

# Organisation und Kontrolle

## Vorlesungsmitschrieb

### Karrieren

#### A Allgemeines

steigende Head-Hunter Umsätze --> Indikator zunehmender überbetrieblicher Karrieren  
 Managerwechsel stieg in den letzten Jahren und lies verhältnismäßig wenig nach  
 Generell wechseln Manager weniger, in gewissen Branchen häufiger (nicht nachgew.!)  
 Beschäftigung in Deutschland langfristig, ca. 20 Jahre --> hohes Aus- und Weiterbildungsbudget

Humankapitaltheorie (Unwort 2004) beschäftigt sich mit der Investition in Arbeit  
 Bloße Reduzierung des Menschen auf einen betriebswirtschaftliche Größe?

Formen des Humankapitals (bestehende Beziehungen, Kontakte, Know-How)

- allg. Qualifikation u.a. soziale Kompetenz
- transferierbares Humankapital (Zwischenform allg<-->spez.)
- spezifische Qualifikation zählt nur in gew. Branchen/Abteilungen/Arbeitsplätze

Auf vollkommenen Arbeitsmarkt geht man davon aus, dass der ArbeitGeber die  
 Ausbildungskosten nicht mit trägt

Poaching: Trittbrettfahrer, die sich die Ausbildungskosten ersparen und damit höhere Gehälter  
 anbieten können und die Fachkräfte damit abwerben

#### Karrieresystem

1. Stufe: AG legt Aufgaben/Beförderungskriterien fest,  
 z.B. Umsatzmenge (--> qualitative Kundenbeziehung?)  
 --> AG muss Regeln der Personalpolitik sorgsam wählen, denn interne als auch  
 externe (Bewerber, Konkurrenz) passen sich diesen Regeln an
2. Stufe: AN passen sich diesen Kriterien an (Optimierung)  
 Karriere induziert Wettbewerb innerhalb der Gruppe

Karrierezeit = Zeit der Betriebszugehörigkeit

Einstellung – Probezeit – 1.Beförderung – Aufstiegsphase – Kündigung – Austrittsphase – Outpl.

#### Annahmen

- gegebene Hierarchie --> maximale Beförderungszahl steht fest
- gegebene Lohndifferenzen (gegebene Lohnstruktur, wesentlich!)  
 funktionaler Zusammenhang = Koordinatensystem (Y:W Lohn, X:H hierarchische Merkmale)  
 H: z.B. Qualität der Arbeit. Funktion gem. empirischer Beobachtung steigend, d.h.  $f'$  und  $f'' > 0$
- Lohnprofil = Koordinatensystem (Y:W Lohn, X:t Zeit)
- keine zeitliche Anpassung, freie Positionen werden sofort ersetzt
- interne sowie externe (überbetriebliche Karrieren) Kandidaten werden berücksichtigt, d.h. keine Unterscheidung
- eindeutige Beförderungskriterien liegen fest

Eindeutige Leistungsbeurteilung in der Realität jedoch nicht möglich.

Von der Leistung des AN lässt sich nicht auf seine Qualifikation folgern!

$X(e,s)$  = Mitarbeiter(Anstrengung, Zufallseinflüsse/Unsicherheit) --> Rückschlussproblem  $x \Rightarrow e$   
 da mit Hotelmanager(viel Anstrengung, Flutwelle) oder großem Glück  $s$  (Casino/hochriskante

Projekte, da sonst Insolvenz eh unausweichlich) auch großer Erfolg X möglich.  
=> leistungsabhängige Entlohnung schwierig, da selten gut messbar/vor Gericht gut belegbar

#### Leistungsindikatoren

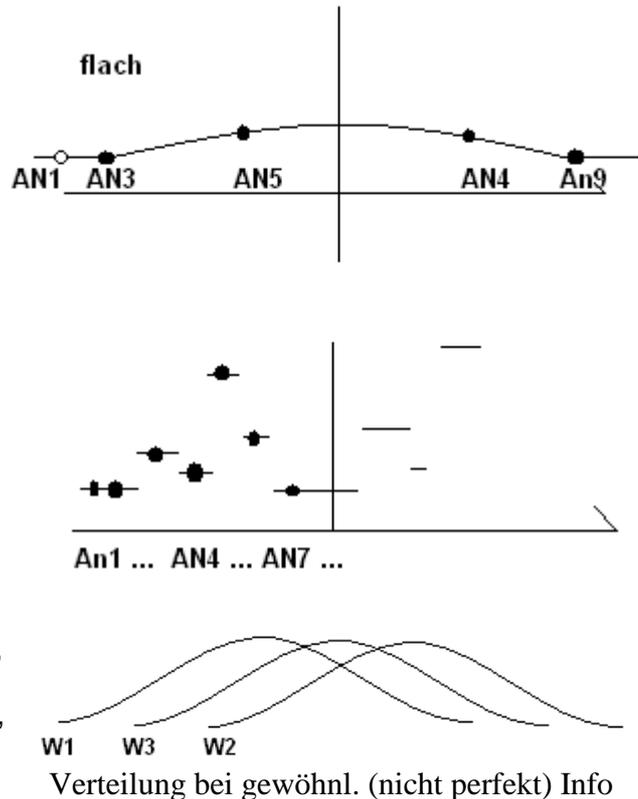
- in der deutschen Praxis oft das Betriebsergebnis  $E = \text{periodisierte Leistungen } L - \text{Kosten } K$   
warum gefährlich?
  - Wurde  $L$  und  $K$  auf das eingesetzte Kapital korrigiert, oder nicht? Kalkulatorische EK-Kosten sollten angesetzt werden
  - Leistungsbeurteilung des Managers am Betriebsergebnis führen zu negativen Investitionsanreizen, z.B. keine Ausbildung, da diese Kosten verursacht, ihre Wirkung aber erst später entfaltet  
--> kurzfristige Investitionspolitik, d.h. keine Werbung, Investitionsvermeidung, keine F&E  
--> schädigt das Unternehmen
  - Beteiligung am Marktwert = (Bösenkurs x Anteile) des Unternehmens (externe Daten) verleitet Manager Verluste zu verleugnen und zu betrügen, z.B. Worldcom hat 40Mrd Ausgaben nicht in der Bilanz angegeben. Beim Ersatz des Kupfernetzes durch Glasfaser wurde durch den Financial Cord zugestimmt, 80% als Leistungserweiterung zu aktivieren, d.h. es steigerte zu Unrecht den Wert des Unternehmens. Nach HGB gilt die strikt als Instandhaltungskosten. Dies wurde sofort für andere Gebiete ebenfalls ausgenutzt.
    - Erfinden von Umsätzen, falsche Quittungen, z.B. imaginär verkaufte Maschinen
    - Verschleiern von Aufwendungen
    - Börsenkurse und somit Managerentlohnung steigen mit der Inflationsrate.
    - Zufallsschwankungen
    - Marktwert hat nicht zwangsläufig mit Leistung des Managers zu tun
    - Leistungsmaß plausibel aber nicht perfekt (ein solches gibt es auch nicht)
  - empirisch: subjektive Beurteilungskomponenten werden wichtiger, sind jedoch nicht kontrollierbar und durch Beziehungen beeinflussbar

#### **B Eintritts- und Karriereaufstiegsphase (Probezeit/Selektions-/Bewerberauswahlphase)**

- Personalpolitik beginnt bereits vor dem Beschäftigungsverhältnis
- Zeit zwischen der Rekrutierung bis zur ersten Beförderung
- Assymetrische Informationen vorhan: Ex-Ante-Information (bisherige Information)
- trotz Tests, Interviews bestehen gegenseitige Moralhazards, beiderseitige Unsicherheit über Qualitätsmerkmale von AG (tatsächliche Qualität, Talent, Motivation, hohe Human Kapital Investition, Fluktuationsgefahr) und AN (tatsächliche Arbeitsbedingungen, Vertrauenswürdigkeit der Zusagen)
- persönliche Netzwerke am effizientesten, da Empfehlung durch Kollegen glaubhafter
- große Matchingprobleme:
  - passen AN und AG zusammen?
  - Zu welcher Stelle passt AN am besten?
  - In welchem Bereich am besten (Management, operativer Bereich)
  - --> frühe Informationen wichtig
  - in den frühen Phase der Erwerbsphase sind häufige Arbeitsplatzwechsel (job-hopping) übl.
- Anreizsysteme sind anfangs unwichtig, da freiwillig eher zu viel gearbeitet wird.
- Ausgangssituation: Quasi-Homogenität
  - $n$  Teilnehmer bestehen Test und werden angestellt, da sie *homogen erscheinen*.
  - Da diese Anfangskohorte sich vermutlich in anderen Eigenschaften unterscheidet, folgen weitere Tests
  - 1. Effekt: Aus AG-Sicht sind die AN nicht unterscheidbar. Die erwartete Qualität der AN wird als gleich angesehen:  
 $q_1=q_2=\dots=q_n$  (einheitliche WSK-Verteilung der Q-Erw.)  
konstanter Graph (flach) = noch nichts bekannt
  - 2. Effekt: obere und untere Schrank. -> flache WSK-

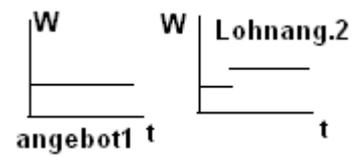
Verteilung

- *Revision des WSK-Urteils nach dem Theorem von Bayes*
  - Ausgangswissen  $W_1 =$  a-priori Verteilung.
  - Es folgen Test, Experimente, Probezeit, A.Center --> Informationserhalt
  - daraus ergibt sich neue Likelihood-Verteilung  $W_2$
  - Bayes nimmt beide Verteilungen zusammen und erzeugt a-posteriori Verteilung  $W_3$ . erster Test sorgt für die größte Umschichtung der WSK-Verteilung, da von der Gleichverteilung (Nichtswissen) ausgegangen wurde.
- 3. Effekt: hohe Informationsanfrage der AG perfekte Information -->
- 4. Effekt: Erste Methode/Aktivitäten der Informationsbeschaffung ausschlaggebender, da sie mehr WSK-Maße verschiebt
  - WSK, dass AN nach langer Zeit hinzulernt, eher gering
  - WSK, dass AN in frühen Zeiten viel lernt, sehr hoch



**Informationseffekte**

1. AN versuchen mit Zertifikaten ihre höhere Qualität zu signalisieren. Hohe Durchfallquoten bei Zertifikaterwerb gut, da verbleibender (kleiner) Rest sehr gute Qualität hat.
  - Gute Signale müssen *glaubhaft* sein.
  - Qualitative AN müssen Signale schnell erreichen.
  - Zertifikat muss nicht Produktionssteigerung bedeuten, sondern genügt dem **Signalisierungseffekt**/Informationswirkung
  - AG strebt dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse an wegen hoher Fixkosten, d.h. wenig Fluktuation erwünscht
  - Welche verdeckte Merkmale gibt es? Dazu muss man wissen, was man nicht weiß und intelligente Fragen stellen
  - Methode der Selbstselection - Lazards Lohnpfand Modell
    - 2 Lohnangebote an den AN, um dessen Ernsthaftigkeit zu testen, ob dieser wirklich an einer langen Anstellung interessiert. Trick notwendig, da AN besser informiert.
    - AN hinterlegt sozusagen soziales Pfand, da er Anfangs weniger Lohn für künftige Lohnversprechen hinterlegt --> Pfand für Shirking
      - 1.) Pfand am Besten an dritte Partei übergeben, damit die Entlassung nur aus leistungsbedingten Gründen glaubhaft bleibt
      - 2.) Effizienzlöhne
      - 3.) AN in den Entscheidungsprozess miteinbeziehen, z.B. Vetorecht des Betriebsrat
2. **Frühstartereffekt:** Kann man aus der ersten Beförderung (=guter Prediktor), auf den ganzen künftigen Karriereerfolg schließen? --> starke Korrelation zw. Anfangs- und Gesamtkarriere empirisch: Jemand der nicht der Gruppe der Zuerst-Beförderten angehört, kann dies nicht mehr ein bzw. überholen (regides Karrieresystem) --> Später Beförderte bleiben immer zurück Nebeneffekt: AN die nicht befördert werden, verlassen baldig das Unternehmen Grund: frühe Informationen haben mehr Einfluss auf WSK-Verteilung. Wegen der Informations-Trägheit (Konservationseffekt) führt dies zur Verzerrung. Frühbeförderte sind somit immer



automatisch wieder ein Kandidat weiterer Beförderungen.

Lösung:

- flache Hierarchie (weniger Beförderungen --> sehr teuer --> kein Frühstartereffekt)
- Beförderung nicht leistungsabhängig, sondern nach Seniorität
- leistungsfähiges Beurteilungssystem (teuer)
- ständige Kontrolle (Dekoration Indikatoren für Durchführung)
- soll Manipulationen verhindern
- muss unparteilich / gleichberechtigt sein
- mehrere Beurteiler, Schulung der Beurteiler
- AN beurteilen sich selbst (interne Beurteilung), z.B. Arbeitsgruppe von 10 Leuten, die 10.000€ Prämie in geheimer Abstimmung selbst untereinander aufteilen  
--> auf Verzerrungseffekte achten, z.B. spezialisierte AN/Fachkräfte sehr gut in einem Gebiet und nur mäßig in anderen
- Jobrotation
- Optimismuseffekt: Hat AN bisher mehrere positive Effekte bewirkt und erhält nun ein negatives, wird oftmals an alten Prognosen festgehalten, anstatt die WSK-Verteilung zu aktualisieren/hinterfragen --> kritische Analyse früherer Informationen

### 3. Rattenrennen

Es kommt zu zusätzlicher Arbeitseifer, obwohl Mehrlohn nicht erreichbar (vorgetäuschte Mögl.) z.B. zu hoher Arbeitseifer junger AN, da sie wissen, in frühen Phasen beobachtet zu werden und möglichst viele positive Signale erzeugen wollen.

z.B. beste Mann wird befördert --> relative Vergleichsmöglichkeiten (d.h. AN können sich gegenseitig beobachten) und langfristige Chance realisieren hohen Arbeitsanreiz --> kollektive Überanstrengung.

Arbeiten alle mehr, bleiben AN im relativen Vergleich gleich. Den AN entstehen zusätzliche Kosten (Arbeitsleid) ohne zusätzlichen Gewinn --> möglw. ineffizientem Arbeitseinsatz.

- individuell rational

- kollektiv irrational

- Demotivation, wenn Ziel erkenntlich nicht mehr erreichbar
- Demotivation, wenn Sieg schon sicher und nicht mehr einholbar
- Sabotage, Gerüchte, Mobing, steigende Fehlzeiten, sinkende Produktivität

Lösungsansätze:

1. Preis darf nicht zu hoch sein (Eskalationseffekt) und nicht zu niedrig (keine Wirkung)
2. Preis sollte der zusätzlichen Arbeitsleistung entsprechen (Prognoseproblem!)
3. Abstand der Lohnzuwächse zwischen Gewinner und Verlierer verringern
4. Stauchung der Lohnstruktur (weniger Lohngruppen)
5. Zwischeninformation vermeiden (Räumliche Trennung)

Lösungsansatz: Mindestlöhne und abnehmende Grenzerträge für Zusatzarbeit

### 4. Sperrklinkeneffekt (Ratchet Effekt)

Leistungsinformationen dienen nicht dem Vergleich der AN, sondern zum Erstellen eines Standards, an dem die AN dann gemessen werden.

kommt am Anfang des Beschäftigungsverhältnisses vor. AG kennen auch noch nicht den optimalen Arbeitseinsatz der AN, kann jedoch beobachten. Die früheren Beobachtungen werden zu Normen. Eine hohe Anstrengung zu Beginn werden zu hoher Norm auf Dauer. Werden Beobachtungen zum Auffinden von Normen offiziell benutzt, so werden die AN die Arbeitsleistung zurücknehmen.

frühe Leistungswerte (z.B. bei Akkordlohn 1€/Stk. erzielte höhere Leistung) wird als neuer Standard genommen (und nun bspw. nur noch 0,5€/Stk. gewährt)

AG behauptet, AN sind zu mehr Leistung fähig, die ihm nur vorenthalten wird

Lösungsmöglichkeiten / Personalpolitische Konsequenzen

- Selbstbindung des AG (= Schätzung des Arbeitseinsatzes anhand des eingegangenen im

Voraus)

AN antizipieren das Verhalten des AG

- AG kann statistische Experimente machen
- Hohe Versetzungsintensität (Jobrotation)  
bei vielen AN ergibt sich somit eine durchschnittliche Arbeitsleistung, wenn sich die AN nicht absprechen
- Jobrotation, auch bei funktional unterschiedlichen Differenzierungen möglich -> alte Leistungsinformation nichts mehr aussagend, da hier anderer Standard gilt.  
gleichzeitig statistische Exp.: welcher AN passt an welcher ArbeitsStelle am besten?

--> Arbeitseinsätze erhöhen, Lohnkosten senken.

### C Aufstiegsphase

- längste Zeit des Arbeitslebens. Match bereits validiert.
- Info über Qualität verbessert, aber Qualität wird mehrdimensional  
AG sammelt weiterhin Informationen, die jedoch weniger WSK.Masse verschieben, da der AN sich bereits etabliert hat.
- Beide Seite lernen. Wie ist der AG? Wird das Karrieresystem eingehalten ?  
in späteren Phase der Beschäftigung gibt es

**Varianten:** Beförderung, Versetzungen oder sogar Dekradierungen und Entlassungen geben.

**1. Effekt:** geringere Umverteilung der WSK-Masse -->

**2. Effekt:** Anreizeffekt werden wichtiger. Außerdem vermeidet der AG damit Fluktuation.

Beförderung hat zwei Auswirkungen

1. Anreizeffekt: Entlohnung - mehr Geld, anderes Aufgabengebiet
2. Anreizeffekt: AN weiß, dass er noch im Rennen ist --> künftige Beförderungschancen im Allg. wird der optionswert künftiger Beförderungen jedoch geringer, da die Anzahl weiterer Karrierestufen beschränkt und nun vermindert ist. Boss kann nicht mehr befördert werden.

--> am Anfang reicht Beförderung als Anreiz, Gehaltserhöhungen unnötig

**3. Effekte:** Ex-Post-Homogenität

folgt aus den relativen Vergleichen, Leistungsschwächere bereits ausgeschieden, Bessere übrig geblieben --> Kohorte besser --> Anstrengung steigt, da jeder sich unter den Besten befindet. Turnierteilnehmer/Gruppen werden immer homogener, so dass kleine Informationen bereits großen Ausschlag geben.

Kontextfaktoren

- Organisationsstruktur:    Hirarchie, Weisungspfade, ...
- Arbeitsmarkt:            Singalwirkung, Externe, ...
- Gewerkschaften:         Ecklöhne, AN-Rechte,...

### Informationseffekte

- Selektionsfehler
- Komplikationen im zweistufigem Selektionsprozess  
Hohe Irrtumswahrscheinlichkeit, bei der Auswahl der Besten unter den Guten der GesamtAN  
--> daher lieber darauf verzichten und einstufigen Selektionsprozess verwenden
- Zwischeninformationen  
- Turniereffekt: 1.Motivationsaspekt / 2. Allokationsaspekt (Selektionsinstrument)

- AN können sich gegenseitig beobachten

AN A sieht, dass B zuerst befördert wird, mit wem auf Geschäftsreise ist, AN können sich einordnen und wissen wo sie liegen

Bei vornliegenden AN kann dies zum Einbruch der Arbeitsleistung führen, da sie sehen, wie groß ihr Vorsprung ist. Bei AN, die Hinten liegen, kann die Arbeitsleistung auf das Mindestarbeitsniveau zurückgehen, da sie realisieren, dass sie keine Chance auf Gewinn haben.

Hintenliegende gehen größeres Risiko ein, da er eh nichts mehr zu verlieren hat (kein down-side-risk mehr, z.B. Fondsmanager)

--> Personalpolitische Konsequenzen:

- Zwischeninformation verbergen: nicht zu realisieren
- langsamere Beförderungsgeschwindigkeit --> geringer Anreizeffekt

- Informationsübertragung durch Beförderung

Beobachtung der Beförderung durch einen externen Arbeitgeber, kann zur Abwerbung (Poaching) führen. Dies geht jedoch nicht, wenn es sich nur um betriebspezifische Qualifikation handelt. Daher macht das Abwerben nur in frühen Phasen (ersten Beförderungen) Sinn. Außerdem muss das Karrieresystem bekannt sein, so dass der externe AG 'gute' Kandidaten erkennt. --> Beförderungen könnten zu Unrecht unterbleiben. Doch der Kontextfaktor Arbeitsmarkt beeinflusst die Karriere auch dahingehend, dass der AN sich selbst bei anderen AG umschaute, sofern seine Fähigkeiten allgemein genug sind.

Bei der Beförderung muss der AG die Außenoption (Gehaltsforderung des AN) bezahlen --> AG befördert daher nur, wenn die Außenoption  $\leq$  Produktivitätszuwachs ist.

--> Personalpolitische Konsequenzen:

- langsamere Beförderungsgeschwindigkeit --> geringer Anreizeffekt
- Aufbau betriebspezifische Humankapital

- optimale Lösung: nur Aufbau von betriebspezifischen Humankapital
- Verzicht von Beförderungen (Geheimhaltung/Verschleierung durch Versetzung mit höherem Gehalt) --> schwierig
- Beförderung nach Seniorität --> gut, wenn zuvorige Selektion, so dass nur gute AN befördert
- langsame Beförderungsgeschwindigkeit

### Winer's Curse - Effekte

asymmetrische Informationsverteilung, nur einer (AG) kennt den tatsächlichen Wert (Talent des AN) des Objekts, externe AG weiß weniger, neuer AG zahlt zuviel (bad news)

z.B. eine Regierung verteilt Konzessionen für ein Erdölfeld. Kosten wäre für alle Kandidaten gleich. --> mehrere Gutachten/Schätzungen zur Ertragskraft

Angenommen User\_1 gewinnt die Auktion (höchste Zahlungsbereitschaft) und alle Bieter seien etwa gleich gut/kompetent --> neg. Nachricht, da zuviel gezahlt, denn nur der Schätzfehler der Bieter unterscheidet sich.

unbekannten Warenwert überschätzt --> der am meisten überschätzt hat, gewinnt die Auktion

Fremde (externe) Arbeitgeber unterliegen der Gefahr, AN bei der Abwerbung zu überschätzen zusätzlich hat der alte Arbeitgeber mehr Informationen. Nur in frühen Phasen, da hier das Chance/Maß am höchsten). Allerdings weiß der neue AG nicht, ob der abgeworbene AN bei ihm die gleiche Leistung erbringen wird.

z.B. professioneller Sport, Fußball, Profivereine, Prozeßanwälte (Jury-Vortragender)

Entgegenwirken durch Auflagen für Wechsel / Ablösesumme

personalpolitische Konsequenzen

keines, denn der alte Arbeitgeber hat kein Problem, da er mehr Information hat und nur so lange bietet, wie er es verantworten kann. Abwerbende AG muss vorsichtig (weniger als seine tatsächliche Zahlungsbereitschaft bieten) beim Bietverhalten sein. Für den Fall dass man Gewinnt, könnte man im nachhinein sein Gebot nach unten korrigieren. Dazu müsste man die Differenz zum zweithöchsten Bieter wissen. Keiner weiß um wieviel man (Höhe) das Angebot korrigieren müsste. Intuition/Erfahrung ausschlaggebend

## 5. Karriereninteressen von Managern

Karriereinteressen nur interessant, wenn es überbetriebliche Karrieren gibt --> Manager versuchen sich auf dem Managermarkt positiv darzustellen

Manager haben mit ihrem Entscheidungsspielraum immer die Möglichkeit, ihren Außenwert gut darzustellen, um ein Abwerbegebot zu bekommen auch wenn die schlecht für das eigene Unternehmen / alter AG ist, d.h. eigene und nicht nur AG-Interessen werden verfolgt.

Manager muss also am Markt auffallen bzw. positive Signale über sich am Markt erzeugen.

### - hidden action

sorgt möglichst früh für schnelle Rückflüsse aus der Investition  
nützt Manager, schadet AG

### - hidden informationen

manager hält Informationen über frühere schlechte Investitionen (schlechtes Projekt) zurück, da notwendige Korrektur immer negativ gewertet

### **Personalpolitische Konsequenzen**

- hohe Mindestentlohnung gefordert um diesen kontraproduktiven Verhalten (bei variabler Entlohnung!) entgegenzuwirken.
- Beschneidung der Entscheidungsspielräume, Budgetbeschränkung, Genehmigung / zustimmungspflichtige von Investitionsprojekte ab einer gewissen Höhe./ Mindestbudgets, z.B. mind. 100 Lehrlinge einstellen (nicht sparen um Gewinne einzusparen)  
*Idee:* Manager schlagen Projekte vor, Aufsichtsrat genehmigt / Manager realisiert
- Entscheidung durch Gremien (d.h. gesamter Vorstand): damit kann einzelner Manager, der aussteigen will, nicht ineffektiv handeln, da er bei Kollegen auffällt. Nachteil: Verantwortungsabtretung, da jeder behauptet, es wurde gemeinsam entschieden --> Risikobereitschaft steigt. Test: Lasse Testpersonen alleine Entscheidung abgeben, berechne das Mittel und lasse anschl. Alle in einer Grupp

Headhunter-Methode: Werbe Person bei Unternehmen ab und beauftrage diese Person, bei der neuen Stelle um neue gute Leute zu schauen, die er abwerben könnte (beim eingenen Kunden!)

## D Austrittsphase

**Varianten:** Rentenalter, Entlassung durch den AG, Abwerbung, Tod oder Invalidität  
Lerneffekte nun unwahrscheinlich, mit Ausnahme des Signalcharakters der Entlassung

Soll ein AG, der AN entlässt, diesem noch helfen? Sog. Outplacement  
Entlassungen sollen eigentlich immer Signalcharakter haben

### 1. **ineffiziente Kündigung** (Standardfall, befri. Beschäftigungsverhältnis)

Allein der AG kennt (privat Info des AG) die Daten (z.B. Produktivität) des AN. Eine ineffiziente Kündigung liegt vor, wenn der AN trotz vorhandener Produktivität selbst kündigt. Eine ineffiziente Entlassung, wenn der AG den Fehler macht. AN sucht nach Alternativen.  
Die Außenoption ist eine private Info des AN.

- Personalpolitische Konsequenzen: Selbstbindung, indem freiwerdende Stellen sofort besetzt.
- andere AG können darauf schließen, dass der AN wenig Qualität hat. (Informationseffekt)
- zweifelhafte oder unfaire Entlassung (Kollegen können Grund nicht erraten) --> andere Manager im Unternehmen verunsichert und lassen sich abwerben. (Vertrauensbruch)  
Vor allem fraglich bei Leuten mit betriebspezifischen Qualifikation (die eigentlich für lange Verweildauer im Betrieb vorgesehen) --> gefährliches Instrument
- AG und AN erfahren erst im Zeitablauf ob sie zueinander passen (Qualifikation wird bekannt)  
Wechsel ist dann sinnvoll, wenn die Außenoption  $w$  (Info liegt beim AN) >  $v$  (Info hat der AG)  
AG entlässt in Absprache mit Aufsichts/Betriebsrat um Verdacht auf unfaire Entlassung zu verhindern
- > leistungseinb. bei unternehmen
- > glaubhafter sanktionsmechanismus, der shirk. vermindert
- > zwei signale (qualität des AN und Opportunitätskosten des AG)
- > neg. Auswirkung auf andere Angestellte

## 2. Lemon-Effekt:

gegeben: ASIV zweier AG. Entlassung hat Negative Signalwirkung --> Stigmatisierung des AN  
Aus der Stilllegung des Betriebes kann nicht geschlossen werden, dass entlassenen AN schlecht qualifiziert sind. --> keine Informationsübertragung (Stilllegungseffekt)  
Die Einkommensperspektiven und Einstellungschancen von Entlassenen sind schlechter.  
In BRD Lemon-Effekt nicht anwendbar, da Kündigung nur unter sozialer Perspektive (Sozialauswahl) (Verheiratet, behinderte Kinder), d.h. keine Information der Entlassung über die Produktivität --> AN überlegen sich, wie sie zu Sozialpunkten kommen (AN lassen sich evtl. %ige Behinderung bei Krankheiten bescheinigen, um drohende Kündigung zu vermeiden)  
--> der AG ist durch Gesetze nicht frei in der Entlassungsreihenfolge  
Existiert eine Informationseffizienz des Arbeitsmarktes werden verborgenen Infos übertragen:  
Entlassung --> schlechte Qualität des AN, da aussortiert  
Stilllegung --> durchschnittlicher Qualität  
deplaces workers aus stillgelegten Betrieben finden schneller einen neuen Job und können höhere Gehälter erzielen.  
Personalpolitische Konsequenzen: Einstellende AG sollten Effekt überdenken

## Managerentlohnung

in Deutschland keine Publikationspflicht über Managerlöhne  
Vorstandsgrundgehalt muss nur in der Summe aufgeführt werden. Verteilung unbekannt.  
Prämien (leistungsabhängige und leistungsunabhängige) müssen im Anhang als Summe ausgewiesen werden

Publikation ideal von:

1. Grundgehälter
2. aller Prämien (auch leistungsunabhängiger)
3. Pensionsansprüche
4. nicht finanziellen Leistungen (Firmenwagen, etc.)

seltens in der deutschen Diskussion um Managerentlohnung:

Anteilseigner (eigentlicher Vertragspartner) beteiligen sich nicht an der Diskussion  
Regierung mischt sich ein. Wird sie geschädigt ??? Aufsichtsräte mischen sich ein,  
in anderen Länder viel mehr Einmischung, bspw. durch Fondsmanager

Beispiel Mannesmann: Staatsanwalt (und keine Anteilseigner) fühlte sich geschädigt  
klar: Esser steigerte den Marktwert Mannesmanns in wenigen Jahren von 20Mrd auf über 300Mrd.  
Angeklagt wurde er wegen Bereicherung von 'wenigen' 40M€.

Mike Eissner (Walt Disney) schloss 1982 Vertrag mit relativ geringem Grundgehalt und renditeabhängiger Prämie: wenn Disney (damals < 2%), mehr als 6% erzielt (Branchenschnitt war 4% – 5%), Optionskontrakt, Aktienkurs 1982 14\$ - 15 \$  
 Laufzeit 10 Jahre, Basispreis 85\$, Ausübung des Optionsrecht 250 Mio \$  
 Überproportionale Steigerung beginnt in den 80er: Optionsanteil steigen als Bestandteile in der Managerentlohnung

Optionsentlohnung als zusätzliche Entlohnung:  $\Delta W = X(K_t - B)$ , wenn  $K_t > B$ , sonst 0

X: Anzahl der Bezugsrechte

$K_t$ : Aktienkurs in t Jahren (mind. 5 Jahre)

B: Basispreis (meistens der heutige Aktienkurs)

Wovon hängt die zeitliche Entwicklung der Aktienkurse ab? Steuerreform, steigen in Inflationsphasen,... Also zum Einen weil das Management gut war, zum Andern durch Allgemeine Faktoren. Wie können dieses unverdienten Faktoren verhindert werden ?  
 z.B. Vergleichsdepots z.B. besser als DAX -> konditionierte Option  
 z.B. Henkel erst wenn 20% besser als Branchenvergleichsportfolio

Option wirken immer asymmetrisch:

Manager sind nur an den Gewinnen beteiligt, nicht an den Kosten.

Option führt zu höheren Innovationsneigung, aber auch zu Manipulationen

“earnings Management”: Kurz vor Ende der Haltefrist haben Manager Anreiz zum Lügen

Managergehalt = 50%Grundgehalt + 25%Boni + 25% LTI

Boni : kurzfr. Anreize, früher an RoE, Bilanzdaten, EK-Rendite, Residualgewinn orientiert

LTI : Longterm Incentiv

Residualgewinn =  $qM = (1+r)M = (1+\text{risikoloser Zinssatz})\text{Marktwert zu Beginn der Periode}$

- Residualgewinn ist die Differenz zwischen Gewinn und risikofreiem Zins. Was, wenn kein Marktwert existiert? In der Bilanz sind keine kalkulatorischen Zinsen des EK's enthalten. Wenn der Manager am Bilanzgewinn beteiligt ist, wird er soviel EK wie möglich verwenden. Deshalb mit  $i$  als Schranke
- Boni betreffen laufende Periode
- LTI langfristige mehrjährige Durchschnitte der Bilanzdaten --> Hohe Relevanz zu Bilanzdaten --> Aus LTI wurden die Optionen

### Befunde:

- starke internationale Unterschiede im **CEO-Arbeiter-Differential**  
 Internationales Lohndifferential zwischen Vorstandsvorsitzendem und durchschn. Facharbeiter schwankt stark: Japan=17 / Frankreich/Deutschland=24 / USA=107  
 Japan: Die Managerentlohnung beinhaltet zusätzliche Rechte, die nicht in der Bilanz stehen z.B. lebenslange Mitgliedschaft im kaiserlichen Golfclub
- **positive Ergebnisabhängigkeit**  
 3,25 x Lohnsteigerung = 1000xMarktwertsteigerung  
 Lohnumsatzelastizität ziemlich stabil bei 0.2
- **starkes Größenpotential**  
 Managerentlohnung ~ Unternehmensgröße (Umsatz, Mitarbeiter, ...), d.h. mit der Größe sinkt/steigt auch das Gehalt des Managers

Die Rentenzusagen richten sich nach dem Grundgehalt. Daher wird das Gehalt aufgesplittet.

Die Höhe der Rentenzusagen ist nicht bekannt. Ein großer Teil der Gehälter sind nicht monetär.

Wenn es einen starken Eigentümer gibt (mind. 25% Aktien) ist die Entlohnung meist stark ergebnissabhängig

## Theoretische Probleme

### 1. Unternehmenskontrolle

Hauptproblem: Eigentümer und Manager (Entscheidungsmacht) sind unterschiedl. Personen

--> wie gut können die Eigentümer die Manager kontrollieren? Wie groß sind die ASIV?

Ist die Kontrollmöglichkeit nicht ausreichend, erfolgt die Regelung durch den Lohn

Kopplung der Löhne an Größen, die für Aktionäre (EK-Geber) wichtig sind.

Lohnsysteme dort, wo Kontrolle versagt.

Kontrollsystem: Indikationspflichten, Wirtschaftsprüfung, Kontrolle durch FK-Geber (gerade wenn EK-Geber zu schwach, oder EK zu stark gestreut), Kontrolle durch AN und durch Staat.

- **Überwachungsaktivität.** Zeitliche Verschiebungseffekte nicht ausnutzbar gestalten, da sonst AG-schädliche Entscheidungen getroffen werden, z.B. keine Ausbildung/Investition/...
- Bemessungsgrundlagen & Bewertungen teilw. Langfristig gestalten

Managerentscheidungen habe Einfluss auch andere Manager.

Entscheidungen wachsen überproportional ~ Aufstieg des Managers im Unternehmen

### 2. Vertragstheorie

1. je größer Unternehmen --> Managerentlohnung höher

je größer Unternehmen --> Kennzahlen (Bilanzgewinn, Umsatz) steigen --> Managerlohn höher

--> doppelter Wirkungseffekt

Unternehmensgröße macht 40% (Hauptanteil) des Managers aus. RoE nur 4,5%

Dauer der Zugehörigkeit --> Entlohnung

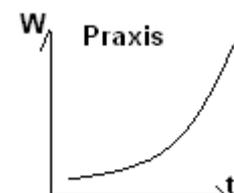
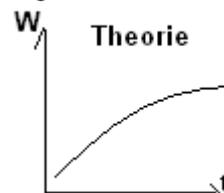
2. Lernmodell

Theorie: anfangs lernt der AN mehr --> stärkere

Lohnzuw. --> steigende Produktivität

--> Lohnzuwächse

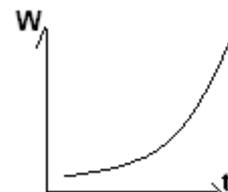
Praxis: Karriereversprechen reicht anfangs als Anreiz  
Gegen Karriereende fallen diese weg, da ein CEO nicht mehr aufsteigen kann --> Lohnzuwächse



3. Tuniermodelle

höhere Tunierpreisdifferenz, da die künftigen Tuniere gegen 0 gehen bzw. es weniger anstehende Tuniere gibt: Viertelfinale, Halbfinale, CEO

- Produktionsumwege: späterer Konsum, jetzt sparen(produzieren)
- Innovation
- Arbeitsteilung (zeitlich: sequentiell, parallel), Spezialisierung

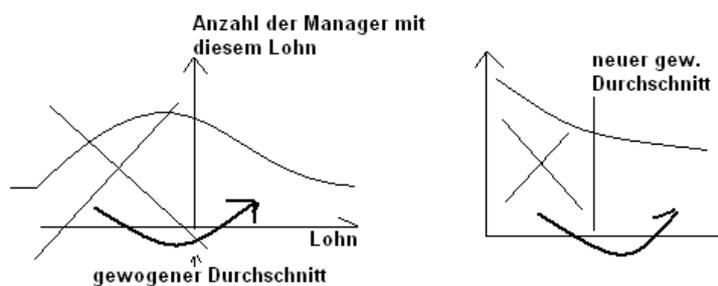
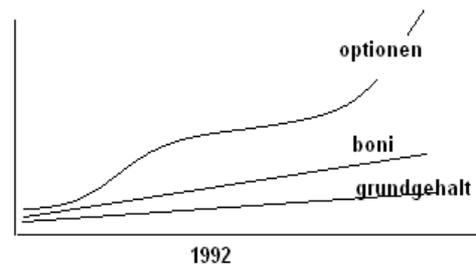


## Managerentlohnung

### Erklärung des Anstiegs der Managerentlohnung in den 90er Jahren

- USA: Eingriff des Staates zur Regulierung dieses Anstiegs nachdem DisneyManager mit seiner Option die Diskussion anregte und sogar zum Wahlkampfthema machte. Republikaner und Demokraten waren sich sogar einig! SEC (Börsenaufsicht, Regulierungsfunktion) erstellte 1992 neue Regeln zur Managerentlohnung, die jedoch den gegenteiligen Effekt bewirkten.
  - Begrenzung der steuerlichen Abzugsfähigkeit auf...
  - Compensation Committee darf nur noch aus Outside-Director (Aufsichtsrat) bestehen
    - d.h. Inside-Director (Vorstand) entscheiden nicht mehr über eigenes Gehalt
    - Berater dürfen eingeschaltet werden
    - Dokumentationspflicht und Begründung auf der Hauptversammlung

- müssen über Gehälter entscheiden (Verhandlungen führen)
- Informationen sind öffentlich, daher jedoch extra umfangreich
- Committee darf Vergleichsgruppe auswählen (z.B. 5 beliebige Unternehmen) anhand der die Leistung verglichen und erläutert werden soll.
- Für die Erläuterung der Entlohnung dient ebenfalls eine Vergleichsgruppe
- Bizjak Lemmon / Naveen
  - wollen den Anstieg der Managerentlohnung erklären
  - Analyse des Einflusses der Peergroup auf die Entlohnung
  - nach 1992 plötzliche Begründung „Managerlohn wurde lediglich auf den Durchschnitt der Vergleichsgruppe angehoben“. Das machen plötzlich alle so. Orientierung am Mittelwert
  - Lohnerhöhung mit Verweis auf Durchschnittslöhne der Verweisgruppe begründet.
  - Lohnerhöhung war nicht an Mehrleistung gebunden sondern nur eine relative Lohnerhöhung
  - Bei der Leistung hat man sich mit schlechten Vergleichsunternehmern verglichen, bei der Entlohnung mit guten: 90% der Unternehmen wählten unterschiedliche Vergleichsgruppen, nur 15% entlohnten leistungsabhängig.
  - Um Klagen zu vermeiden, wurde die Entscheidung an Berater weitergegeben, die jedoch auch nicht entscheiden wollten, so dass man sich gemeinsam abstimmte.



## Theoretische Probleme bei der Managerentlohnung

### 1. Kontrolle

In Deutschland sind sehr viele starke Eigentümer vorhanden -> theoretisch wird daher mehr kontrolliert, da EK-Geber genauer hinsehen. 1/n-Problem: Bei der Kontrolle des Managements trage ich die gesamten Kontrollkosten, bekomme mit meinem Anteil von 1/n jedoch auch nur 1/n des Gewinns.

## Gestaltungsregeln für Managerentlohnung

### 1. Ausgangslage / Annahmen

- dauerhafte Beziehung
- gegebene Hierarchie mit effizientem Beförderungssystem
- Mehr-Aufgaben.Charakter aller Managerverträge
- möglichst einfach überprüfbare PGB

### 1. Allgemeine Regeln

- Bei der Ausgestaltung der Managerentlohnung ist der Einfluss der **Unternehmensgröße**, der **Branchenzugehörigkeit** und der **Eigentümerstruktur** zu kontrollieren
- Bekannte Nachteile des Entlohnungssystems müssen stets durch das **Überwachungssystem** kontrolliert werden
- Als Bemessungsgrundlage sollten möglichst viele **informative Signale** verwendet werden
- **Exogene Risiken** sollten, soweit möglich, aus den Entlohnungsbestandteilen herausgefiltert werden.
- Mindestens einer der Prämienbestandteile sollte auf subjektiven Beurteilungen für Leistungen bei nicht antizipierten Umweltentwicklungen und anderen nicht kontrahierbaren

Leistungen beruhen.

## 2. Entlohnung von Geschäftsführern (Top-Managern)

- Eine wesentliche Bemessungsgrundlage sollte sich an **Marktwerten** orientieren  
Residualer Marktwert :  $RM = M_t - (M_{t-1} - D_{t-1})(1+i)$
- **Dividenden** sollten möglichst vorsichtig als Bemessungsgrundlage verwendet werden
- Der **Jahresüberschuss** muss als Bemessungsgrundlage nicht völlig vernachlässigt werden
- Langfristige Anreize (LTI – Long term Incentives)
  - Theorie weitgehend unklar
  - früher bilanzorientierte Ansätze, bspw. gleitende 5-Jahres-Durchschnitte von Renditen
  - heute: Optionen

## 3. Entlohnung der sonstigen Manager

- Die Entlohnung muss stets im Hinblick auf ihre **zeitlichen Auswirkungen** und das **Karrieresystem** geprüft werden
- neben **lokalen** sollten zwingend auch **globale** Bemessungsgrundlagen verwendet werden.
- Alle denkbaren lokalen Bemessungsgrundlagen wie Kapitalwerte, Betriebsergebnis, Residualgewinn, ROI, etc. sind **hoch problematisch** und können ohne entsprechende Vorkehrungen im **Überwachungssystem** nicht funktionieren

Entwurf von Rot/Grün: alle Gehaltskomponenten offenlegen, sonst Busgeld bis 50T€ (für viele Manager zu geringe Sanktion!). Die Anteilseigner können mit 75% jedoch die Befreiung von der Publikationspflicht beschließen. Da in Deutschland oftmals Unternehmen nur Tochterfirmen anderer Unternehmen sind und eine große Überkreuzverflechtung besteht und Depotstimmrechte (überwiegend Banke vertreten ihre/Aktionärsinteressen) existiert, ist dies leicht realisierbar.

## Theoretische Probleme

### (1) Kontrolle:

- vorhandene Trennung von Eigentum und Kontrolle --> Kontrolle der Manager durch Aufsichtsrat, Kapitalmarkt, Banken, ...
- Erwartungen:
  - Kleinaktionäre kontrollieren kaum
  - starke EK-Geber kontrollieren
  - starke EK-Geber setzen leistungsabhängiges Kontrollsystem durch
  - Banken kontrollieren, wenn keine starken EK-Geber vorhanden

In Deutschland sind oftmals Muttergesellschaften aber auch Banken als starke EK-Geber vorhanden -> Banken kontrollieren, da FK-Anteil groß => **Eigentümerverhältnis relevant**. In den USA schwache Eigentümer, da alles am Kapitalmarkt gehandelt wird (hit&run) – auch Fonds!

### (2) Unternehmensgröße: wahre These: Entlohnung muss mit der Unternehmensgröße steigen:

- Entscheidung von Managern auf höherer Ebene beeinflusst Manager unterer Ebenen (Hierarchie).
- Verstärkung des Einfluss gem. der Ebene proportional zur geo. Reihe  $1/n$   
Einkommenszuwächse nehmen nach Ebenen zu.
- Man findet auf höheren Ebenen bessere Manager, wenn das Beförderungssyst. funktioniert
- Die Einkommenszuwächse nehmen über die Ebenen zu.

Folgen:

- große Unternehmen suchen bessere Manager
- Selbstselektionsprozess: schlechte AN bewerben sich erst gar nicht bei Unternehmen mit hohen Löhnen.
- große Unternehmen können auf besser qualifizierte Grundgesamtheit von Bewerben wählen
- indizierter Wettbewerb unter Managern
- Löhne Branchenabhängig

Hotelmanager niedrigerer Lohn – kann wegen Spezialqualifikation nicht wechseln. Jedoch hat es schon Branchenwechsel von der Industrie zur Dt. Bank gegeben: bester Manager von der RAF erschossen.

(3) **Principal-Agent-Problem**: Standardmodell:

- Enge Annahmen, wie 1 Periode, 1 Agent, 1 Aufgabe, ...
- zentrale Aussage: Ein gewisser Teil des Lohns sollte aus Anreizgründen ergebnisabhängend sein: Grundgehalt  $w'$  + Prämienatz ( $\alpha$ ) \* Bemessungsgrundlage  $B$  = Gehalt  $w$
- Der Markt sagt jedoch nicht, wie groß dieser Prämienatz/Anteil  $\alpha$  sein soll.
- Frage nach Bemessungsgrundlage bleibt offen
- Grundgehalt ebenfalls fraglich
- > Verhältnis direkter Anreize (Prämien) und indirekter Anreize muss überdacht werden:
- starke direkte Anreize werden benötigt, wenn Beförderung (indirekter Anreiz, auch: Managermarkt) gegen 0 geht.

Außenoption (leider nicht bekannt für Top-Manager) muss beachtet werden

**==> keine klare Aussage** durch Prinzipal-Agent-Theorie bei der Managerentlohnung sagt nichts über relativen Anteil der Entlohnung,  $\alpha$  und der Bemessungsgrundlage aus

(4) **Managermacht**: Managerentlohnung hat nichts mit Prinzipal-Agent-Modell zu tun sondern nur damit, dass der Manager sich durchsetzt (Eigeninteressen des Managers) und nicht gebremst wird. Also Mischung aus Managermacht und mangelnder Kontrolle. Außerdem sind TopManager knapp.

Kritik daran:

- Man kann sich auf die Anreize der outside directors nicht verlassen
- CEO kann die Wahl und Entlohnung der Direktoren beeinflussen
- Kontrolle durch den Managermacht zu schwach

Managermachtansatz:

- Relevanz des Managermachteinflusses unbestritten
- Massive Hinweise auf problematische Formen der Entlohnung (v.a. Optionen)
- exogene Einflüsse erklären mehr (90er Jahre)
- Vergütungsberater helfen eher den CEO und verschleiern die Höhe der Löhne (camouflage)
- > Managerentlohnung hat nichts mit Anreizen zu tun.
- > lassen sich Anteilseigner dauerhaft ausbeuten?

**==> denkbare alternative Erklärung**

Staat will Managerlöhne beschränken --> Ausbeutung von Anteilseigner verhindern --> Schutz der Kapitalisten = Sorge des Staats? Publikation der Pensionsansprüche wäre interessanter!

1-3: z.B. Bilanzgewinn mag verzerrt sein, jedoch ein gutes Signal/Indikator

1-4: z.B. Konjunktur/Inflation sollte unberücksichtigt bleiben

Herausfiltern durch relative Vergleiche (Durchschnitt der Branche, ...)

sonst würde Manager Risikoprämie verlangen (z.B. für TradeCenter Untergang)

Manager kann nichts für die Marktentwicklung

2-1 Orientierung an welcher Vergleichsgruppe

Residualer Marktwert kann nur steigen, wenn lohnende Investitionen mit Zinssatz  $i$  durchgeführt werden, d.h. ich zahle nur mehr Lohn, wenn ich tatsächlich reicher geworden bin.

3 Hürden für die zusätzliche Informationsbeschaffung

1.

2.

3. Kosten für Informationsbeschaffung < Nutzen aus neuer Information

## TEIL 3 - Organisation

Unternehmen sind kooperative Institution.

Unternehmen sind auf **Dauer** angelegte **Formen der Zusammenarbeit** von mehreren Akteuren mit zumindest teilweise ähnlichen Interessen zur Realisation gemeinsamer Vorteile.

- **Aufgabe** des Unternehmens: Lösen des Koordinationsproblems, Zusammenarbeit, Verfolgung der gemeinsamen Interessen, Realisierung des gemeinsamen Vorteils
- **Form** offen, d.h. nicht zwangsläufig Hierarchy oder Zentralismus
 

- ruhiger Markt --> bürokratische Form	nur in der Theorie
- Kostenführerschaft --> strikte Hierarchy	
- Technologieunternehmen --> partizipierende Form	empirisch nicht stimmt
- Qualitätsführerschaft --> viel freiwillig --> Partizipation	
- empirisch: generell offen, überall anders, d.h. kein Determinismus
- **Mittel**
  - Organisationsstrukturen
  - Verträge
  - Regeln und Normen
  - Ausbildung
  - Entlohnung
- **Funktionen/Ziele**
  - Sicherung der Koordination
  - Sicherung der Kooperation
  - effiziente Informationsverarbeitung
  - Organisationsfehler:
    - zu träge Informationsverarbeitung

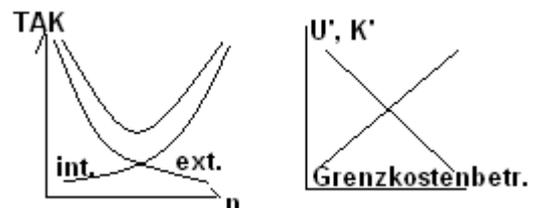
Probleme:

- mehrere Akteure --> verteiltes Wissen/Information (Marketingabtl. kennt Kundenbedürfnisse evtl. nicht, da Vertriebspersonal Extraabteilung) --> gute Organisationsstrukturen entscheidend
- strategisches Verhalten  
z.B. trotz dezentraler Organisation Ja-Sager-Effekt: Trotz offener Form, werden nur Dinge weitergegeben, die vermutlich für Vorgesetzte wichtig sind und entscheidende Details vergessen -> Verzerrung
- strikt gegenläufige Interessen: Teilen des Gewinns. Jeder will den größten Teil.  
Free-Rider-Problem: Vergrößerung des eigenen Gewinnanteils zu Lasten des Gesamtgewinns
- strikt gemeinsame Interessen: Vergrößern des Gesamtgewinns
- Sicherung der Dauerhaftigkeit der Zusammenarbeit (Facharbeiter verbleiben 20 Jahre im Unt.)
- kooperative Spieltheorie: Verträge jederzeit möglich
- nicht-kooperative Spieltheorie: nur ein Vertrag, typischerweise der Arbeitsvertrag

Transaktionskosten TAK

$n$  = Anzahl abgewickelter Transaktionen

- Unternehmen bestehen gerade deshalb, weil sie die TAK effizienter abwickeln können als der Markt.
- Die optimale Unternehmensgröße liegt dort, wo die internen TAK gerade noch unter den externen liegen.



zweistufig

- Prinzipal gestaltet Organisation --> Regeln --> beeinflusst Verhalten der Agenten unterschiedl.  
--> Agent muss diese antizipieren können --> Prognose für Auswirkung der Regeln wichtig

Interessen

zwei Leitbilder: totale Harmonie (alle ähnliche Interessen) <--> Marxismus (alle eigene Inter.)  
 Gefangenendilemma zeigt, dass Leute mit unterschiedl./eigenen Interessen dennoch gemeinsame Entscheidungen treffen können.

- Kooperations (Zusammenarbeit strikt gemeinsames Interesse) und Verteilungs-(Gewinnverteilung strikt gegenläufige Interessen) lösen --> Verteilungsproblem neutralisieren  
 z.B. Regelung bereits im Gesellschaftervertrag  
 Tarifvertrag auf der Betriebsebene kein Verteilungsproblem da Friedenspflicht --> ungestörte Zusammenarbeit  
 in Japan: AN verhandelt 2mal jährlich über Prämie (20% Lohnanteil des AN) --> Verhandlung auf Betriebsebene, verschweigt der AG einfach Informationen um nicht zu hohe Prämien an den AN zahlen zu müssen? Nein. Pflicht alles offen zu legen.  
 In der BRD evtl. durch CDU geplant einzuführen. Jedoch Zweifelhaft, da CDU Offenlegungspflicht nicht vertritt --> Kontrolle?

Spieler	b1	b2
A	a1	2,2 0,0
	a2	0,0 1,1

Im Gleichgewicht hat keiner der Spieler den Anreiz, von der aktuellen Position abzuweichen

Gleichgewichte können bewertet werden (:=Effizienz)

- a1:= A benutzt Linux
- b1:= B benutzt Linux
- a2 := A benutzt Windows

- individuelle Effizienz: maximiere die Gleichgewichte/Nutzen
- kollektive Effizienz: pareto-optimal

Regeln

- gleichzeitiges/sequentielles Ziehen
- voll observierbar
- Standards/Normen, z.B. dt. Spache, RechtsStraßenverkehr, Computerprotokolle

Problem der Gleichgewichtsauswahl: es existieren u.U. mehrere Gleichgewichte  
 Gleichgewicht u.U. nicht optimal

Koordinationsspiele:

Lösungsmöglichkeit: Regelung, Anweisung durch Zentrale (Hirarchie), Tradition (so handeln, wie bisher üblich bei wiederholenden Spielen), Fokalpunkte, Sitten, Normen

3 Arten von Koordinationsproblemen

- Shared Interests --> (a<sub>1</sub>,b<sub>1</sub>) bspw. 0,0 oder 1,1, d.h. Nutzen gleich groß
  - asymmetrisch --> wie im obigen Beispiel
  - symmetrisch --> bspw. 1,1 anstatt 2,2
- Mixed Interests
 

1, 0,9	0, 0	a1:=A geht in Kneipe	(A geht lieber in die Kneipe
0, 0	0,9, 1	a2:=A geht ins Kino	B lieber ins Kino)

--> wo treffen sich A und B?

  - FirstMoveAdvantage Ist A schon in der Kneipe, so hat B keinen Nutzen davon wenn er ins Kino geht
  - Egoismus: B kann sich auf A's Ego verlassen und weiß dass er in der Kneipe ist
  - Ausgleichszahlung: A bringt B Blumen mit in die Kneipe

Gefangenendilemma

2 Verdächtige in Einzelhaft. Beide gestehen nicht: (2,2) wegen milderem Verbrechen.  
 Beide gestehen: (3,3) da nur ein Jahr Ermäßigung. Einer gesteht: (1,4) Kronzeugenregel.  
 Bei (2,2) befindet sich das Nash-Gleichgewicht. Würde einer gestehen, gesteht der andere ebenfalls sofort um den eigenen Nutzen zu maximieren und beide sitzen 3 Jahre.

- 1. Statische Spielsituation: es wird nur einmal gespielt (3,3) (1,-1)

- mit Sanktionsmechanismus, z.B. erschießt Mafia Geständigen (-1,1) (-1,-1)
2. dynamische Spielsituation: benötigt keinen Sanktionsmechanismus zur Kooperation  
beide Spieler kooperieren solange, wie der andere kooperiert
  3. endlich viele Wiederholungen  
Deflaktion ist von Anfang an die bessere Strategie, da im letzten Spiel garantiert beide deflaktieren, weil keine glaubhaften Sanktionen mehr existieren. Damit deflaktieren beide auch im vorausgehenden Spiel, so dass mittels Rückwärts-Induktion beide immer deflaktieren.  
Endspieleeffekt: empirische Beobachtungen zeigen, dass die Spieler nur beschränkt rational handeln, da sie erst gegen Ende deflaktieren. Der teeth-and-teeth-Zahn-um-Zahn-Spieler bildet das menschliche Verhalten ab: Anfangs kooperieren beide, erst gegen Ende deflaktiert einer, was sofort mit Deflaktieren abgestraft wird. Kooperiert danach ein Spieler, wird dies ebenfalls mit Kooperation belohnt.  
Endspieleeffekt: AN die aus dem Unternehmen aussteigen möchten, brechen am Ende die Zusammenarbeit ab --> Altersstruktur hat Einfluss.

2 Akteure arbeiten alleine:  $v(1), v(2)$

Zusammenarbeit vorteilhaft, wenn  $v(1+2) > v(1) + v(2)$  und Verteilungsproblem bereits gelöst ist.

Kooperationsrente  $\Delta = v(1+2) - v(1) - v(2) > 0$

deflektieren = inkooperatives Verhalten

Zusammenarbeit (Kooperation) / Einfluss der einzelnen Akteure :  $\partial^2 \pi / \partial i \partial j$

#### 4 Ebenen

- Determinanten (externe Vorgaben)  
z.B. ist die Aufgabe des Unternehmens mittelfristig vorgegeben. Auch die Infrastruktur, vorhandene Technik, Gesetze und andere Rahmenbedingungen,...
- Determinanten wirken auf Variablen
- Variablen  
Formelle Ziele: Gewinnmaximierung  
Sachziele:

#### z.B. McDonalds

- hoher Strukturierungsgrad  
genaue Inputs (Zutaten, Betriebsausstattung)  
genaue Outputs (Burger, Pommes, ...)  
genau definierte Transformationsprozesse (Rezepte)  
Die ganze Intelligenz ist in den Regeln des Betriebs -> Mitarbeiter brauchen kaum KnowHow  
schlaue Organisation und dumme Mitarbeiter
- hohe Variabilität: deutliche Nachfrageschwankungen (Tagesverlauf) --> flexible Personalplanung (Pausenverbote in der Mittagszeit, etc.)
- hohe Häufigkeit: AN<sub>1</sub> macht nur Burger --> Lerneff., Wegfall von Rüstzeiten, Filialen ähnlich
- hohe Ähnlichkeit: da Organisation in allen Filialen ähnlich --> Zentralisierung --> Spezialisierungsvorteil

## Aufgabenverteilung

### • Beschreibe die Kriterien der Aufgabenanalyse

- Aufgabenanalyse bezeichnet die Zerlegung der Gesamtaufgabe in abgrenzbare Teilaufgaben/Elemente anhand bestimmter Kriterien. Daher kann grundsätzlich unterschieden werden:
  - Mengenteilung  
Aufteilung der Aufgabe in gleichartige jedoch mengenmäßig kleinere Portionen
  - Artenteilung  
Aufteilung nach inhaltlichen Kriterien in möglichst homogene Aufgabenbündel
    - Objekte als Kriterium: Orientierung an der Endleistung (z.B. Produkte)
    - Verrichtung: Orientierung an Funktionen (Beschaffung, Produktion, Absatz, ...)
    - Phasen der Tätigkeit: Prozessorale Perspektive (Planung, Realisation, Kontr.)
    - Eingesetzte Arbeitsmittel: Instrumentelle Perspektive (Maschinen, Ressourc)
    - Benötigte Kompetenzen / Qualifikationen: Personelle Perspektive (z.B. persönliche Anforderungen, Belastbarkeit,...)
- Aufgabensynthese / Kongruenzprinzip bei der Stellenbildung  
Eine Stelle ist ein von einer hinreichend qualifizierten Person unter normalen Umständen zu bewältigender Aufgabenkomplex und damit die Elementareinheit jeder Organisation mit folgenden vier Merkmalen:
  - nach Inhalt, Umfang und Spielraum festgelegte Aufgaben/Pflichten
  - Handlungsrechte/Kompetenzen, insb. Ausführungs/, Verfügungs-, Antrags-, Entscheidungs-, Anordnungs(Weisungs)-, Mitsprache-, Stellenvertretungsrechte nur mit Innen- oder auch Außenwirkung
  - Verantwortung (z.B. für Produkte, Betriebsmittel, Arbeitsabläufe, Mitarbeiter, Erfolgskennzahlen)
  - Qualifikatorische Anforderungen (z.B. körperliche, geistige, soziale Fähigkeiten)
 Dabei gilt der Grundsatz, dass Pflichten/Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung und erford. Qualifikationen in einem angemessenem (kongruenten) Verhältnis stehen
  - So kann eine Aufgabe nur durchgeführt werden, wenn die erforderlichen Handlungsrechte (z.B. Nutzung des MarketingBudget) vorliegen
  - Nur beeinflussbare Vorgänge bzw. steuerbare Ergebnisse können sinnvoll verantwortet werden

### • Erläutere die Funktionen von Stäben

Stäbe sind Stellen/Abteilungen für funktionale Spezialisten, die die Linienmitarbeiter bei Fragen der Entscheidungsvorbereitung und -kontrolle unterstützen (z.B. Controlling, Rechts-, Personalabteilung). I.d.R. Sind sie dabei mit Beratungs-/Mitspracherechten ausgestattet und haben weitreichende Verfügungskompetenzen bzgl. Entscheidungsrele-vanter Informationen. Direktes Entscheidungs-/Weisungsrecht steht ihnen jedoch nicht zu.

Hauptfunktionen:

- Entlastung und qualifizierte Unterstützung der Linienverantwortlichen
- Verbesserung des allg. Wissenstandes der Unternehmung durch Nutzung von Expertenwissen und Spezialisierungsvorteilen

## Entscheidungsrechte

### Chancen und Risiken von Delegation im Vergleich zur Partizipation

Delegation und Partizipation sind Formen, Entscheidungsrechte (Recht zur inhaltlichen Festlegung der Aufgabenerfüllung) in Organisationen zu verteilen

- Delegation:  
vollständige Weitergabe von Entscheidungsrechten an untergeordnete Stellen

- Partizipation:  
Beteiligung untergeordneter Mitarbeiter an Entscheidungsrechten der Vorgesetzten
- gem. Chancen
  - dezentral verteiltes Wissen der Mitarbeiter kann in Entscheidungen mit einfließen
  - Qualität der Entscheidungsfindung wird verbessert, weil die unteren Ebenen meist einen genaueren und problemnäheren Informationsstand (Kundenbedürfnisse, Produkteigenschaften, genauere technische Kenntnisse,...) haben
  - Erhöhung der Mitarbeiter-Motivation, da diese sich mit Entscheidungen besser identifizieren
  - Entlastung der Vorgesetzten, Einsparung von Opportunitätskosten)
- Chancen der Delegation: beschleunigte und billigere Entscheidungsprozesse, da lanwieriger Transfer der Informationen bis zur höheren Ebene entfallen
- Chancen der Partizipation:
  - Intensiver Austausch unterschiedl. Perspektiven (z.B. Techniker, Vertriebsleiter) verringern Informationsasymmetrien
  - kreativeres Potential und schafft *frühzeitige* Transparenz über mögl. Konflikte
- gem. Risiken  
Überforderung der Mitarbeiter, insb. Wenn die Kongruenzforderungen nicht beachtet wurden (ungenügende Qualifikation kann zur Frustration führen)
- besonderes Risiko der Delegation  
Diskretionäre Entscheidungsspielräume ermöglichen opportunistisches Verhalten (Ausnutzen) und führen zu Agency-Kosten (Kontrollkosten, Anreizverträge, 'Versicherungs'kosten, ...)
- besondere Risiken der Partizipation
  - keine klare Zuordnung der Verantwortung auf Einzelpersonen möglich, da die Gruppe am Entscheidungsprozess als Ganzes beteiligt ist.
  - Gruppenentscheidungen sind langsamer und teurer/kostspieliger
  - Gruppenentscheidungen können zu Anomalien führen

### Was versteht man unter dem Gutenbergschen Substitutionsprinzip ?

Das Prinzip besagt, dass soweit wie möglich fallweise Regelungen für Arbeitsabläufe und Problemlösungsprozesse durch allgemeine organisatorische Regelungen ersetzt werden sollen. Dieser Vorgang wird Programmierung genannt. Gründe:

- Verringerung des personenbezogenen Koordinationsaufwands
- Beschneidung von individuellen Ermessensspielräumen führt zu Erwartungsstabilisierung --> Verbesserte Planbarkeit, Prognosen, Kontrollmöglichkeiten
- Regeln werden gespeichert --> Erfahrungswissen (best Practice) und externalisiert dies aus den Köpfen der Mitarbeiter (AN kündigt; Wissen bleibt erhalten; neuer AN schneller angelernt)
- Formen der Programmierung
 

		Priorität
• starr		+++++
• flexibel		++++
• Rahmen.Pr.	bezieht sich auf Prozesse	+++
• Outputkontrolle	z.B. Pflichtenhefte	++
• Planungs- und Kontrollsysteme	z.B. Umsatzkontrolle, Kennzahlen	+
• Wertorientierung	schwammige Normen, z.B. 'Kunde ist König'	