ansätze zur Dekomposition linearer Planungsmodelle [42] haben bislang zu keinen praktisch anwendbaren Verfahren geführt. Bei ihnen zerlegt man das umfassende Planungsmodell in ein koordinierendes Haupt- und mehrere Untermodelle. Die optimale Lösung errechnet man in einem iterativen Prozeß, in dem das Haupt- und die Untermodelle ggf. mehrfach nacheinander gelöst werden. Die gegenseitige Verwendung der jeweiligen Lösungsergebnisse muß eine Konvergenz zum Gesamtoptimum gewährleisten. Man gelangt so zu einer Art Planung nach dem Gegenstromprinzip. Jedoch kennt man gegenwärtig noch kein Verfahren, bei dem die Anwendungsbedingungen nicht äußerst restriktiv sind und der Aufwand für den Informationsaustausch zwischen Zentrale und Bereichen kleiner als bei zentraler Planung ist.

Die reizvolle Idee einer Übertragung des Marktes gleichberechtigter Partner auf die unternehmensinterne Kooperation, ohne auf die Maximierung des übergeordneten Unternehmensziels zu verzichten, hat sich aus diesen Gründen nicht praktisch verwirklichen lassen. Es dürfte äußerst schwierig – wenn nicht undurchführbar – sein, den fast vollständigen Verzicht auf eine hierarchische Kooperation mit einer Gesamtzielmaximierung zu verbinden. Die dem Modell der pretialen Lenkung zugrunde liegende Anforderung der Gesamtzielmaximierung ist jedoch äußerst anspruchsvoll. Für Budgetierungs-, Zielvorgabe- und Profit-Center-Systeme wird sie nicht mit gleicher Schärfe erhoben. Deshalb sollte die Bedeutung von Lenkungspreissystemen nicht daran gemessen werden, ob man Verfahren findet, welche dieser strengen Forderung genügen [43]. Geht man von ihr ab, so wird erklärbar, warum empirische Untersuchungen zu dem – möglicherweise irreführenden – Ergebnis kommen, »das Problem der Verrechnungspreise... ist von großer theoretischer Bedeutung, aber von geringster praktischer Relevanz«. [44]

4.6 Entwicklungslinien der Steuerungs- und Lenkungssysteme zwischen hierarchischer und lateraler Kooperation

Vergleicht man die beschriebenen Steuerungs- und Lenkungssysteme und betrachtet man ihre idealtypischen Merkmale, so lassen sich vereinfacht mehrere Entwicklungslinien aufzeichnen. Von den zentralistischen Führungssystemen bis zur Lenkungspreisvorgabe wird die hierarchische durch eine zunehmend laterale Kooperation ersetzt. Die organisatorische Komponente ist durch eine zunehmende Delegation von Entscheidungsrechten gekennzeichnet. Damit geht eine Tendenz zur Partizipation sowie von Ein- zu Mehrliniensystemen einher. Während im zentralistischen System die Handlungsvariablen zentral bestimmt werden, gibt man mit Budgets lediglich wichtige ökonomische Ergebnisgrößen der Output- und der Inputseite vor. Als fixierte Zielgrößen werden sie zu Rahmenbedingungen und eröffnen den untergeordneten Kooperationspartnern Handlungsspielräume. Beschränkt man sich auf die Vorgabe von Zielen [45], in denen die Input- und die Outputgrößen zusammengefaßt sind und fixiert man keinen bestimmten Zielwert, so wird der delegierte Entscheidungsbereich noch größer. Eine weitere Öffnung der Handlungsmöglichkeiten erfolgt, wenn man die Entscheidungen der dezentralen Bereiche an mehreren Zielgrößen mißt, wie es im Profit-Center-System vielfach üblich ist.

Das Steuerungs- und Lenkungsinstrument verändert sich in dieser Betrachtungsfolge von der Vorgabe expliziter Handlungsnormen über die Setzung ökonomischer Rahmenbedingungen bis zur Vorgabe und Vereinbarung von Zielen. Von der zentralen Budgetierung aller maßgeblichen Größen gelangt man über die Zentralisierung wichtiger Finanz- und Investitionsentscheidungen bis zur Beschränkung auf die Bestimmung von Lenkungspreisen. Geht man vom entscheidungstheoretischen Grundmodell aus, so wird also die Steuerung und Lenkung unmittelbar an den Handlungsvariablen, an den Nebenbedingungen, an zu extremierenden Zielgrößen oder an Daten angesetzt.

Diesen Entwicklungslinien entspricht in der Planungskomponente eine Tendenz zur stärkeren Differenzierung des Planungssystems, zur Verteilung der Planungsaufgaben und zum Gegenstromverfahren. Eine Differenzierung nach dem Objektprinzip ermöglicht eher die Verringerung von Verflechtungen zwischen den Bereichen als die funktionale Gliederung. Ihre Durchführbarkeit hängt von den Situationsbedingungen der Unternehmung ab. Mit Lenkungspreissystemen versucht man auch bei funktionaler Organisation eine dezentrale Planung zu ermöglichen. Die Dezentralisierung von Planungsaufgaben bezieht sich vor allem auf die operative Planungsebene. Die Unternehmungsleitung beschränkt sich immer mehr auf die Grundsatzplanung und die wesentlichen strategischen Größen.

Für die Kontrolle erscheinen Ergebniskontrollen weniger aufwendig als Verhaltenskontrollen, weil bei ihnen nicht auch die jeweiligen Einflußgrößen analysiert werden müssen. Die Kennzahlensysteme und die Berücksichtigung verschiedener Größen zur Beurteilung von Profit-Centern läßt eine weitere Hypothese prüfungswert erscheinen. Je mehr man auf eine zentrale Bestimmung von Planwerten als Maßgrößen verzichtet und die unternehmungsinternen Kooperationspartner eigenständig entscheiden, desto stärker muß die Ergebniskontrolle um Verhaltenskontrollen ergänzt werden. Die Ergebnisse werden zu Indikatoren, deren Bedeutung erst über eine Analyse der Einflußgrößen und damit des Verhaltens der Bereiche interpretiert werden kann. Ansonsten erscheint es kaum möglich, die positiven Wirkungen der Motivation, der Eigeninitiative und des hohen Informationsstandes der dezentralen Entscheidungsträger für das Gesamtziel zu nutzen. Dieser Gesichtspunkt gilt auch für das Belohnungssystem. Dem entspricht, daß nicht nur der Übergang

		Zentralistische Führungssysteme	Budgetierungssysteme	Zielvorgabe- und Kennzahlensysteme	Profit-Center-Systeme	Lenkungspreissysteme	
Steuerungs- und Lenkungsinstrument:		Explizite Normen	Fixierte Ziele als Rahmenbedingungen	Ziele	Bereichserfolg (Indikatoren)	Verrechnungspreise	
Kooperationsform:	Hierarchisch						Gleichrangig
Delegationsgrad:	Niedrig						Hoch
Partizipationsgrad:	Niedrig						Hoch
Verflechtungsgrad:	Hoch						Niedrig
Planungsfolge:	Einseitig						Gegenseitig
Kontrollform:	Ergebnisorientiert						Verhaltensorientiert
Führungsstil:	Autoritär						Kooperativ

Abb. 7: Entwicklungslinien betriebswirtschaftlicher Steuerungs- und Lenkungssysteme

von einer stark hierarchischen zu einer eher gleichrangigen Kooperation, sondern auch die Nutzung dieser Vorteile mit einem kooperativeren Führungsstil einhergehen müssen.

Organisations-, Planungs-, Kontroll- und Personalkomponenten weisen entsprechende Entwicklungslinien der Steuerungs- und Lenkungssysteme auf. Dabei wird sichtbar, daß in jedem System einzelne Komponenten besonders herausgearbeitet sind. Durch genauere Spezifizierung aller Komponenten lassen sich die Systeme weiter konkretisieren. Da die aufgezeigten Entwicklungslinien lediglich komparative Tendenzen anzeigen, erhält man über die präziseren Gestaltungsmöglichkeiten der einzelnen Merkmale eine Vielzahl von Steuerungs- und Lenkungsinstrumenten. Zudem sind wichtige Komponenten der fünf Grundtypen miteinander kombinierbar. Aus dieser großen Zahl alternativer Steuerungs- und Lenkungssysteme muß jede Unternehmung das für ihre Situationsbedingungen und ihre Ziele beste auswählen.

Die Entwicklungslinie von der zentralistischen Führung bis zur marktähnlichen Lösung zeigt die Einbettung der unternehmensinternen Kooperation in den größeren Zusammenhang wirtschaftlicher Steuerungs- und Lenkungsmechanismen. Hierarchie oder Markt sind nicht einander ausschließende Alternativen wirtschaftlicher Kooperation [46]. Sie sind vielmehr die Eckpunkte eines breiten Kontinuums von Mechanismen zur Koordination innerhalb von Wirtschaftseinheiten und zwischen diesen. Die betrachteten Systeme unternehmensinterner Koordination sind nur ein Ausschnitt der viel weiterreichenden Mechanismen, die in einer Gesamtwirtschaft wirksam sind.

5. Aspekte für die theoretische Analyse und die Gestaltung von Steuerungs- und Lenkungssystemen unternehmensinterner Kooperation

5.1 Notwendigkeit und Bezugsrahmen einer theoretischen Analyse von Steuerungs- und Lenkungssystemen

Die Kennzeichnung alternativer Steuerungs- und Lenkungssysteme reicht für ihre praktische Anwendung nicht aus. Um unter den Anwendungsbedingungen der einzelnen Unternehmung das zweckmäßigste System auszuwählen und konkret auszuformen, benötigt man allgemeingültige Aussagen über ihre Wirkungen auf die unternehmensinterne Kooperation. Aus theoretischen Ansätzen sind Hypothesen oder zumindest begründete Argumente über diese Wirkungsmechanismen herzuleiten.

Einen hierfür geeigneten theoretischen Bezugsrahmen erhält man durch eine Verbindung der Komponenten unternehmensinterner Kooperationsbeziehungen mit den Komponenten der Steuerungs- und Lenkungssysteme. Entsprechend dem in Abbildung 8 wiedergegebenen Modell erscheinen vor allem Hypothesen über drei Zusammenhänge erforderlich:

1. über den Einfluß der Komponenten des Steuerungs- und Lenkungssystems und der externen Situationsbedingungen des Unternehmens auf die Einflußgrößen der unternehmensinternen Kooperationssituation,

2. über die Abhängigkeit der unternehmensinternen Kooperationsbeziehungen von diesen Einflußgrößen und
3. über die Wirkungen der Kooperationsbeziehungen auf die Unternehmungsziele und ggf. andere Größen.

Letztere wirken auf die Komponenten des Steuerungs- und Lenkungssystems zurück. Aus der Zusammenfassung dieser einzelnen Hypothesen könnte man zu einem geschlossenen Aussagensystem über die Anwendbarkeit und Wirksamkeit der verschiedenen Steuerungs- und Lenkungssysteme gelangen. Im folgenden werden erste Ansätze und wichtige Forschungsaufgaben auf diesem Weg herausgeschält.

5.2 Theoretische Ansätze für die Ableitung von Aussagen über Steuerungs- und Lenkungsmechanismen der unternehmensinternen Kooperation

Wenn auch bisher keine Theorie der Steuerungs- und Lenkungsmechanismen existiert, gibt es mehrere fruchtbare Ansätze. Grundsätzlich lassen sich zwei Forschungsrichtungen unterscheiden. In der einen versucht man, Bedingungen und Wirkungen von Steuerungs- und Lenkungssystemen über formale Modelle herzuleiten. Die andere möchte empirisch begründete Hypothesen finden.

Das bekannteste Beispiel eines formal-analytischen Theorieansatzes sind die Modelle zur pretialen Lenkung. In ihnen analysiert man, unter welchen Bedingungen und mit welchen Verfahren eine Lenkung über Verrechnungspreise zur Maximierung des Gesamtziels führt. Ihre Anwendungsbedingungen und ihre Verhaltensannahmen sind – zwangsläufig – äußerst eng. Diese Modelle vermitteln jedoch einen Einblick in wichtige Wirkungszusammenhänge. Sofern ihre Annahmen nicht im strikten Gegensatz zur Realität stehen und man den Anspruch der Gesamtzieelerreichung realistischerweise nicht zu hoch ansetzt, liefern sie Anhaltspunkte für die Gestaltung praktisch anwendbarer Systeme. So ist mit ihnen die Bedeutung der Knappheit von Einsatzgütern für die Verrechnungspreise klar herausgearbeitet worden. Zudem lassen neuere Untersuchungen zur Lenkungspreisvorgabe bei unsicherer Information [47] und bei stärkerer Berücksichtigung längerfristiger Aspekte [48] erwarten, daß man das Dilemma der pretialen Lenkung überwinden kann.

Weitere formal-analytische Ansätze bieten das von Helmut Laux [49] entwickelte Delegationskonzept und die Modelle zum Principal-Agent-Problem [50]. Sie liefern Gesichtspunkte über die ökonomische Zweckmäßigkeit der Entscheidungsdelegation und die Möglichkeiten zur Steuerung von Untergebenen, wenn die Macht des Vorgesetzten verringert wird. Intensiv untersucht worden sind auch die Möglichkeiten und Grenzen [51] einer zentralistischen Steuerung mit simultanen Planungsmodellen.

Die Anwendung formal-analytischer Methoden sollte nicht auf die Extremfälle Simultanplanung und pretiale Lenkung beschränkt bleiben. Sie ist auch für Budgetierungs-, Zielvorgabe- und Profit-Center-Systeme zu nutzen. Bei ihnen sollte man sich ebenfalls bemühen, von einer rein verbalen Analyse zu formalen Modellen zu gelangen. Sie könnten gerade im Vergleich mit den zentralistischen Planungsmodellen und den Lenkungspreismodellen interessante Einsichten vermitteln.

Zu den fruchtbar erscheinenden empirisch-theoretischen [52] Ansätzen gehören Hypothesen des Transaktionskostenansatzes und der Organisations- [53] sowie Verhaltenstheo-

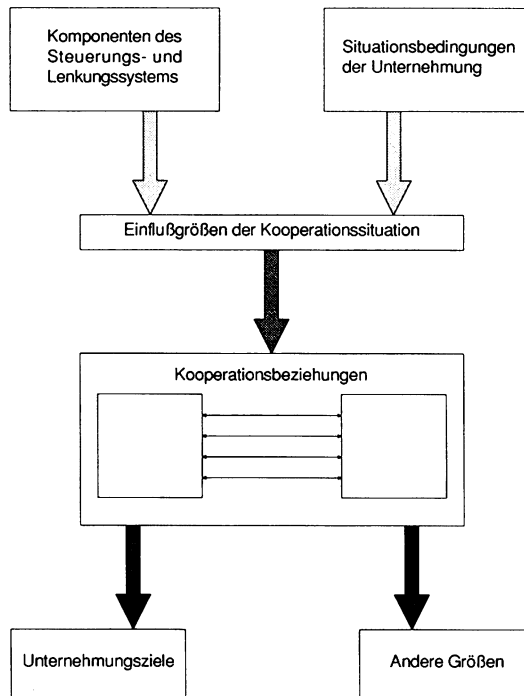


Abb. 8: Theoretischer Bezugsrahmen für die Analyse von Steuerungs- und Lenkungssystemen unternehmensinterner Kooperation

rie [54]. Ferner liefern empirische Erhebungen insbesondere zu Verrechnungspreisen und zur Profit-Center-Organisation relevante Einzelhypothesen. [55]

Aus diesen Ansätzen lassen sich schon gegenwärtig mehrere Hypothesen begründen. Nach dem Transaktionskostenansatz bilden rechtliche und technologische Rahmenbedingungen neben der Mehrdeutigkeit der Transaktionssituation, der Umweltunsicherheit und der Häufigkeit der Transaktion grundlegende Einflußgrößen für die Transaktionskosten [56]. Empirische Erhebungen zur Profit-Center-Organisation zeigen, daß die Autonomie von Teilbereichen bei rechtlich selbständigen und bei ausländischen Tochterunternehmen zunimmt [57]. In dieselbe Richtung wirken offensichtlich Änderungen in der Technologie und Fertigung, eine starke Diversifikation und ein dynamisches geschäftliches Umfeld [58]. Untersuchungen der Organisationstheorie machen deutlich, daß bei einem hohen Differenzierungsgrad zwischen Unternehmens- und Spartenleitung deren Integration schwieriger wird. [59] Bei hohem technischen Fortschritt erweist sich die Spartengliederung nach diesem Ansatz als überlegen gegenüber der Funktionsgliederung. [60] Diese Ergebnisse verschiedener Forschungsansätze weisen in dieselbe Richtung.

Eine im Ausland angesiedelte Unternehmung ist einer anderen Rechtsordnung unterworfen. Die von einem Unternehmen gewählte gesellschaftsrechtliche Ordnung wird von Gesichtspunkten der Unternehmens- und Gesellschafterentwicklung sowie des Steuersystems beeinflusst. Technologieänderungen, Diversifikation und Marktdynamik sind davon abhängig, in welchen Produktbereichen eine Unternehmung tätig ist.

Diese Einflußgrößen wirken auf die Unsicherheit der Umwelt und die Mehrdeutigkeit der Kooperationsituationen ein. Technologieänderungen erhöhen die Unsicherheit. Bei hoher Diversifikation sinkt die Verflechtung zwischen den Unternehmensbereichen. Je stärker die Differenzierung zwischen ihren Produkten und deren Märkten ist, desto weniger Güteraustausch muß zwischen den Bereichen erfolgen.

Im Transaktionskostenansatz werden drei typische Steuerungs- und Lenkungsmechanismen herausgestellt: Der bürokratische, der Markt- und ein »Clan«-Mechanismus [61]. Überträgt man diesen Ansatz auf die unternehmungsinternen Steuerungs- und Lenkungssysteme, so entsprechen der zentralistische dem bürokratischen Mechanismus und das Lenkungspreiskonzept dem Marktmechanismus. Der Clan-Mechanismus ist durch einen Sozialisationsprozess gekennzeichnet, in dem nicht nur eine Anpassung der Fertigkeiten, sondern auch der Wertvorstellungen erfolgt. Größere Unsicherheit der Umwelt und hohe Komplexität erschweren bei konfliktären Individualzielen und geringer Häufigkeit der Kooperation marktorientierte Lösungen [62]. Wenn darüber hinaus eine hohe Integration besteht und keine eindeutigen Leistungsmaßstäbe verfügbar sind, versagt eine hierarchische Lösung [63]. Dann ist nach dem Transaktionskostenansatz ein Clanmechanismus am ehesten effizient. In diesem Fall werden die Personalauswahl sowie die Schaffung gemeinsamer Wertvorstellungen und Ziele zu den maßgeblichen Instrumenten der Steuerung und Kontrolle [64].

Diese Hypothese bietet eine weitere Erklärung für das empirische Phänomen, warum Lenkungspreissysteme in der Praxis schwer realisierbar sind. Auch wenn bei hoher Diversifikation, raschen Technologieänderungen sowie einem dynamischen Umfeld die Schaffung relativ autonomer Bereiche zweckmäßig wird, lassen sich deren Erfolge nur schwer messen. Die Kooperationsituation zwischen ihnen und der Unternehmensleitung zeichnet sich durch hohe Mehrdeutigkeit aus. Deshalb verläßt man sich bei der Beurteilung der Unternehmensbereiche nicht nur auf einzelne Größen, sondern eher auf ein System von Kennzahlen. Das Vereinbaren oder Aushandeln von Zielvorgaben bzw. Budgets läßt sich als Prozeß zur Vereinheitlichung der Wertvorstellungen interpretieren. Die Wirkungsweise und Zweckmäßigkeit wichtiger Komponenten von Budgetierungs-, Zielvorgabe- und Profit-Center-Systemen werden auf diesem Hintergrund besser aus den Bedingungen der Kooperationsituation her erklärbar.

5.3 Aufgaben im Hinblick auf die Gestaltung von Steuerungs- und Lenkungssystemen unternehmungsinterner Kooperation

Diese ersten theoretischen Ansätze unterstreichen die Bedeutung der Verflechtungen innerhalb der Unternehmung und der Schaffung eines einheitlichen Wertsystems ihrer Führungskräfte. Für die Auswahl eines geeigneten Steuerungs- und Lenkungssystems und für dessen Einsatz ist damit zwei Komponenten eine besondere Beachtung zu schenken: dem Informations- und dem Personalführungssystem.

5.3.1 Gestaltung des Informationssystems

Der in einem Unternehmen fließende Güteraustausch wird im Informationssystem abgebildet. Zur wirtschaftlichen Abrechnung dieser Güterflüsse sind sowohl in der Kostenrech-

nung als auch für die Bilanzkonsolidierung verschiedene Verfahren entwickelt worden. Sie bieten einen Ausgangspunkt, um den Verflechtungsgrad in der Unternehmung sowie zwischen einzelnen Bereichen oder Abteilungen zu bestimmen. Weil die Werte der Güterströme von den angesetzten Verrechnungspreisen und damit oft von einer Schlüsselung fixer Bestandteile abhängen, liefern sie keine exakten Maße. Dennoch können sie näherungsweise die wirtschaftliche Bedeutung der unternehmensinternen Kooperationen angeben.

Des weiteren muß das Informationssystem die wertmäßigen Größen ermitteln, die für eine Beurteilung der Zielwirkungen verwendet werden können. Diese werdenbenötigt zur Erstellung von Budgets, zur Zielvorgabe, zur Kennzahlenanalyse und zur Entscheidungsfindung sowie zur Beurteilung von Profit-Centern. Das Informationssystem muß in allen Steuerungs- und Lenkungssystemen die Kooperationspartner mit den Informationen versorgen, die ein gesamtzielorientiertes Kooperationsergebnis ermöglichen. Die weiter oben herausgearbeitete Notwendigkeit, das für jedes Steuerungs- und Lenkungssystem geeignete Rechnungssystem zu entwickeln, zeigt sich auch hier. Eine wichtige Forschungsaufgabe liegt dabei in der Analyse interdependenter Wirkungen und der Schaffung von Instrumenten, mit denen sich die Auswirkungen der einzelnen Maßnahmen bei interdependenten Zusammenhängen besser erfassen lassen. Erste Schritte in dieser Richtung sind in der stärkeren Berücksichtigung dynamischer Beziehungen und der Erstellung integrierter Rechnungssysteme begangen worden [65].

5.3.2 Gestaltung des Personalführungssystems

Neben der theoretischen Analyse gewinnt die Schaffung einer gemeinsamen Wertbasis in den nicht rein hierarchisch oder nicht rein marktorientierten Steuerungs- und Lenkungssystemen eine maßgebliche Bedeutung. Sie kann insbesondere durch die Auswahl der Führungspersonen, die Festlegung von Führungsprinzipien [66], durch gemeinsame Schulung und häufige Zusammenkünfte der Führungspersonen, die Gestaltung des Belohnungs- und des Personalentwicklungssystems u. ä. beeinflußt werden.

Das Verhalten der Kooperationspartner wird nicht nur von den individuellen Werten, sondern auch durch ihr Wissen bestimmt. Diese Komponente sollte in ihrer Bedeutung mehr untersucht und berücksichtigt werden. Für die laterale und die hierarchische Kooperation erscheint es maßgeblich, inwieweit die Kooperationspartner die Verbundeffekte gemeinsamen Handelns beachten. Sie müssen die für sie relevanten Interdependenzen im Unternehmen kennen, um die Wirkungen ihrer Handlungen auf den anderen Bereich und die Gesamtunternehmung abschätzen zu können. Dies erfordert ein Wissen über die sachlichen und zeitlichen Beziehungen im Hinblick auf die Unternehmungsziele. Wegen der Bedeutung des Erfolgsziels spielt hierbei das Fixkostenproblem eine zentrale Rolle. Die Durchleuchtung dieser nur gemeinsam zurechenbaren Kosten ist für die Praxis äußerst wichtig. In der Analyse der Interdependenzen zwischen den Unternehmungsbereichen und den Planungsperioden, ihrer Auswirkungen auf die Unternehmungsziele und die Gestaltung des Informationssystems, besonders der Erfolgsrechnung, liegt eine wichtige Aufgabe der Forschung.

Zum andern sollten die Kooperationspartner die Vorteile einer Nutzung ihrer Verbundeffekte sehen. Eine Steuerung und Lenkung der unternehmensinternen Kooperation ist darauf angelegt, die Vorteile beispielsweise bei der gemeinsamen Auslastung von Ressourcen an Personal, Forschung und Entwicklung, Know-How usw., von Produktions- und

Marktchancen, im Finanzbereich usw. fruchtbar zu machen. Die Mitarbeiter sollten die Synergieeffekte des gemeinsamen Handelns erkennen, die beispielsweise im Risikoausgleich, der Auslotung von Erfahrungspotential, in unternehmensinternen Betätigungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, Degressionseffekten oder in gemeinsamer Marktmacht liegen können. Dann werden sie eher zugunsten des Unternehmungsziels kooperieren.

6. Ergebnis

Die Analyse hat gezeigt, daß für die Steuerung und Lenkung unternehmensinterner Kooperation ein Spektrum von Systemen bereitsteht, das von einer rein hierarchischen Lösung bis zu einer Annäherung an den Markt gleichrangiger Partner reicht. Durch die Untersuchung verschiedener Führungskomponenten lassen sich die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten erkennen. Die Zweckmäßigkeit eines Systems zur Ausrichtung der unternehmensinternen Kooperationen auf das Gesamtziel hängt von den jeweiligen Situationsbedingungen ab. Aussagen über diesen Zusammenhang sind aus verschiedenen theoretischen Ansätzen ableitbar. Wenn sich hierbei auch erste Anhaltspunkte gewinnen lassen, ein großes Forschungsfeld bleibt:

- In der Analyse verschiedenartiger Kooperationsbeziehungen und Kooperations-situationen,
- in der systematischen Herausarbeitung und Darstellung alternativer Steuerungs- und Lenkungssysteme,
- in der Entwicklung analytischer und empirischer Theorien zur Prognose ihrer Wirkungen und
- in der Schaffung von Informationssystemen zur Analyse und Erfassung der Interdependenzen.

Obwohl wir schon über eine Reihe von Erkenntnissen verfügen, stehen wir erst am Anfang dieser Aufgabe.

Anmerkungen

- 1 Zum Begriff vgl. Blohm (1973) 890; hier wird die weitere Fassung verwendet, die sich nicht nur auf die Zusammenarbeit von Betrieben beschränkt.
- 2 Schneider (1985 a) 459.
- 3 Schneider (1985 b) 473.
- 4 Zu Formen wirtschaftlicher Verflechtungen bzw. Interdependenzen vgl. Küpper (1988) 173 ff. und Laux/Liermann (1987) 208 ff.
- 5 Zur allgemeinen Kennzeichnung von Machtbeziehungen vgl. u. a. Küpper (1974) 96 ff.
- 6 Dieser Gesichtspunkt ist im Transaktionskostenansatz herausgearbeitet worden. Vgl. zum Überblick Picot (1982) 271 ff.
- 7 Vgl. Ouchi (o.J.) 129 ff.; Picot (1982) 277 ff.; Laux/Liermann (1987) 9 f.
- 8 Wunderer/Grunwald (1980 a) 62.
- 9 Vgl. hierzu Wild (1981) 32 f.; Bleicher/Meyer (1976) 92 ff. und 194 ff.; Wunderer/Grunwald (1980 b) 106 ff.
- 10 Vgl. z. B. Picot (1984) 117 ff.; Kosiol (1962) 100 ff.

- 11 Vgl. hierzu Wild (1981) 157 ff.; Fandel (1983) 479 ff.; Schweitzer (1985) 46 ff.
- 12 Wild (1981) 32 f.; Schierenbeck (1986) 122 f.
- 13 Wild (1974) 325.
- 14 Vgl. Horváth u.a. (1986) 22.
- 15 Vgl. Lück (1984) 1050 ff.
- 16 Vgl. z. B. Roever (1982) 249 ff.
- 17 Wild (1973).
- 18 Reichmann/Lachnit (1976); Lachnit (1979); Zwicker (1976); Reichmann (1985).
- 19 Vgl. u. a. Dinkelbach (1982).
- 20 Wild (1973) 287.
- 21 Wild (1973) 291 f.; Zwicker (1988) 341 ff.
- 22 Wild (1973) 296.
- 23 Welge (1975) 3180.
- 24 Vgl. auch Freese 1980) 335; Wolf (1985) 64.
- 25 Frese (1980) 339 ff.; Wolf (1985) 60.
- 26 Streim (1975) 26.
- 27 Welge (1975) 3182; Wolf (1985) 80.
- 28 Wolf (1985) 229 f.
- 29 Poensgen (1973); Frese (1980) 364 ff.; Wolf (1985) 101 ff.
- 30 Frese (1980) 355 ff.; Wolf (1985) 78 ff.
- 31 Wolf (1985) 248; Welge (1975) 3182.
- 32 Wolf (1985) 202; zur Begründung vgl. Streim (1975) 25 ff.
- 33 Wolf (1985) 159 und 237 ff.; Welge (1975) 3182 f.
- 34 Kellers/Lederle (1984) 165 ff., Küpper (o. J.).
- 35 Wolf (1985) 236 ff.
- 36 Vgl. insb. Wolf (1985) 254 und 266.
- 37 Welge (1975) 3183 f.
- 38 Schmalenbach (1947/48) 25 ff.
- 39 Vgl. zum folgenden Hax (1965); Hax (1981); Laux/Liermann (1987) 393 ff.; Schweitzer/Küpper (1986) 169 ff.
- 40 Winter (1986) 167.
- 41 Hax (1965) 164 ff. und 184 ff.
- 42 Vgl. z. B. Winter (1986) 133 ff. und die dort angegebene Literatur.
- 43 Vgl. auch Laux/Liermann (1987) 416.
- 44 Wolf (1985) 154.
- 45 Dies bedeutet, daß man nicht Budgets als Ziele verwendet.
- 46 Schneider (1985 b); vgl. insb. den Beitrag von H. Hauser in diesem Band.
- 47 Winter (1986) 159 ff.; Liermann (1987) 489 ff.
- 48 Josephi (1984) 42; Kilger (1984) 13.
- 49 Laux/Liermann (1987) 234 ff.
- 50 Vgl. z. B. Ross (1973); Harris/Raviv (1979); Holmström (1979).
- 51 Vgl. z. B. Küpper (1988) 121 ff.; Küpper (1982) 112 ff.; Kistner (1981).
- 52 Vgl. Williamson (1970); Williamson (1975); Ouchi (1979); Ouchi (o.J.); Picot (1982) und die dort angegebene Literatur.
- 53 Zum Überblick vgl. Frese (1980) 199.
- 54 Vgl. Grimmer (1980); Höller (1978); Thieme (1982).
- 55 Vgl. zum Überblick Wolf (1985).
- 56 Picot (1982) 271.
- 57 Wolf (1985) 90 f.
- 58 Wolf (1985) 87, 64 und 91 sowie 74, 91 und 153.
- 59 Lorsch/Allen (1973); Frese (1980) 348.
- 60 Khandwalla (1975) 26.
- 61 Ouchi (1979) 833 ff.
- 62 Williamson (1975) 40; Ouchi (o.J.) 133.
- 63 Ouchi (o.J.) 134 f.
- 64 Ouchi (Design) 840 ff.
- 65 Feichtinger/Hartl (1986); Küpper (1985); Kloock (1981).
- 66 Wunderer (1983).

Literatur

- Bleicher, Kurt/Erik Meyer (1976): Führung in der Unternehmung – Formen und Modelle. Reinbek bei Hamburg 1976.
- Blohm, Hans (1973): Kooperation. In: Handwörterbuch der Organisation. 1. Auflage. Hrsg. von Erwin Grochla. Stuttgart 1973, S. 890–893.
- Dinkelbach, Werner (1982): Entscheidungsmodelle. Berlin, New York 1982.
- Fandel, Günter (1983): Begriffe, Ausgestaltung und Instrumentarium der Unternehmensplanung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (53) 1983, S. 479ff.
- Feichtinger, Gustav/Richard F. Hartl (1986): Optimale Kontrolle ökonomischer Prozesse. Berlin, New York 1986.
- Frese, Erich (1980): Grundlagen der Organisation. Die Organisationsstruktur der Unternehmung. Wiesbaden 1980.
- Grimmer, Herbert (1980): Budgets als Führungsinstrument in der Unternehmung. Eine sach- und verhaltensorientierte Analyse. Frankfurt 1980.
- Harris, Milton/Artur Raviv (1979): Optimal Incentive Contracts with Imperfect Information. In: Journal of Economic Theory (20) 1979, S. 231–259.
- Hax, Herbert (1965): Die Koordination von Entscheidungen. Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Organisationslehre. Köln, Berlin 1965.
- Hax, Herbert (1981): Verrechnungspreise. In: Handwörterbuch des Rechnungswesens. Hrsg. von Erich Kosiol, Klaus Chmielewicz und Marcell Schweitzer. 2. Aufl., Stuttgart 1981, Sp. 1688–1699.
- Höllner, Hans (1978): Verhaltenswirkungen betrieblicher Planungs- und Kontrollsysteme. München 1978.
- Holmström, Bengt (1979): Moral Hazard and Observability. In: The Bell Journal of Economics (10) 1979, S. 74–91.
- Horváth, Peter u. a. (1986): Budgetierung in industriellen Großunternehmen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (56) 1986, S. 24–39.
- Joseph, M. (1984): Konzernverrechnungspreise in der Automobilindustrie. In: Die Aufgaben von Konzernverrechnungspreisen in der Planung und im Rechnungswesen. Hrsg. von der Volkswagenwerk AG, Wolfsburg 1984, S. 34–48.
- Kellers, Rolf/Herbert Lederle (1984): Preisbildung zwischen Konzerngesellschaften. In: Planungs- und Kontrollrechnung im internationalen Konzern. Hrsg. von Walther Busse von Colbe und Eberhard Müller. Düsseldorf, Frankfurt 1984, S. 163–171.
- Khandwalla, Pradip (1975): Uncertainty and the 'Optimal' Design of Organisations. Unveröffentlichter Beitrag. TMS XXIX. Meeting. Houston, Texas 1972. (Deutsche Übersetzung in: Organisationstheorie. 1. Teilband. Hrsg. von Erwin Grochla. Stuttgart 1975, S. 140–156.)
- Kilger, Wolfgang (1984): Die Aufgaben von Konzernverrechnungspreisen in der Planung und im Rechnungswesen. In: Die Aufgaben von Konzernverrechnungspreisen in der Planung und im Rechnungswesen. Hrsg. von der Volkswagenwerk AG, Wolfsburg 1984, S. 3–33 und S. 51 ff.
- Kistner, Klaus-Peter (1981): Besprechung zu: Küpper, Hans-Ulrich, Interdependenzen zwischen Produktionstheorie und der Organisation des Produktionsprozesses. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (33) 1981, S. 958f.
- Kloock, Josef (1981): Mehrperiodige Investitionsrechnungen auf der Basis kalkulatorischer und handelsrechtlicher Erfolgsrechnungen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (33) 1981, S. 873–890.
- Kosiol, Erich (1962): Organisation der Unternehmung. Wiesbaden 1962.
- Küpper, Hans-Ulrich (1982): Ablauforganisation. Stuttgart, New York 1982.
- Küpper, Hans-Ulrich (1988): Koordination und Interdependenz als Bausteine einer konzeptionellen und theoretischen Fundierung des Controlling. In: Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Kontrollprobleme. Hrsg. von Wolfgang Lücke. Wiesbaden 1988, S. 163–183.
- Küpper, Hans-Ulrich (o.J.): Kostenplanung und Kostensteuerung. Erscheint in: Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung. Hrsg. von Klaus Macharzina und Martin Welge.
- Küpper, Hans-Ulrich (1974): Grundlagen einer Theorie der betrieblichen Mitbestimmung. Berlin 1974
- Küpper, Hans-Ulrich (1985): Investitionstheoretischer Ansatz einer integrierten betrieblichen Planungsrechnung. In: Information und Wirtschaftlichkeit. Hrsg. von Wolfgang Ballwieser und Karl-Heinz Berger. Wiesbaden 1985, S. 405–432.

- Lachnit, Laurenz (1979): Systemorientierte Jahresabschlußanalyse. Weiterentwicklung der externen Jahresabschlußanalyse mit Kennzahlensystemen, EDV und mathematisch-statistischen Methoden. Wiesbaden 1979.
- Laux, Helmut/Felix Liermann (1987): Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre. Berlin u. a. 1987.
- Liermann, Felix (1986): Lenkpreise bei unsicheren Erwartungen als Instrument zur Koordination von Entscheidungen. In: OR-Proceedings 1986. Hrsg. von Heinz Isermann u.a. Berlin 1987, S. 487–494.
- Lorsch, Jay W./Stephen A. Allen (1973): Managing Diversity and Interdependence. An Organisational Study of Multidivisional Firms. Boston 1973.
- Lück, Wolfgang (1984): Betriebswirtschaftliche Perspektiven der Rationalisierung (Teil II). In: Der Betrieb (37) 1984, S. 1050–1054.
- Ouchi, William G. (1979): A Conceptual Framework for the Design of Organisational Control Mechanisms. In: Management Science (25) 1979, S. 833–848.
- Ouchi, William G. (o.J.): Markets, Bureaucracies and Clans. In: Administrative Science Quarterly (25), S. 129–141.
- Picot, Arnold (1984): Organisation. In: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. Band 2. München 1984, S. 95–158.
- Picot, Arnold (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert. In: Die Betriebswirtschaft (42) 1982, S. 267–284.
- Poensgen, Otto Herbert (1973): Geschäftsbereichsorganisation. Opladen 1973.
- Reichmann, Thomas (1985): Controlling mit Kennzahlen. Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption. München 1985.
- Reichmann, Thomas/Laurenz Lachnit (1976): Planung, Steuerung und Kontrolle mit Hilfe von Kennzahlen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (28) 1976, S. 705–723.
- Roever, Michael (1982): Gemeinkosten- Wertanalyse. In: Zeitschrift für Organisation (51) 1982, S. 249–253.
- Ross, Stephen A. (1973): The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. In: American Economic Review (63) 1973, S. 134–139.
- Schierenbeck, Henner (1986): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 8. Auflage, München, Wien 1986.
- Schmalenbach, Eugen (1947/48): Pretiale Wirtschaftslenkung. 2 Bände. Bremen-Horn u. a. 1947/1948.
- Schneider, Dieter (1985 a): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 2. Auflage der ›Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie‹, München, Wien 1985.
- Schneider, Dieter (1985 b): Die Unhaltbarkeit des Transaktionskostenansatzes für die ›Markt oder Unternehmung‹-Diskussion. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (55) 1985, S. 1237–1254.
- Schweitzer, Marcell (1985): Planung und Kontrolle. In: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Hrsg. von F. X. Bea, E. Dichtl und M. Schweitzer. Band 2. 2. Aufl., Stuttgart, New York 1985, S. 1–62.
- Schweitzer, Marcell/Hans-Ulrich Küpper (1986): Systeme der Kostenrechnung. 4. Aufl., Landsberg 1986.
- Streim, Hannes (1975): Profitcenter – Konzeption und Budgetierung. In: Die Unternehmung (29) 1975, S. 23–42.
- Thieme, Hans-Rudolf (1982): Verhaltensbeeinflussung durch Kontrolle. Berlin 1982.
- Welge, Martin K. (1975): Profitcenter. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 4. Auflage. Hrsg. von Erwin Grochla und Waldemar Wittmann. Stuttgart 1975, Sp. 3179–3188.
- Wild, Jürgen (1974): Budgetierung. In: Marketing Enzyklopädie. Bd. 1. München 1974, S. 325–340.
- Wild, Jürgen (1973): MbO als Führungsmodell für die öffentliche Verwaltung. In: Die Verwaltung (6) 1973, S. 283–316.
- Wild, Jürgen (1981): Grundlagen der Unternehmensplanung. 3. Aufl., Opladen 1981.
- Williamson, O. E. (1970): Corporate Control and Business Behaviour. Englewood Cliffs, N. J. 1970.
- Williamson, O. E. (1975): Markets and Hierarchies: Analyses and Antitrust Implications. New York 1975.
- Winter, Richard (1986): Pretiale Lenkung bei sicheren und unsicheren Erwartungen. Frankfurt u. a. 1986.
- Wolf, Martin (1985): Erfahrungen mit der Profit-Center-Organisation. Frankfurt u. a. 1985.
- Wunderer, Rolf (Hrsg.) (1983): Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung. Stuttgart 1983.

- Wunderer, Rolf/Wolfgang Grunwald unter Mitarbeit von Peter Moldenhauer (1980a): Führungslehre. Bd. I: Grundlagen der Führung. Berlin, New York 1980.
- Wunderer, Rolf/Wolfgang Grunwald unter Mitarbeit von Peter Moldenhauer (1980b): Führungslehre. Bd. II: Kooperative Führung. Berlin, New York 1980.
- Zwicker, Eckart (1988): INZPLA – Ein Konzept der computergestützten Unternehmensgesamtplanung. In: Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Kontrollprobleme. Hrsg. von Wolfgang Lücke. Wiesbaden 1988, S. 341–354.
- Zwicker, Eckart (1976): Möglichkeiten und Grenzen der betrieblichen Planung mit Hilfe von Kennzahlen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (46) 1976, S. 225–244.