

# Vorlesung Grundlagen von Management und Ökonomik

## Teil I (WS 05/06) + Teil II (SS 06)

### **Inhalt:**

Die ursprüngliche klare Trennung zwischen Volkswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre gehört der Vergangenheit an. In den letzten 25 Jahren hat die Entwicklung der Spieltheorie, der Vertragstheorie und der Informationsökonomik zu vielen fruchtbaren Erkenntnissen für traditionell betriebswirtschaftliche Fragestellungen geführt. Ob in Strategie- oder Organisationslehre, Personalökonomik oder Controlling, neue vertrags- und informationsökonomische Methoden sind nicht mehr aus der wissenschaftlichen Untersuchung von Managementfragen wegzudenken.

Die zweiteilige Vorlesung ‚Management und Economics‘ trägt dieser Entwicklung Rechnung. Sie beleuchtet zentrale betriebswirtschaftliche Fragen mit Hilfe des mikroökonomischen Instrumentariums, widmet aber auch den Grenzen der Anwendung des Rationalansatzes besondere Aufmerksamkeit. Managementfragen werden also nicht nur aus mikroökonomischer Perspektive, sondern auch mit Hilfe anderer sozialwissenschaftlicher Ansätze diskutiert.

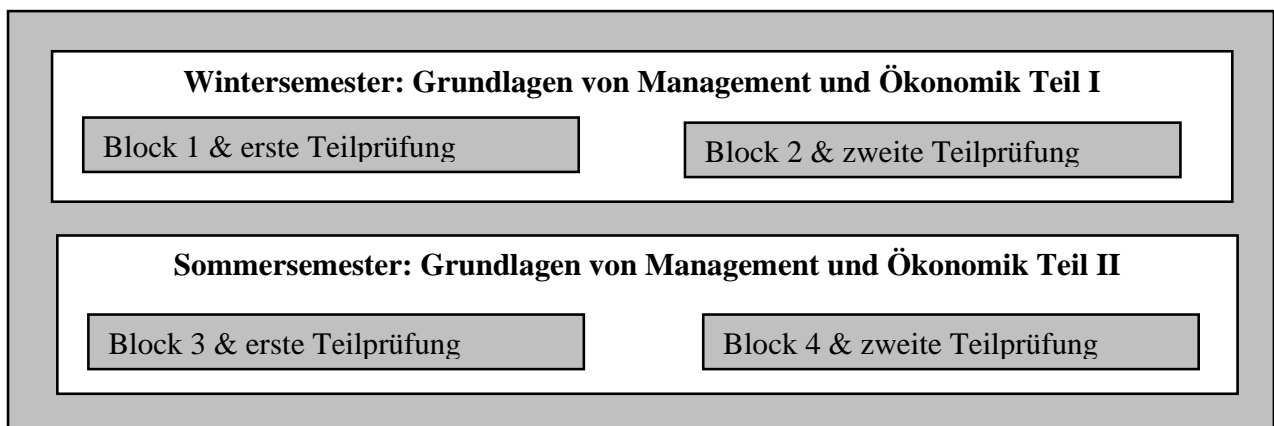
Die Breite der Fragestellung und der Methoden erlaubt und erfordert eine didaktisch innovative Vorgehensweise für die Vorlesung. Die zweisemestrige Veranstaltung ist deswegen in insgesamt vier Blöcke aufgeteilt, die sich den Themen Strategie, Organisation, Personal und Controlling widmen. Zwei bis drei Dozierenden teilen sich einen Block und lesen ihn gemeinsam. Dabei ist jeweils mindestens ein/e Vertreter/in der BWL und der VWL für einen Block zuständig. Die Studierenden können so jede Frage aus den unterschiedlichen Perspektiven der beiden Fachrichtungen kennen lernen.

## Organisatorisches

Zeit/Ort: Siehe Terminliste M&E Teil 1

Die Veranstaltung ist Kernstück der Studienrichtung ‚Management und Economics‘ und daher für diese Studienrichtung verpflichtend.

Die Veranstaltung besteht aus zwei Teilen, welche in je 2 Blöcke aufgeteilt sind. Nach jedem Block wird eine Teilprüfung abgehalten. Teil 1 findet jeweils im Wintersemester, Teil 2 im Sommersemester statt.



## Anrechenbarkeit

Jeder Teil der Veranstaltung entspricht 6 Anrechnungspunkten.

Anrechenbarkeit gemäss PPO 01:

- Pflichtveranstaltung für Studienrichtung ME, unter ME anrechenbar
- Im Rahmen der Studienrichtung Volkswirtschaftslehre, Studienschwerpunkt Microeconomics und Management ist die Vorlesung im Wahlpflichtbereich Management anrechenbar (MM2)
- Selbstverständlich ist die Vorlesung auch als Wahlveranstaltung für die Studienrichtungen BWL, VWL und Finance anrechenbar.
- Studierende von BWL, VWL und Finance können jeden der beiden Teilvorlesungen einzeln anrechnen; es müssen nicht unbedingt beide Teile der Vorlesung besucht werden.

### Anrechenbarkeit gemäss Studienordnung für den Bachelor of Arts in Wirtschaftswissenschaften

- Pflichtveranstaltung für Studienrichtung ME, unter ME1 anrechenbar
- Selbstverständlich ist die Vorlesung auch als Wahlveranstaltung für die Studienrichtungen BWL, VWL und Finance anrechenbar.
- Studierende von BWL, VWL und Finance können jeden der beiden Teilvorlesungen einzeln anrechnen; es müssen nicht unbedingt beide Teile der Vorlesung besucht werden.

### **Klausur**

- In jedem Semester werden total zwei je 90-minütige Teilprüfungen geschrieben (eine Teilprüfung pro Block). In jeder Teilprüfung wird ein Punkt pro Minute vergeben.
- Nach der ersten Teilprüfung wird den Studierenden als Information zum persönlichen Leistungsstand die erreichte Punktzahl mitgeteilt.
- Aus den Resultaten beider Teilprüfungen wird eine Gesamtnote gebildet. Mit einer Gesamtnote von mindestens 4,0 ist die Veranstaltung bestanden (Anrechnung von 6 ECTS)
- Für das Nichtbestehen werden 6 Maluspunkte vergeben.
- Die Prüfung kann nicht wiederholt werden.
- Die Resultate der Teilprüfungen und die Noten der Veranstaltung werden auf der M&E Homepage eingestellt: <http://www.isu.unizh.ch/mue/>

# Vorlesung Grundlagen von Management und Ökonomik

## Teil I (WS 05/06)

### 1. Block: Strategie

Egon Franck, Armin Schmutzler, Helmut Dietl

#### Allgemeinheiten über Fusionen und Unternehmensgrenzen

##### Pflichtlektüre:

ANDRADE, G., MITCHELL, M., STAFFORD, E. (2001), *New Evidence and Perspectives on Mergers*, Journal of Economic Perspectives 15 (2), pp. 103-120

##### Weiterführende Lektüre:

KATZ, J. P., Corporate Mergers and Acquisitions: One More Wave to Consider, Business Horizons, January/February (1997), pp. 32-40.

#### Vertikale Unternehmensgrenzen – Outsourcing, Insourcing, Make or Buy

##### Pflichtlektüre:

AYDEMIR, Z., BÜHLER, S., *Vertical Foreclosure: Theorie und wettbewerbspolitische Praxis*, erscheint in: Gehrig, B., Furrer, J., Dimensionen der Wirtschaftspolitik, Chur and Zurich: Verlag Rüegger.

BÜHLER, S., JÄGER, F., *Einführung in die Industrieökonomik*, Buchmanuskript, Kapitel 4.6.4.

PICOT, A., DIETL, H., FRANCK, E. (2002), *Organisation: Eine ökonomische Perspektive*, 3. überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (Kapitel 3.3.2 und 5.2).

##### Weiterführende Lektüre:

TEECE, D., *Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm*, Journal of Economic Behavior and Organization, 3 (1982), pp. 39-63.

WOMACK, J. P., JONES, D. T., ROOS, D. (1990), *The Machine that Changed the World: Based on the Massachusetts Institute of Technology 5-Million-Dollar 5-Year-Study on the Future of the Automobile*. New York:Macmillan.

## **Horizontale Fusionen**

### **Pflichtlektüre:**

ANDRADE, G., MITCHELL, M., STAFFORD, E. (2001), *New Evidence and Perspectives on Mergers*, Journal of Economic Perspectives 15 (2), pp. 103-120

BÜHLER, S., JAEGER, F. (2002), *Einführung in die Industrieökonomik*, Berlin: Springer, (Kapitel 4.6.1 bis 4.6.3).

CABRAL, L. (2000), *Introduction to Industrial Organization*, MIT Press, Kapitel 15.3.

### **Weiterführende Lektüre:**

FARRELL, J., SHAPIRO, C. (1990), Horizontal Mergers – An Equilibrium Analysis, in: *American Economic Review* 80, 107-126.

## **Diversifikation**

### **Pflichtlektüre:**

BESANKO, D., DRANOVE, D., SHANLEY, M., SCHAEFFER S. (2003), *Economics of Strategy*, 3rd ed. New York et. al.: Wiley (Chapter 3).

FAMA, E. F., JENSEN M. C. (1983), *Agency Problems and Residual Claims*, Journal of Law and Economics, Vol XXVI

JENSEN, M. C., *Eclipse of the Public Corporation*, Harvard Business Review, (Revised 1997)1.1.

PORTER, M. E., *Diversifikation – Konzerne ohne Konzept*, HARVARDmanager, 4, (1987), pp. 30-49.

### **Weiterführende Lektüre:**

FUNK, J., *Wie schaffen diversifizierte Unternehmen Wert?*, ZfbF 51, Heft 7/8 Juli/August (1999), pp. 759-772.

JENSEN, M. C., RUBACK, R. S., *The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence*, Journal of Financial Economics, 11 (1983), pp. 5-50.

MARKIDES, C., WILLIAMSON, P., „Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance“, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Special Issue, Summer (1994), pp. 149-165.

RUMELT, R. P., *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Boston, MA: Harvard Business School Press, (1986).

SCHERER F. M., ROSS, D. (1990), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Third Edition, Houghton Mifflin Company, Boston

### **Monopolisierungsstrategien**

#### **Pflichtlektüre:**

NALEBUFF, B. (1999), *Bundling*, Mimeo, Yale University School of Management,  
[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=185193](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=185193)

REY, P.; SEABRIGHT P., TIROLE J. (2001), *The activities of a Monopoly Firm in Adjacent Competitive Markets: Economic Consequences and Implications for Competition Policy*, IDEI working paper, <http://idei.fr/doc/wp/2001/activities.pdf>

### **Preisdiskriminierung**

#### **Pflichtlektüre:**

HERMALIN, BENJAMIN, *A Primer on Pricing*, Teaching Notes, University of California, Berkeley,  
<http://faculty.haas.berkeley.edu/hermalin/Pricing.pdf>

### **New Economy und Netzwerkökonomik**

#### **Pflichtlektüre:**

ECONOMIDES, N., *Notes on Network Economics for the MBA class, "Networks, Telecommunications Economics, and Digital Convergence"*,  
[http://www.stern.nyu.edu/networks/Netnotes\\_2003.pdf](http://www.stern.nyu.edu/networks/Netnotes_2003.pdf)

### **Serviceökonomik**

Literatur wird noch bekannt gegeben

## **2. Block: Unternehmensorganisation**

Ernst Fehr, Bruno Frey, Margit Osterloh

### **Die Unternehmensorganisation aus ökonomischer Sicht**

#### **Organisation und Effizienz**

In diesem ersten Abschnitt werden wesentliche Grundbegriffe und Herangehensweisen der ökonomischen Theorie diskutiert. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, was genau Ökonomen unter einer Organisation verstehen und mit Hilfe welcher Grundbegriffe und Konzepte sie versuchen, Organisationen zu erklären. Besondere Bedeutung haben hierbei der methodologische Individualismus sowie das Konzept der Effizienz. Effizienz wird zunächst präzise definiert und dann sowohl als normatives sowie als positives (erklärendes) Prinzip problematisiert. Aufbauend auf dem Effizienzbegriff wird das Effizienzprinzip sowie das Coase-Theorem hergeleitet. Unter bestimmten, genauer zu diskutierenden Bedingungen, besagt das Coase-Theorem, dass Gruppen von Individuen effiziente Lösungen implementieren. Für das Erreichen effizienter Lösungen spielen unter diesen Bedingungen Macht- und Eigentumsfragen keine Rolle.

Die Idee, dass sich Individuen auf effiziente Lösungen einigen, wird im folgenden auf Organisationen und Firmen übertragen. Ökonomen versuchen, bestimmte Eigenschaften und Charakteristika von Organisationen (z.B. bestimmte Vertragstypen, Organisationsroutinen oder die Existenz von Autoritätsverhältnissen) unter diesem Blickwinkel zu verstehen, d.h. als Ergebnis der Bemühungen von Individuen, effiziente Lösungen zu implementieren.

#### **Das Motivationsproblem**

Ein zentrales Problem von Organisationen ist die Motivation der Beschäftigten. Dieses Motivationsproblem besteht darin, dass einzelne Agenten einer Firma oder Organisation einen individuellen Anreiz, haben weniger zu leisten und so das Gesamtinteresse der Organisation zu unterlaufen. Insofern weist das Motivationsproblem eine soziale Dilemmastruktur auf: Für alle wäre es besser, wenn alle ihre Leistung gemäss Vereinbarung brächten, aber individuell gibt es starke Anreize „Trittbrett zu fahren“.

In einer Welt, in der alles vertraglich regel- und durchsetzbar ist, kann man das Motivationsproblem einfach durch Verträge lösen. Bei Nichterfüllung der vereinbarten Leistung droht eine Strafe, so dass es im Eigeninteresse eines jeden ist, seine Leistung zu erbringen. Diese first-best Lösung ist allerdings in der Regel nicht verfügbar, da Informationsbegrenzungen unvollständige Verträge nach sich ziehen. Insbesondere Arbeitsverträge weisen ein hohes Mass an Unvollständigkeit auf, da ein Arbeitsvertrag nicht im Voraus exakt festlegen kann, was ein Arbeitnehmer an jedem Tag zu jeder Stunde genau zu tun und zu lassen hat. In diesem Teil der Vorlesung soll genau dargelegt werden, was unter unvollständigen Verträgen zu verstehen ist und wie man das hieraus entstehende Motivationsproblem präzise beschreiben kann. In einem weiteren Schritt werden dann drei unterschiedliche Lösungsmechanismen diskutiert, die es Organisationen ermöglichen, das Motivationsproblem zu entschärfen und hierdurch zu effizienteren Lösungen zu kommen.

Ein potentiell wichtiger Ansatz, das Motivationsproblem zu entschärfen, beruht auf expliziten Anreizverträgen. Hierunter versteht man bestimmte Entlohnungsschemata, die die Entlohnung des Agenten an sein Arbeitsergebnis koppeln, wodurch höhere Leistungen im Interesse des Agenten sind. Die genaue Wirkungsweise und verschiedene Ausgestaltungsformen sollen in der Vorlesung ebenso diskutiert werden wie mögliche Mängel und Einschränkungen bei der Anwendung.

Eine weitere sehr bedeutsame Art, das Motivationsdilemma zu überwinden, stellen implizite Verträge dar. In einem formalen Sinn versteht der Ökonom hierunter „sich selbstdurchsetzende Vereinbarungen“ in wiederkehrenden Situationen. Die Idee der impliziten Verträgen besteht darin, dass es sich für die einzelnen Agenten in langfristigen Beziehungen auch dann nicht lohnt von Vereinbarungen abzuweichen, wenn es keine exogene Durchsetzung der Vereinbarung gibt. Dieser Ansatz liefert eine mögliche Erklärung für das empirische Faktum, wonach Arbeitsverträge (und Zugehörigkeiten zu Organisationen) typischerweise langfristiger Natur sind.

Schliesslich gehen wir in der Vorlesung auf soziale Normen als möglichem Durchsetzungsmechanismus unvollständiger Verträge ein. Hierbei steht die Beobachtung im Vordergrund, dass entgegen der in der traditionellen ökonomischen Analyse unterstellten universellen Eigennutzhypothese viele Menschen auch soziale Präferenzen haben. Konkret wollen wir auf das Reziprozitätsmotiv eingehen und zeigen, wie Organisationen durch eine „faire“ Behandlung ihrer Agenten auch höhere Leistungen erreichen können.



Bei allen drei Lösungsmechanismen (explizite Anreizverträge, implizite Verträge und soziale Normen) werden zuerst die theoretischen Konzepte präsentiert. Anschliessend werden empirische Ergebnisse diskutiert (u.a. Untersuchungen aus dem Bereich der experimentellen Wirtschaftsforschung).

### **Koordination und Autorität**

In einer Organisation gibt es häufig nicht nur eine effiziente Lösung, sondern viele. Auf welche soll man sich einigen? Wer soll in einer arbeitsteiligen Organisation entscheiden? Ist es sinnvoll, eine Autorität mit residualen Kontrollrechten auszustatten, um Koordinations- Verhandlungs- und Einigungskosten zu senken? Und falls dies der Fall ist, wer soll die Kontrollrechte ausüben, die Kapitalgeber oder die Arbeitnehmer?

Diese und ähnliche Fragen stehen im Mittelpunkt dieses Abschnitts. Ziel ist es, präzise zu klären, was Autorität bzw. das Recht auf residuale Kontrolle genau ist und wer aus ökonomischer Sicht diese Rechte ausüben sollte. Dies hängt u.a. davon ab, wie riskant spezifische Investitionen in Human- bzw. Sachkapital sind und wie lange der Zeithorizont der einzelnen Akteure ist: Je kürzer der Zeithorizont (der Human- oder Finanzkapitalgeber), desto geringer ist der Anreiz firmenspezifisch zu investieren.

### **Charakteristika von Unternehmungen**

In diesem Abschnitt soll zusammengefasst werden, was die „effizienten“ Arrangements, die getroffen werden, um Motivations- und Koordinationsprobleme zu lösen, für die Natur von Unternehmungen bedeuten. Wichtige Konzepte sind hierbei „unvollständige Verträge“, „langfristige Beschäftigungsbeziehungen“, „Koordination durch Autorität“ sowie „zentrale Vertragsparteien mit residualer Kontrolle und residualen Erträgen“. Dies sind auch zentrale Bausteine für eine ökonomische Theorie der Firma.

**Pflichtlektüre:**

MILGROM, P., ROBERTS, J. (1992), *Economics, Organization, and Management*, Prentice Hall  
(Chapters 2, 5, 6, 7).

**Weiterführende Lektüre:**

*Die hier aufgeführten Aufsätze stehen als Kopiervorlagen am Lehrstuhl Fehr (IEW, Blümlisalpstr. 10) zur Verfügung.*

GIBBONS, R. (1998), "Incentives in Organizations", *Journal of Economic Perspectives* 12 (4),  
115-132.

FEHR, E., GÄCHTER, S. (2000), Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity, *Journal of Economic Perspectives* 14, 159-181.

GÄCHTER, S., FALK, A. (2000), Work Motivation, Institutions, and Performance, in: *Advances in Experimental Business Research*, hrsg. von Rami Zwick, Amnon Rapoport, Kluwer Academic Publishers.

# **Die Unternehmensorganisation aus Managementsicht**

## **Einführung**

Wir leben in einer Organisationsgesellschaft. Die meisten von uns werden in Kliniken geboren, besuchen Schulen, arbeiten in Unternehmen, treiben Sport im Verein, zahlen Steuern an das Finanzamt - lauter interne Organisationen. Märkte können offensichtlich zahlreiche Aufgaben nicht erfüllen. Viele moderne Managementkonzepte wie Profit Centers, die Prozessorganisation oder die Holding sind jedoch dadurch gekennzeichnet, dass sie soviel Markt wie möglich in die Unternehmung hineintragen wollen. Es sollen kleinere, dezentrale Einheiten als „Unternehmen im Unternehmen“ entstehen. Sind interne Organisationen bzw. Unternehmen wirklich umso erfolgreicher, je mehr marktähnliche Elemente sie enthalten? Oder gibt es besondere nicht-marktliche Elemente, die erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheiden? Wir wollen darlegen, welches die Charakteristika von Unternehmen im Unterschied zu denen von Märkten sind. Dazu definieren wir Unternehmen nicht in ihren Grenzen zum Markt, sondern von ihrer inneren Topographie her. Das ist die spezifisch empirisch-entscheidungstheoretische Managementperspektive im Unterschied zur ökonomischen Perspektive. Sie ist geprägt durch die moderne Entscheidungstheorie (kognitiver Aspekt) und die moderne Motivationstheorie (motivationaler Aspekt).

## **Aufgaben der Organisation**

Das Ziel interner Organisation ist es, mittels Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder mehr Wert zu schaffen als die Summe der Aktivitäten von Einzelpersonen über den Markt erbringen würde („Superadditivität“ oder Synergien). Wir wollen den Begriff (firmenspezifische) Pool-Ressourcen verwenden. Bei ihrer Erzeugung sind zwei Aspekte zu beachten.

(1) Der kognitive Aspekt berücksichtigt die beschränkte Entscheidungskapazität von Menschen. Genau deshalb gibt es interne Organisationen bzw. Unternehmen: Durch Arbeitsteilung (Spezialisierung) und Koordination soll dafür gesorgt werden, dass die Kapazität einer Unternehmung die Kapazität eines Einzelkopfes übersteigen und tatsächlich Superadditivität entsteht. Es kann und muss nicht jedes Unternehmensmitglied alles wissen. Dies setzt voraus, dass sich die Unternehmensmitglieder verpflichten, innerhalb bestimmter, im Arbeitsvertrag festgelegter Indiffe-

renzzonen die im Unternehmen gültigen Regeln zu befolgen. Die einzelnen Unternehmensmitglieder werden dadurch zugleich kognitiv entlastet. Die Regeln (z.B. gespeichert in Organigrammen, Software oder in kollektiven Routinen) bilden den organisatorischen Wissensspeicher oder das „Gedächtnis“ der Organisation. Unter dem Gesichtspunkt der Orientierung müssen diese Regeln immer wieder angepasst und geändert werden. Wäre dies nicht der Fall, würde die Unternehmung zur Bürokratie erstarren. Die Fähigkeit zur Änderung von Regelsystemen bezeichnen wir als organisationales Lernen. Dies ist heute im Rahmen des Wissensmanagements besonders aktuell.

(2) Der motivationale Aspekt fragt danach, warum Menschen bestimmte Entscheidungsprämissen akzeptieren und Regeln einhalten, insbesondere warum sie zu Pool-Ressourcen beitragen. Hier wird also das „Wollen“ und nicht – wie beim kognitiven Aspekt – das „Können“ betrachtet.

Aus der Managementperspektive besteht die Essenz von Unternehmen im Unterschied zu Märkten somit in der Akzeptanz von Entscheidungsprämissen und Regeln innerhalb einer vertraglich festgelegten Indifferenzzone. Erst dadurch wird das Entstehen von Pool-Ressourcen, d.h. firmenspezifischen öffentlichen Gütern, ermöglicht. Beispiele sind die Reputation eines Unternehmens, gemeinsame Normen oder firmenspezifisches Erfahrungswissen. Firmenspezifisches Erfahrungswissen gilt heute als die wichtigste Quelle eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils. Wissensarbeit im Team ist nur dann erfolgreich, wenn die Unternehmensmitglieder freiwillig bereit sind, zu den Pool-Ressourcen beizutragen. Sie dürfen sich nicht als Drückeberger oder rationale Egoisten verhalten. Wissensmanagement muss also um Motivationsmanagement ergänzt werden.

### **Die Koordinationsaufgabe: das Management von Interdependenzen**

Die Koordinationsaufgabe umfaßt das Management von Interdependenzen, die durch ein unterschiedliches Ausmass an wechselseitigen Verflechtungen gekennzeichnet sind. Je nach Ausmass der Verflechtungen sind andere Koordinationsmechanismen notwendig. Wir diskutieren die Koordination über den Preismechanismus, über hierarchische Regeln und Weisungen sowie über verschiedene Formen der Selbstabstimmung.

## **Die Orientierungsaufgabe von Unternehmen: Prozesse der Generierung, Übertragung und Speicherung von Wissen**

Orientierung meint die Fähigkeit der Organisation, das für das Unternehmen relevante Wissen zu generieren, zu übertragen und zu speichern. Diese Fähigkeit ist ihrerseits von der Organisationsstruktur abhängig. Die Struktur determiniert, welche Probleme wahrgenommen, welche Entscheidungsprämissen akzeptiert und welche Handlungsalternativen gewählt werden. Damit gilt nicht nur „Structure Follows Strategy“, sondern auch „Strategy Follows Structure“. Die Fähigkeit zur Orientierung macht das organisationale Lernen aus. Wann lernt eine Unternehmung? Sie lernt, wenn sie die Fähigkeit hat, ihre Regeln und Routinen immer wieder neu an die Anforderungen anzupassen („Dynamic Capability“). Dadurch kann sie erstens ihre Entscheidungskapazität über die von Einzelköpfen steigern. Zweitens verbleibt das Wissen in Form der gespeicherten Regeln und Routinen in der Organisation, auch wenn einzelne Mitglieder diese verlassen. Dies macht die sogenannte „absorptive Kapazität“ der Organisation aus. Organisationales Lernen bewirkt damit, dass es sowohl „dumme“ Organisationen mit mehrheitlich hochqualifizierten Organisationsmitgliedern geben kann (manche Universitätsbürokratie mag dazu gehören) als auch „kluge“ Organisationen, die mit durchschnittlich gering qualifizierten Organisationsmitgliedern exzellente Leistungen erbringen können (z.B. McDonalds).

## **Die Motivationssaufgabe von Organisationen**

Die besondere Motivationsaufgabe von Unternehmen ergibt sich aus der Notwendigkeit, dass in Unternehmen intangible Pool-Ressourcen, insbesondere gemeinsames Erfahrungswissen, für den Leistungsprozess zentral sind. Der individuelle Beitrag zu diesen Ressourcen kann weder in Bezug auf ihren Input noch in Bezug auf den Output kontrolliert und dem Unternehmensmitglied zugerechnet werden. Deshalb ist eine besondere Form der Motivation notwendig, die in den orthodoxen ökonomischen Ansätzen nicht behandelt wird: die intrinsische Motivation im Unterschied zur extrinsischen Motivation. Unternehmensmitglieder können aus zwei Gründen eine hohe Leistung erbringen: Weil sie an der Arbeit selbst interessiert sind (intrinsische Motivation) oder weil sie dafür bezahlt werden (extrinsische Motivation). Die beiden Motivationstypen sind voneinander abhängig und können deshalb vom Unternehmen nicht getrennt gewählt werden: Unter bestimmten Bedingungen verdrängt ein extrinsischer Anreiz in

Form einer variablen Leistungsentlohnung die intrinsische Motivation. Grund für die Verdrängung der intrinsischen Arbeitsmotivation ist die mit einer variablen Leistungsentlohnung oft einhergehende verminderte Selbstbestimmung, sowie die Verletzung eines auf gegenseitigem Vertrauen basierenden “psychologischen Vertrags”. Beide Formen der Motivation sind wichtig. Eine zentrale Aufgabe des Unternehmens ist deshalb die Erzeugung und Aufrechterhaltung der “richtigen” Motivation, d.h. die Wahl der am besten geeigneten Kombination von intrinsischer und extrinsischer Motivation.

### **Charakteristika von Unternehmen**

Aus der Managementperspektive sind Unternehmen dadurch gekennzeichnet, dass sie Superadditivitäten in Gestalt von firmenspezifischen Pool-Ressourcen erzeugen können. Sie verfügen dazu über ein teilweise anderes und ein sehr viel reichhaltigeres Steuerungsrepertoire als Märkte. Während jene zur Koordination nur über den Preismechanismus verfügen, gibt es in Unternehmen den Preismechanismus immer nur in Kombination mit den beiden anderen Koordinationsmechanismen Weisungen oder Selbstabstimmung. In Bezug auf die Orientierung verfügen Märkte nur über Möglichkeiten zum Lernen über Versuch und Irrtum (adaptive Kapazität), nicht aber über die Fähigkeit, Wahrnehmungsprozesse über die Gestaltung von Regeln und Routinen zu beeinflussen (absorptive Kapazität). Bezüglich der Motivation stellen Märkte systematisch auf extrinsische Motivation ab, während in Unternehmen ein Management der extrinsischen und intrinsischen Motivation erfolgen muss, damit intangible Pool-Ressourcen entstehen können.

### **Pflichtlektüre:**

FREY, B. S. (1997), *Markt und Motivation. Wie Preise die (Arbeits-)Moral verdrängen*, München.

FREY, B. S., OSTERLOH, M. (Hrsg.) (2000), *Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können*, Wiesbaden 2000.

### **Weiterführende Lektüre:**

- SIMON, H. A. (1991), Organizations and Markets, in: *Journal of Economic Perspectives* 5, S. 25-44.
- MILLER, G. J. (1992), *Managerial Dilemmas. The Political Economy of Hierarchy*, Cambridge, New York, Melbourne: Cambridge University Press.
- OSTERLOH, M., FROST, J. FREY, B. S.(2002), *The Dynamics of Motivation in New Organizational Forms*, in: *International Journal of the Economics of Business*, Special Issue on New Organizational Forms, Vol. 9/1, S. 61-77.
- OSTERLOH, M., FROST, J. (1998), Organisation, in: Berndt, R., Fantapié Altobelli, C., Schuster, P. (Hrsg.), *Springers Handbuch der Betriebswirtschaftslehre*, Band 1, Berlin/Heidelberg/New York 1998, S. 185-235.
- FRESE, E. (1998), *Grundlagen der Organisation. Konzept - Prinzipien - Strukturen*, 7. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.
- GRANT, R. M. (1998), *Contemporary Strategic Analysis*, Oxford: Blackwell, Teil II, Abschnitt "analyses resources and capabilities", S. 105-140.
- FROST, J. (2005): *Märkte in Unternehmen. Organisatorische Steuerung und Theorien der Firma und o*, nbf-Reihe, Gabler Verlag: Wiesbaden.
- WEIBEL, A. (2002): *Kooperation in Netzwerken. Vertrauen und Kontrolle als Ausweg aus dem sozialen Dilemma*, Gabler Verlag: Wiesbaden 2002.

# **Vorlesung Grundlagen von Management und Ökonomik**

## **Teil II (SS 06)**

### **I. Block: Interne Arbeitsmärkte**

*Ernst Fehr, Uschi Backes-Gellner, Josef Zweimüller*

#### **Einführung**

Personalpolitik ist immer eingebettet in verschiedene, grössere Systeme und Beziehungen. Diese zahlreichen und vielfältigen Bestandteile und damit Einflussfaktoren können in fünf übergeordnete Faktoren eingeteilt werden: (1) die soziale, politische, rechtliche und wirtschaftliche Umwelt, (2) die Arbeitskräfte, (3) die Unternehmenskultur, (4) die Unternehmensstrategie und (5) die Technologie. Diese Faktoren bilden grundlegende Elemente im Lehrbuch.

Der zweite Teil dieses Abschnittes widmet sich internen Arbeitsmärkten. Obwohl es verschiedenste Arten und Wege von Laufbahnen gibt, entwickeln sich die Laufbahnen mancher Arbeitnehmer und Berufsgruppen zum grossen Teil oder sogar ganz innerhalb einer Organisation. Interne Arbeitsmärkte sind mit Vor- und Nachteilen verbunden. Während die Vorteile beispielsweise in langfristigen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, gezielt entwickelbarem spezifischem Humankapital und klaren Laufbahnschritten liegen, sind die Nachteile vor allem Inflexibilität, Mangel an Innovation und hohe Beschäftigungskosten. Die Ausgestaltung der Personalpolitik ist dabei von entscheidender Bedeutung.

#### **Ökonomische Analyse von Beschäftigungsverhältnissen**

In diesem Abschnitt werden wesentliche Charakteristika von Beschäftigungsverhältnissen diskutiert. Beschäftigungsverhältnisse sind typischerweise langfristig, aber von unbestimmter Dauer und vertraglich nur sehr unvollständig spezifiziert. Wie ein solches Verhältnis "mit Leben gefüllt" wird, hängt von ökonomischen Faktoren ab, aber auch gesetzlichen Rahmenbedingungen, Traditionen und Gewohnheit.



In einer gut funktionierenden langfristigen Beziehung werden häufig beziehungsspezifische Investitionen getätigt (Relation Specific Investments), also Investitionen, die einen besonderen Wert nur für diese spezielle Beziehung haben. Allerdings besteht bei beziehungsspezifischen Investitionen immer die Gefahr der Erpressung und Ausbeutung (Hold-up). Wird ein solches Hold-up antizipiert, kann dies zu ineffizient geringen Investitionen führen. Es werden drei Mechanismen diskutiert, die versuchen sollen, ein Hold-up-Problem zu verhindern. Es sind dies soziale Normen gegen Ausbeutung, eine kluge Machtbalance zwischen Prinzipal und Agent sowie Reputationsmechanismen.

### **Arbeitsverhältnisse als soziale Beziehungen**

In der traditionellen ökonomischen Analyse werden Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmärkte völlig analog zu Tauschvorgängen auf anderen Märkten betrachtet. Entsprechend dieser Perspektive ist es vollkommen einerlei, ob ein Kilogramm Kochsalz getauscht wird oder eine Stunde Arbeit. Diese Sicht unterschätzt einen fundamentalen Unterschied zwischen Güter- und Arbeitsmärkten nämlich den, dass Arbeitsverhältnisse soziale Beziehungen darstellen. Dies wiederum bedeutet, dass Arbeitsbeziehungen nicht nur durch ökonomische Faktoren beeinflusst werden, sondern ganz massgeblich auch durch psychologische Faktoren. Es ist Ziel dieses Abschnitts der Vorlesung, zentrale psychologische Faktoren zu bestimmen und ihre Bedeutung für die Funktionsweise von Arbeitsbeziehungen zu diskutieren. Was folgt für ein kluges Human Resource Management beispielsweise daraus, dass viele Menschen nicht nur extrinsisch, sondern auch intrinsisch motiviert sind, und dass sie einen grossen Wert auf eine faire Behandlung legen? Wie funktionieren soziale Vergleichsprozesse und welche Bedeutung kommt Konzepten wie Status und Reziprozität zu?

### **Gewerkschaften und andere Formen der betrieblichen Mitbestimmung sowie Arbeit, Gesellschaft und Staat.**

In vielen Sektoren und Ländern ist ein bedeutender Teil der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert. In diesem Kapitel wird untersucht, wie Gewerkschaften und andere Formen der Mitbestimmung die Arbeitsbeziehung beeinflussen. Im gewerkschaftlich organisierten Bereich sind häufig die Löhne höher, die Fluktuation der Belegschaft aber häufig tiefer. Wie sind die

Effekte von Gewerkschaften zu beurteilen? Während die traditionelle ökonomische Sicht vor allem die negativen Auswirkungen von Gewerkschaften betont, weisen neuere Ansätze auf Gründe hin, weshalb Gewerkschaften und betriebliche Mitbestimmung die Arbeitsbeziehung positiv beeinflussen können, etwa die Erleichterung des Informationsaustausches zwischen dem Management und den Arbeitnehmern.

Im zweiten Teil geht es um die Zusammenhänge zwischen Arbeit, Gesellschaft und dem Staat. Wir beobachten unzählige Eingriffe von staatlicher Seite in die Arbeitsbeziehung. Für ein erfolgreiches Human Resources Management ist es deshalb wichtig, die Gründe für ein solches Eingreifen zu verstehen. Normative Begründungen für Gesetze im Bereich Arbeit betonen, dass die Vertragsparteien nicht die vollen Auswirkungen der abgeschlossenen Verträge kennen, dass Externalitäten vorliegen (d.h. dass der Vertrag nicht nur die involvierten Parteien betrifft, sondern auch die Gesellschaft insgesamt), oder dass eine Umverteilung von Macht und Einkommen stattfinden soll. Positive Begründungen für Eingriffe in die Arbeitsbeziehung betonen, dass es für die Unternehmung rational sein kann, ihre Handlungsfreiheit einzuschränken. Durch diese Selbstbindung kann zum Beispiel glaubhaft signalisiert werden, dass Interessen der Arbeitnehmer bei der Ausgestaltung der Arbeitsbeziehung berücksichtigt werden.

## **Ökonomik personalwirtschaftlicher Instrumente**

Personalwirtschaftliche Massnahmen und Instrumente (Auswahl, Training, Arbeitsgestaltung usw.) kosten Geld, sollen aber auch zu einem Nutzen führen, der die Kosten übersteigt. In diesem Abschnitt geht es um Methoden der Erfassung des Inputs (Kosten) und der Wirkungen von personalwirtschaftlichen Instrumenten.

Im Zentrum steht das sogenannte Human Resource Accounting, dessen Aufgabe darin besteht, die Kosten- und Nutzeneffekte von Interventionen auf dem internen Arbeitsmarkt abzubilden. Dadurch wird eine Voraussetzung zu einer entsprechenden Optimierung geschaffen. Diese Steuerung ist Aufgabe des sogenannten Personalcontrolling.

### **Pflichtlektüre:**

- BARON, J., KREPS, D. (1999), *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, John Wiley & Sons, Inc., New York., Kapitel 2: The Five Factors, Kapitel 4: Employment and Economics, Kapitel 5: Employment as a Social Relation, Kapitel 6: Voice: Unions and Other Forms of Employee Representation, Kapitel 7: Employment, Society, and the Law, und Kapitel 8: Internal Labor Markets.
- GERPOTT, T. J. (1995), Controlling von Personalprogrammen als Teilfeld des operativen Personal-Controlling, in: Gerpott, T. J., Siemers, S. H. (Hrsg.), *Controlling von Personal-Programmen*, Schäffer-Poeschel 1995, S. 3-56.
- HOYER, ST. (1993), Human Resource Accounting als integraler Bestandteil des operativen Controlling, in: Lücke W., Nissen-Baudewig G. (Hrsg.), *Internationale Wettbewerbsfähigkeit: Personal, Kooperationen, Investitionen*, Gabler 1993, S. 95-128.
- CASCIO, W. F. (1991), *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*, Kent 1991, S. 19-57.
- FUNKE, U., SCHULER, H., MOSER, K. (1995), Nutzenanalyse zur ökonomischen Evaluation eines Personalauswahlprojekts für Industrieforscher, in: Gerpott, T. J., Siemers, S. H. (Hrsg.), *Controlling von Personal-Programmen*, Schäffer-Poeschel 1995, S. 139-171.

## **II. Block: Informationsökonomik, Anreizverträge und Accounting**

*Dieter Pfaff und Armin Schmutzler*

### **Einführung**

Dieser Block gibt einen Überblick über die wichtigsten Anwendungen der Informationsökonomik und der Vertragstheorie auf Probleme des Rechnungswesens und des Controllings. Dabei steht insbesondere die Agency Theory als eine der wichtigsten und einflussreichsten neueren Forschungsrichtungen des Accounting im Vordergrund. Diese erlaubt es, Interessenkonflikte zwischen den Vertragspartnern und asymmetrisch verteilte Informationen sowie Mechanismen zur Steuerung der resultierenden Anreizprobleme explizit in die Überlegungen einzubeziehen. Dies ist wichtig, weil sowohl die Rechnungslegung als auch die Wirtschaftsprüfung hauptsächlich der Kontrolle von Anreizproblemen dienen.

In der internen Rechnungslegung wird unter Verwendung agency-theoretischer Methoden beispielsweise diskutiert, inwiefern traditionelle Rechnungslegungsgrößen das Management dazu veranlassen, ihre Aufmerksamkeit auf die „falschen“ Dinge zu lenken. Hinsichtlich der externen Rechnungslegung wird unter anderem untersucht, inwieweit diese durch die Institution der Wirtschaftsprüfung weitgehend manipulationsfrei gestaltet werden kann.

Allgemein kommt die Agency Theorie in der Rechnungslegungsforschung bei der Bearbeitung folgender Fragenkomplexe zur Anwendung:

1. Wie beeinflussen Information, Rechnungslegung und Prämiensysteme Anreizprobleme?
2. Wie beeinflusst die Existenz von Anreizproblemen das Design und die Struktur von Information, Rechnungslegung und Prämiensystemen?

### **Interne Unternehmensrechnung**

Modelle der Agency Theorie befassen sich im Rahmen des Controllings vorwiegend mit der Koordinationsfunktion der internen Rechnungslegung. Dabei werden sachliche und personelle Koordinationsprobleme unterschieden. Sachliche Koordinationsprobleme ergeben sich aus den in einem Unternehmen auftretenden Interdependenzbeziehungen, beispielsweise in der Form von

Ressourcen-, Erfolgs-, Risiko- oder Bewertungsverbunden. Personelle Koordinationsprobleme entstehen dadurch, dass Unternehmen in der Regel durch (partielle) Interessenkonflikte sowie asymmetrisch informierte Entscheidungsträger gekennzeichnet sind. Das in der Praxis häufig beklagte Auftreten von „Bereichsegoismen“ ist ein prominentes Beispiel für diese Problematik.

Im Rahmen der Vorlesung werden insbesondere Ziel- oder Kennzahlensysteme, Systeme der Budgetvorgabe sowie Verrechnungs- oder Lenkungspreissysteme als Mittel im Umgang mit diesen Koordinationsproblemen behandelt.

### **Pflichtlektüre:**

GIBBONS, R. (1998), Incentives and Organizations, in: *Journal of Economic Perspectives* 12, 115-132.

MILGROM, P., ROBERTS, J. (1992), *Economics, Organization, and Management*, Prentice Hall (Chapter 16), Neuauflage erscheint 2001.

PFAFF, D., PFEIFFER, TH. (2001), Controlling, in: Jost, P.-J. (Hrsg.), *Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre* (im Erscheinen)

ZIMMERMAN, J. L. (2000), *Accounting for Decision Making and Control*, 3<sup>rd</sup> ed., McGraw-Hill (Chapter 4).

### **Weiterführende Lektüre:**

HOLMSTRÖM, B., MILGROM, P. (1991), Multitask Principal Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership and Job Design. *Journal of Law, Economics and Organization* 7, 24-52.

LAMBERT, R. (2001), Contracting Theory and Accounting, in: *Journal of Accounting and Economics*, forthcoming.

PFAFF, D., KUNZ, A., PFEIFFER, TH. (2000a), Balanced Scorecard als Bemessungsgrundlage finanzieller Anreizsysteme – Eine theorie- und empiriegeleitete Analyse der resultierenden Grundprobleme, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, Heft 1, 36-55.

PFAFF, D., KUNZ, A., PFEIFFER, TH. (2000b), Wertorientierte Unternehmenssteuerung und das Problem des ungedulden Managers, in: *Wist – Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 29 (10), 562-567.

PRENDERGAST, C. (1999), The Provision of Incentives in Firms, in: *Journal of Economic Literature* 17, 7-63.

## **Externe Rechnungslegung/Wirtschaftsprüfung**

Zweck der externen Rechnungslegung ist einerseits die Bereitstellung von eher zukunftsorientierten Informationen für die Unterstützung von Entscheidungen der Interessenten am Unternehmen sowie die Anspruchsbemessung und Vertragsgestaltung zwischen Unternehmen und externen Bilanzadressaten. Als Beispiele für derartige Entscheidungen können solche über den Kauf und Verkauf von Anteilen am Unternehmen, die Konditionen einer Kreditgewährung oder die Aufnahme von Handelsbeziehungen mit einem anderen Unternehmen genannt werden. Darüber hinaus kommt der externen Rechnungslegung aber auch die Funktion zu, Informationen über den in der vergangenen Periode realisierten Erfolg bereitzustellen, die als Bemessungsgrundlage für die Beurteilung der Leistung des Managements herangezogen werden können. Die Qualität der Rechnungslegung wird an der Entscheidungsnützlichkeit der bereitgestellten Informationen aus Sicht der jeweiligen Adressaten gemessen.

Die Rechnungslegung weist verschiedene wichtige Eigenschaften auf. Ein konstituierendes Merkmal ist die starke *Institutionalisierung* von Form und Inhalt. Im Unterschied zur Cash-Flow-Rechnung besteht eine wesentliche Funktion der Rechnungslegung in der Ermittlung des *Periodengewinns*. Die Rechnungslegung enthält zudem viele auf den ersten Blick als merkwürdig empfundene *Regeln*, wie z.B. das Vorsichtsprinzip. Ein weiteres wichtiges Merkmal ist auch die Prüfung der in der Rechnungslegung enthaltenen Informationen durch *Wirtschaftsprüfer*. Sie soll die Qualität der Informationen sicherstellen, indem Fehler und Manipulationen auf ein Mindestmass reduziert werden.

Die Vorlesung diskutiert, inwiefern die Informationsökonomik – insbesondere die Agency Theorie – Erklärungen für vorzufindende institutionelle Regeln liefert und wie effiziente Rechnungslegungssysteme ausgestaltet werden könnten.

### **Pflichtlektüre:**

EWERT, R. (1999), Wirtschaftsprüfung, in: Bitz, M. et al. (Hrsg.), *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*, Band 2, 4. Auflage, Verlag Frank Vahlen, München, S. 505-553.

EWERT, R., WAGENHOFER, A. (1997), Unternehmensrechnung und ökonomische Theorie, in: Pfingsten, A. (Hrsg.), *Betriebs- und Volkswirtschaftslehre: Geschwisterliebe und Familienzwist*, Homo oeconomicus XVI (1/2), Adeco Verlagsgesellschaft, S. 31-62.

EWERT, R., WAGENHOFER, A. (2000), Neuere Ansätze zur theoretischen Fundierung von Rechnungslegung und Prüfung, in: Freidank, C.-Chr. und Lachnit, L. (Hrsg.), *Investororientierte Unternehmenspublizität* (im Erscheinen).

### **Weiterführende Lektüre:**

EWERT, R., STEFANI, U. (2001a), Principal-Agent-Theorie und Wirtschaftsprüfung, in: Jost, P. J. (Hrsg.), *Die Spieltheorie in der Betriebswirtschaftslehre* (im Erscheinen).

EWERT, R., STEFANI, U. (2001b), Spieltheorie und Wirtschaftsprüfung, in: Jost, P. J. (Hrsg.), *Die Spieltheorie in der Betriebswirtschaftslehre* (im Erscheinen).

HARTMANN-WENDELS, TH., PFINGSTEN, A. and WEBER, M. (2000), *Bankbetriebslehre*, 2. Auflage, Berlin etc. (Kapitel G1: Warum müssen Kreditinstitute Jahresabschlüsse erstellen?).

WAGENHOFER, A. (2001), Rechnungslegung, in: Jost, P.-J. (Hrsg.), *Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre* (im Erscheinen).