

# 1 Betriebliche Entscheidungsinterdependenzen und die Rolle der Koordination in der Betriebswirtschaft

## 1.1 Das Konzept der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre

### 1.1.1 Erkenntnisgegenstand der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre

Die Hauptaufgabe des Managements von Unternehmen besteht darin, den Leistungsprozess und den damit verbundenen Gütereinsatz in einem Unternehmen so zu koordinieren, dass die Ziele des Unternehmens erreicht werden können (vgl. *Hungenberg*, 2006, S. 20). Zur **Koordinationsaufgabe** sind dabei vielfältige planende, organisierende, steuernde und kontrollierende Tätigkeiten zu rechnen, da es das übergeordnete Ziel des Managements ist, eine systematische und zielgerichtete „Gestaltung des Betriebsablaufs“ (*Wöhe/Döring*, 2008, S. 10) vorzunehmen.

Angesichts des somit vielschichtigen Aufgabengebiets des Managements ist auch die zugehörige wissenschaftliche Teildisziplin „Betriebswirtschaftslehre“ auf einen sehr umfassenden Erkenntnisgegenstand gerichtet. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass sich in der „modernen“ Betriebswirtschaftslehre von Beginn an neben der „Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre“ verschiedene „spezielle Betriebswirtschaftslehren“ herausgebildet haben. Um unser Verständnis der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre darstellen zu können, wenden wir uns zunächst den Erscheinungsformen der speziellen Betriebswirtschaftslehre zu, die sich aus den verschiedenen *Gliederungsmöglichkeiten* der Betriebswirtschaftslehre ergeben.

Eine besondere Bedeutung kommt dabei traditionell der Aufgliederung der Betriebswirtschaftslehre nach den Unternehmensfunktionen zu. Bei dieser *funktionalen Gliederung* wird der Fokus allein auf die betrieblichen Aufgaben gelegt, die sich aus einer speziellen Unternehmensfunktion ergeben. Beispiele für spezielle Betriebswirtschaftslehren nach dieser funktionalen Gliederung stellen die Beschaffung, die Produktion, der Vertrieb, die Finanzierung, das Controlling oder der Absatz dar.

Daneben etablierte sich in der Betriebswirtschaftslehre parallel auch eine *institutionelle Gliederung*, bei der die speziellen betrieblichen Probleme unterschiedlicher Institutionen herausgegriffen werden. Industriebetriebslehre, Bankbetriebs-

lehre oder Handelsbetriebslehre sind Beispiele für Ausprägungen einer solchen institutionell vorgenommenen Spezialisierung innerhalb der Betriebswirtschaftslehre.

Schließlich wurden funktionale oder institutionelle Teilbereiche der Betriebswirtschaftslehre entweder noch weiter verfeinert (und damit noch spezieller ausgestaltet) oder hinsichtlich ihres Betrachtungsgegenstandes erweitert. Eine Verfeinerung erfolgte dabei zum einen, indem die funktionalen oder institutionellen Gliederungsformen miteinander *kombiniert* wurden (vgl. z. B. die institutionelle Ausdifferenzierung des Marketings in Handelsmarketing, Bankmarketing, Industriegütermarketing etc.). Zum anderen trat eine weitergehende Verfeinerung auch dadurch ein, dass betriebswirtschaftliche Gebiete zusätzlich hierarchisch untergliedert wurden (bspw. Strategisches Marketing und Marketing-Maßnahmen, Strategisches Controlling und Controlling-Instrumente). In jüngerer Zeit erfolgte schließlich auch eine Erweiterung des Betrachtungsgegenstandes der Betriebswirtschaftslehre, da zunehmend eine unternehmensübergreifende Perspektive eingenommen wird, indem die Beziehungen eines Unternehmens zu seinen vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen betrachtet werden (z. B. Supply Chain Management).

Im Gegensatz zu den speziellen Betriebswirtschaftslehren ist die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre durch eine übergreifende Sichtweise geprägt. Zudem variiert das Verständnis darüber, was denn das Allgemeine an der Betriebswirtschaftslehre ausmacht.

Eine Richtung innerhalb der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre – wir bezeichnen sie als „*Überblicksansatz*“ – versucht, dem beschriebenen umfassenden Anspruch dadurch gerecht zu werden, dass alle Funktionen, Institutionen oder Hierarchieebenen von Betrieben im Überblick aufgegriffen werden. Anders als bei den speziellen Betriebswirtschaftslehren stehen dabei nicht die Details im Vordergrund, sondern allein die grundsätzlichen Aufgabenfelder und Lösungsansätze aus den speziellen Bereichen.

Eine andere Richtung innerhalb der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre legt den Schwerpunkt auf die Gemeinsamkeiten innerhalb der verschiedenen Funktionen, Institutionen oder Hierarchieebenen von Betrieben („*Gemeinsamkeitenansatz*“). Der angesichts des umfassenden Erkenntnisobjektes der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre typischen Komplexität innerhalb dieser Richtung der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre wird also nicht durch Reduktion der Betrachtungstiefe („von jedem etwas“), sondern durch Fokussierung auf ähnliche Tätigkeiten und Aufgaben Rechnung getragen („von allem das Gemeinsame“). Typischerweise liegt der Schwerpunkt hier auf übergreifend einsetzbaren (Planungs-) Methoden, Prozessen und Modellen, wie sie etwa in den Bereichen Operations Research oder Wirtschaftsinformatik typisch sind.

Ein weiterer Ansatz interpretiert die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als „gemeinsames Dach“ über alle betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen (Wöhe/Döring, 2008), wobei offen bleibt, was „das Dach“ inhaltlich ausmacht. Es ist Köhler/Küpper/Pfingsten (2007, S. 139) zuzustimmen, wenn sie ausführen:

„Wenn es nur die Restmenge dessen wäre, was in den Spezialisierungsfächern nicht geboten wird (z. B. die Wahl der Rechtsform einer Unternehmung oder Unternehmenszusammenschlüsse), würde dabei jegliche Systematik fehlen.“ Wir bezeichnen dies als „Restmengenansatz“.

Auch Kombinationen von Einzelansätzen werden diskutiert („*Kombinationsansatz*“): „Die Ausbildung in Allgemeiner Betriebswirtschaftslehre muss einerseits einen Überblick über das Fach vermitteln (Überblicksfunktion) und andererseits den Zusammenhang zwischen den Elementen des Faches verdeutlichen (Integrationsfunktion)“ (*Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre und Mitarbeiter der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster* 1989, S. 657). Dem wird entgegengehalten, dass die Integration nicht gelingen kann, wenn kein umfassender „Theorienstamm“ vorliegt (*Schneider*, 1990, S. 275), aus dem sich die Verzweigungen der Speziellen Betriebswirtschaftslehren entwickeln können. Es wird die Gefahr gesehen, dass sonst die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre lediglich einen „mehrfachen ‚Dünnaufguss‘ der funktional spezialisierten Betriebswirtschaftslehren, angereichert mit einigen übergreifenden Fragestellungen“ darstelle (*Elschen*, 1995, S. 205) bzw. einen „Ramschladen für alles, was in den Speziellen Betriebswirtschaftslehren keinen Platz hat“ (*Elschen*, 1995, S. 226).“

Schließlich konzentriert sich eine Richtung der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre vor allem auf die zusätzlichen Aufgabenfelder und Tätigkeiten, die bei einer zeit-, funktions-, institutionen- bzw. hierarchieebenenübergreifenden Betrachtung entstehen. Hier wird Allgemeine Betriebswirtschaftslehre nicht als Summe oder als das „Geronnene“ der wie auch immer strukturierten Bestandteile der Betriebswirtschaftslehre angesehen, sondern als ein weiteres, zusätzliches Aufgabenfeld – aber anders als beim „Restmengenansatz“. Vor allem geht es diesem Verständnis Allgemeiner Betriebswirtschaftslehre nach um Problembereiche, die im Rahmen einer Aufgliederung der Betriebswirtschaftslehre unberücksichtigt bleiben, weil sie erst hierdurch entstehen, da man die unterschiedlichen Aufgabengebiete der Betriebswirtschaftslehre isoliert betrachtet. Beispielsweise kann aus den isolierten Planungen der Funktionsbereiche „Produktion“ und „Absatz“ ein Zusatzproblem entstehen, weil die geplanten Produktions- bzw. Absatzmengen nicht aufeinander abgestimmt sind und daraus Koordinationsbedarf entsteht („*Koordinationsansatz*“). Gleiches gilt für die zeitliche Zerlegung der eigentlich notwendigen Betrachtung der Totalperiode (Lebensdauer) einer Unternehmung.

Es ist die notwendige Koordination von Teilentscheidungen, die der Betriebswirtschaftslehre das sog. *Bewertungsproblem* beschert hat. Dieses Bewertungsproblem konkretisiert sich für das Beispiel der zeitlichen Zerlegung der Totalperiode z. B. darin, dass der eigentliche unternehmerische Prozess, nämlich heute Ausgaben in der Hoffnung zu tätigen, damit so viel Einnahmen zu erzielen, dass eine akzeptable positive Differenz zwischen Einnahmen und Ausgaben entsteht. Wir sprechen vom „Geld, Ware, wieder Geld“-Prozess der unternehmerischen Entscheidungen. Sieht man einmal von Währungsumrechnungsproblemen ab, so ist jeder dieser kompletten Prozesse bewertungsfrei: Es geht nur um Einnahmen

und Ausgaben. Im Prinzip setzt das voraus, dass ein Unternehmen über seine gesamte Lebensdauer und alle notwendigen Transformationsprozesse betrachtet wird. Das ist für die Marktfrau, die leicht verderbliche Ware verkauft, relativ einfach. Sie fährt um 4 Uhr in der Frühe auf den Gemüsegroßmarkt, um Gemüse einzukaufen, von dem sie weiß, dass es nur einen Tag frisch bleibt. Alles das, was sie am gleichen Tag bis 14 Uhr nicht verkauft hat, stellt somit eine Fehlinvestition dar. Ihr ökonomischer Zustand kann anhand einer Einnahmenüberschussrechnung (über die Ausgaben) ermittelt werden. Wenn man davon ausgeht, dass dieses Spiel sich jeden Tag neu stellt und keine Geschäftsbeziehungen mit Kunden entstehen, dann kann man den betriebswirtschaftlichen Vorgang jeden Tag anhand eines reinen Zahlungskalküls entscheiden.

Das ist jedoch nicht der Normalfall einer Unternehmung. Im Normalfall ist eine Unternehmung auf Dauer angelegt und durch eine Vielzahl ineinander verwobener Transaktionen gekennzeichnet. In einem solchen Fall ist es wenig zweckmäßig abzuwarten, bis der Prozess „Geld, Ware, wieder Geld“ insgesamt abgeschlossen ist. Vielmehr ergibt es sehr viel Sinn, sich über den Zwischenstand eines Unternehmens zu informieren, um Fehlentwicklungen rechtzeitig erkennen und ggf. steuernd eingreifen zu können. Zeitlich bedeutet dies z. B., dass man sich entschließt, sich über den ökonomischen Standort des Unternehmens am Ende eines jeden Geschäftsjahres im Klaren zu werden. Mit anderen Worten: Man zieht eine (Zwischen-)Bilanz. Eine solche Bilanz wirft automatische Bewertungsprobleme auf, da eine Vielzahl von „Geld, Ware, wieder Geld“-Prozessen noch nicht abgeschlossen ist. Einige Prozesse sind zum Bilanz-Stichtag gerade durch neue Vorlaufausgaben gekennzeichnet, andere stecken im Stadium der Warenverfügbarkeit und andere wiederum sind abgeschlossen. In diesem Falle kann man nicht mehr ausschließlich auf Zahlungsgrößen zurückgreifen, sondern muss „Zwischengrößen“ entwickeln, die zur Bewertungsnotwendigkeit führen, weil der Prozess noch nicht abgeschlossen ist. Darin liegt z. B. die Begründung für die „Erfindung“ von Größen wie Aufwand und Kosten. Das ganze interne und externe Rechnungswesen mit den Jahresabschlüssen baut auf dieser Problematik auf. Man hat zum Bilanzstichtag z. B. Waren auf Lager liegen, die für die Produktion von Produkten benötigt werden, deren Produktionsprozess aber noch nicht begonnen hat. Wie viel sind diese Vorräte wert? Zur Beantwortung dieser Fragen lässt sich eine Vielzahl von Rechnungslegungsvorschriften entwickeln, wie sie im HGB kodifiziert oder in den sog. IFRS-Regelungen bzw. US-GAAP-Bestimmungen festgelegt sind. Je nach Anwendungsbereich der Bewertungsregeln entstehen z. T. unterschiedliche Ergebnisse. Das liegt im Kern darin, dass der objektiv richtige Vergleich „Geld, Ware, wieder Geld“ in manchen Teilen eben noch nicht abgeschlossen ist. Der Jahresabschluss dient dann als Koordinationsinstrument über die Zeit. Die damit zusammenhängenden Fragestellungen sind allerdings *nicht* Gegenstand dieses Buches, weil wir die zeitliche Koordination dem Rechnungswesen im weitesten Sinne zuweisen.

Wir beschäftigen uns ausschließlich mit den betrieblichen Problemen, die sich aus der Aufgliederung der Aufgabenfelder des Gesamtunternehmens ergeben und

die entweder zu Abstimmungsproblemen nicht kompatibler Sachentscheidungen und/oder zum Wettbewerb um knappe Ressourcen führen. Damit steht die (statische) sachliche Koordination betrieblicher Entscheidungen im Mittelpunkt dieses Lehrbuches, wobei wir der Tatsache Rechnung tragen, dass Koordinationsprobleme sowohl unternehmensbezogen – wie im obigen Beispiel – als auch unternehmensübergreifend – beispielsweise zwischen dem Unternehmen und seinen Zulieferern – auftreten können.

Angesichts der zunehmenden Spezialisierung in Forschung und Lehre hat die **Allgemeine Betriebswirtschaftslehre** – und zwar ganz unabhängig vom zugrunde liegenden Verständnis – insgesamt an Bedeutung verloren. Teilweise hat die abnehmende Bedeutung sogar dazu geführt, dass die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre in Lehrprogrammen betriebswirtschaftlicher Ausbildungsgänge nicht mehr abgedeckt wird. Diese Entwicklung ist nicht unproblematisch: Denn gerade durch die immer tiefergehende Spezialisierung der Betriebswirtschaftslehre entsteht der Zwang, die in den speziellen Betriebswirtschaftslehren entwickelten Erkenntnisse, Tools und Instrumente übergreifend abzustimmen. Ansonsten droht eine Situation, bei der für zahllose Teilprobleme eines Unternehmens Lösungsansätze vorliegen, ohne dass diese jedoch angewandt werden können, da sie zu den Lösungsansätzen für andere Teilprobleme nicht kompatibel sind. Vor diesem Hintergrund erscheint eine „starke“ Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (neben dem Rechnungswesen) angesichts des immer fortgeschritteneren Entwicklungsstandes der speziellen Betriebswirtschaftslehren besonders wichtig.

### **1.1.2 Erkenntnisprozess innerhalb der (Allgemeinen) Betriebswirtschaftslehre**

Betriebswirtschaftliche Probleme lassen sich – und zwar ganz unabhängig davon, ob es sich um spezielle oder allgemeine Problemstellungen des Managements handelt – aus verschiedenen Perspektiven analysieren. Es bedarf eines *Werturteils* darüber, mit welcher „Scheinwerfereinstellung“ betriebswirtschaftliche Fragestellungen ausgeleuchtet werden. Die Frage der zweckmäßigen „Scheinwerfereinstellung“ hat in der kurzen Historie der Betriebswirtschaftslehre bereits Tradition. Unmittelbar nach dem 2. Weltkrieg führte so etwa die gesamtgesellschaftliche Diskussion über das zukünftige Wirtschaftssystem in Deutschland auch zu einer abgeleiteten Diskussion über das „richtige“ Verständnis von Betriebswirtschaftslehre. Während sich z. B. *Martin Lohmann* (1962) „gegen eine Betriebswirtschaftslehre als ‚Wirtschaftlichkeitslehre der Unternehmung‘“ aussprach und eine Lehre forderte, die das Unternehmen auch in seiner Sach- und Sozialwelt einschließt, lehnte *Karl Hax* (1957) eine solche Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre zu einer „Betriebssoziologie“ ab und sah hierin eher den Versuch, das Wirtschaftlichkeitsprinzip im Zwielficht einer materialistischen Weltanschauung erscheinen lassen zu wollen. Später vertrat beispielsweise *Rieger* (1964) die sog. „reine Betriebswirtschaftslehre“, während sich *Schmalenbach* (vgl. z. B. 1970) für

eine Konzeption einer angewandten Betriebswirtschaftslehre aussprach. Auch der spätere Literaturstreit zwischen *Gutenberg* und *Mellerowicz* um eine eher theoretisch bzw. praktisch-normativ ausgerichtete Betriebswirtschaftslehre bestätigt die in der Betriebswirtschaftslehre zu allen Zeiten nachweisbare Diskussion um die „richtige“ Perspektive. Diese Diskussion setzte sich in den 1970er Jahren fort, als durch die Kritik an der starken Kapitalorientierung der Betriebswirtschaftslehre eine gewerkschaftsnahe Forschergruppe das Konzept der sog. Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre (AOEWL) entwickelte (vgl. *Projektgruppe WSI*, 1974).

Einer anderen Schnittlegung folgend entwickelte *Heinen* in den 1960er Jahren das Konzept der sog. **entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre**. *Heinen* (1968, S. 1) plädierte dafür, betriebswirtschaftliche Probleme so zu analysieren, „wie sie sich in der Praxis darstellen, nämlich als Entscheidungsprobleme.“ Andere Konzepte wie der „Systemansatz“ oder das „Human Concept“ folgten hingegen anderen Paradigmen (vgl. hierzu z. B. *Raffée*, 1974, S. 79 ff.).

Keine der Konzeptionen kann dabei als „richtig“ oder „falsch“ bezeichnet werden. Vielmehr sind reine Zweckmäßigkeitüberlegungen für die Wahl der „Scheinwerfereinstellung“ entscheidend. Bedeutsam ist allerdings, dass jeweils klargemacht wird, welcher Perspektive bei der Problemanalyse gefolgt wird. Wir greifen im Folgenden auf das Konzept der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre zurück, da wir (interdependente) betriebswirtschaftliche Teilentscheidungen zum Gegenstand unserer Überlegungen machen wollen. Um unsere wissenschaftstheoretische Konzeption zu verdeutlichen, wird der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre kurz charakterisiert.

### 1.1.3 Der entscheidungsorientierte Ansatz

Die Dogmenhistorie der Betriebswirtschaftslehre zeigt, dass – sofern sie sich als eine angewandte Wissenschaft verstanden hat – ein gewisses Maß an Entscheidungsorientierung durchgängig in betriebswirtschaftlichen Aussagen nachzuweisen ist. Angewandte Wissenschaft heißt, die Dinge eben so zu betrachten, wie sie sich in der Praxis darstellen, nämlich als Entscheidungsprobleme. Es geht also um Lösungen bzw. Lösungshilfen für unternehmerische Handlungen. Insofern ist die entscheidungsorientierte Konzeption der Betriebswirtschaftslehre primär *normativ* ausgerichtet. Das setzt jedoch *erklärende Aussagen* voraus, die durch Einführung einer Zielinformation das Erklärungsmodell in ein Entscheidungsmodell transferriert (vgl. *Heinen*, 1971). *Raffée* (1974, S. 94) bezeichnet es als ein Zeugnis wissenschaftlicher Potenz der ersten Betriebswirtegeneration, „dass sie insbesondere auf dem Gebiet der Bilanzierung und Kostenrechnung Entscheidungshilfen für die Praxis entwickelt hat.“ Als Beispiele führt er *Eugen Schmalenbachs* (1970) „Dynamische Bilanz“, *Fritz Schmidts* (1951) „Organische Tageswertbilanz“ sowie die Arbeiten beider Autoren zu Problemen der Kostenrechnung an.

Trotz dieser Entscheidungsorientierung in der ersten Generation der Betriebswirte ist das Konzept der **entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre**

so, wie es von *Heinen* entwickelt wurde, durch einige Charakteristika gekennzeichnet, die es rechtfertigen, von einem gesonderten Konzept der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre zu sprechen. Diese Besonderheiten zeichnen sich vor allem in folgenden Punkten aus (vgl. *Heinen*, 1971; *Raffée*, 1974):

(1) Die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre betrachtet den Entscheider nicht zwingend unter der „Homo Oeconomicus-Hypothese“. Vielmehr wird explizit das Konzept der *begrenzten Rationalität* eingeführt, womit sich die Betriebswirtschaftslehre der Neuen Institutionenökonomik und – in einer anderen Variante – den Verhaltenswissenschaften öffnet (vgl. *Heinen*, 1971).

(2) Als Folge der Abkehr vom „Homo Oeconomicus“ gewinnt das Informationsproblem an Bedeutung. Die *Informationsgewinnung* wird ebenfalls dem ökonomischen Kalkül unterworfen. Entscheidungen werden nur so lange mit zusätzlich zu beschaffenden Informationen unterlegt, als die weitergehende Informationsbeschaffung weniger kostet, als sie an Entscheidungsverbesserungen einbringt.

(3) Es wird berücksichtigt, dass Entscheidungen nicht „zeitlos“ sind, sondern durch einen ausgeprägten *Prozesscharakter* gekennzeichnet sind. Zur Abbildung des Ablaufs von Entscheidungsprozessen werden deshalb Phasenschemata herangezogen, die den Prozess z. B. in Phasen wie Anregungen, Alternativenauswahl, Realisation und Kontrolle unterteilen, um z. B. zwischen verschiedenen Entscheidungsprozessstypen wie innovativen Prozessen und Routineprozessen zu unterscheiden.

(4) Schließlich wird deutlich gemacht, dass Entscheidungsprozesse in einer Vielzahl von Fällen *Mehrpersonenentscheidungen* sind. Hierdurch wird einerseits die personale Dimension mit ihren Auswirkungen auf verhaltenswissenschaftliche Dimensionen betont. Zweitens wird die Notwendigkeit von Abstimmungsprozessen hinsichtlich der Zielbildung und mittelbar einer bestimmten Problemlösung angesprochen.

(5) *Heinen* (1985, S. 23) betont, dass mit der Entschlussfassung zwar der „abwägende Prozess der Willensbildung abgeschlossen“ ist. Damit ist der Entscheidungsprozess jedoch nicht zu Ende. Vielmehr ist der Prozess der *Willensdurchsetzung* zur Verwirklichung der gewählten Handlungen konstitutiver Bestandteil des Entscheidungsprozesses. „Da Entscheidungen und Ausführungen meist personell getrennt sind, müssen anweisende oder unterrichtende Informationen vom Entscheidungsträger zum Ausführenden fließen. In der Regel besitzt der Ausführende noch einen gewissen Handlungsspielraum, den er durch seine eigenen Entscheidungen ‚überbrücken‘ muss.“ (*Heinen*, 1985, S. 23).

Es sind die Besonderheiten des entscheidungsorientierten Ansatzes, die dazu führen, dass je nach **Komplexitätsgrad** des Entscheidungsproblems mehr oder weniger wohl strukturierte Entscheidungsprobleme definiert werden. Die vielfach bestehenden Kopplungen zwischen den einzelnen Teilentscheidungen in einem Unternehmen haben in der 1970er Jahren des letzten Jahrhunderts dazu geführt, dass im großen Umfang Gesamtunternehmensmodelle – teilweise über die Totalperiode eines Unternehmens – entwickelt wurden, die aber alle an Informations-

gewinnungsproblemen und der hohen Planungskomplexität gescheitert sind (vgl. z. B. *Schweim*, 1969). Sowohl in der unternehmerischen Praxis als auch in der Wissenschaftsszene wurden die Gesamtunternehmensmodelle daher zu Gunsten von vereinfachten Teillösungen aufgegeben, die dann allerdings auf übergreifender Ebene wiederum zu koordinieren waren. Gerade die notwendige Koordination, die einen eigenständigen Entscheidungstatbestand beschreibt, führt die (Allgemeine) Betriebswirtschaftslehre in neue Dimensionen: „Auch die Koordination von Entscheidungen in der Unternehmung unterliegt machtpolitischen Einflüssen. [...] Die Abstimmung des Entscheidungs- und Problemlösungsverhaltens auf den einzelnen Ebenen der Betriebswirtschaft (der Unternehmung, Anmerkung des Verfassers) im Sinne einer ‚absoluten Rationalität‘ erscheint nicht möglich; dies wird auch von der Systemtheorie mit der Aussage bestätigt, dass Funktion und Struktur von Systemen nicht eindeutig zugeordnet werden können. Die Koordination interdependenter Einzelentscheidungen ist folglich nur mehr an einem als Wertprämisse gesetzten Maßstab ‚machtpolitisch‘ gestützter ‚Wünsche‘ bestimmter Interessengruppen zu messen.“ (*Heinen*, 1971, S. 435). Wir betrachten diese Koordinationsentscheidungen als Kernelement der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, die nicht in den speziellen Betriebswirtschaftslehren – nach welchen Kriterien sie auch immer gebildet werden – diskutiert werden, und deshalb einen eigenständigen Bereich darstellen, der sowohl in der Lehre, aber auch in der Forschung häufig vernachlässigt wird.

## **1.2 Koordination betrieblicher Entscheidungen als Aufgabe**

### **1.2.1 Modelle als Basis der Generierung von Handlungsempfehlungen**

Beim entscheidungsorientierten Ansatz stellen Empfehlungen für praktische Entscheidungsprobleme das Ziel der Betriebswirtschaftslehre dar. Die Komplexität praktischer Fragestellungen bedingt allerdings, dass für die Generierung von Handlungsempfehlungen von der Vielschichtigkeit betrieblicher Entscheidungszusammenhänge abstrahiert werden muss, um nicht allein zu einzelfallbezogenen Empfehlungen zu gelangen. Daher kann die Wirklichkeit nur in Ausschnitten und vereinfacht abgebildet werden. Solche vereinfachenden (strukturerhaltenden) Abbildungen der Realität bezeichnen wir als **Modelle** (vgl. zum Modellbegriff *Kosiol*, 1961, S. 318 ff.; *Adam*, 1996, S. 60 ff.). Die Entwicklung eines Modells für ein konkretes Entscheidungsproblem ist dabei allerdings ebenfalls einem



Werturteil unterworfen. Die Antwort auf die Frage: „Was sind die entscheidenden Einflussfaktoren, die zur Lösung eines konkreten Problems betrachtet werden müssen, und welche dürfen vernachlässigt werden?“ kann nur anhand von *Plausibilitätsüberlegungen* geprüft werden. Die Güte eines Modells zur vereinfachten Abbildung der Wirklichkeit kann somit nicht anhand des Modells selbst, sondern lediglich an den Zwecken, für die es entworfen wurde, beurteilt werden.

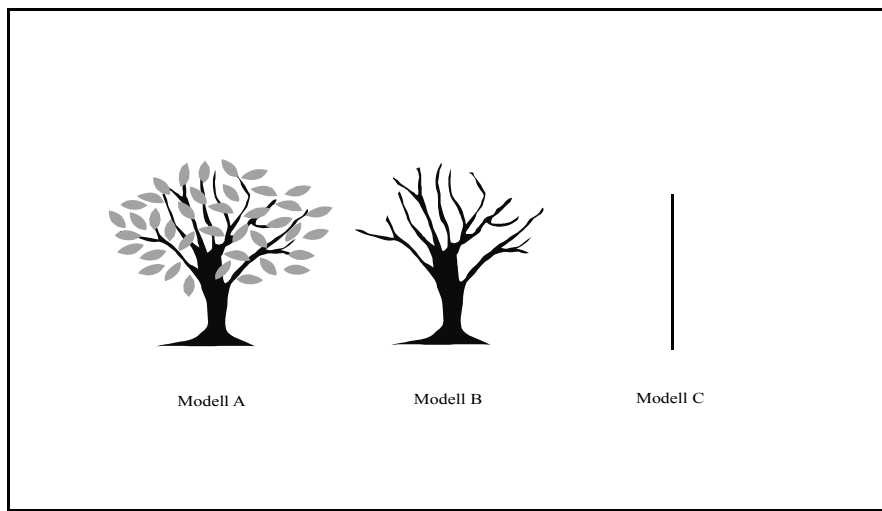


Abb. 1-1: Abstraktionsgrade des Baummodells

Am Beispiel dreier modellhafter Abbildungen eines „Baumes“ in Abb. 1-1 lässt sich diese Überlegung verdeutlichen: Möchte man etwas über die Blätterstruktur eines Baumes aussagen, bietet lediglich Modell A eine sinnvolle Basis. Modell B gibt hingegen über die Aststruktur Auskunft und bildet daher die Blätter nicht ab; Modell C enthält schließlich keinerlei Aussagen zur Ast- und Blätterstruktur. Dieses Modell wäre für eine Analyse der Blätter- und Aststruktur daher ungeeignet. Möchte man aber beispielsweise etwas über die Wachstumsrichtung eines Baumes aussagen, liefert auch Modell C eine hinreichend gute Abbildung der Wirklichkeit, da es die für die Wachstumsrichtung eines Baumes relevanten Informationen enthält. Soll nur die Wachstumsrichtung untersucht werden, ist dieses Modell vielleicht sogar besser geeignet als die Modelle A und B, weil sich Modell C auf das Wesentliche für den gesuchten Erklärungszusammenhang konzentriert und von dem *für diese Fragestellung* Unwichtigen abstrahiert.

### Beispiel

Das Denken in Modellen findet auch im täglichen Leben statt. Verdeutlichen wir uns dies an einer Reiseplanung der Familie Meyer, die im Sommer – wie

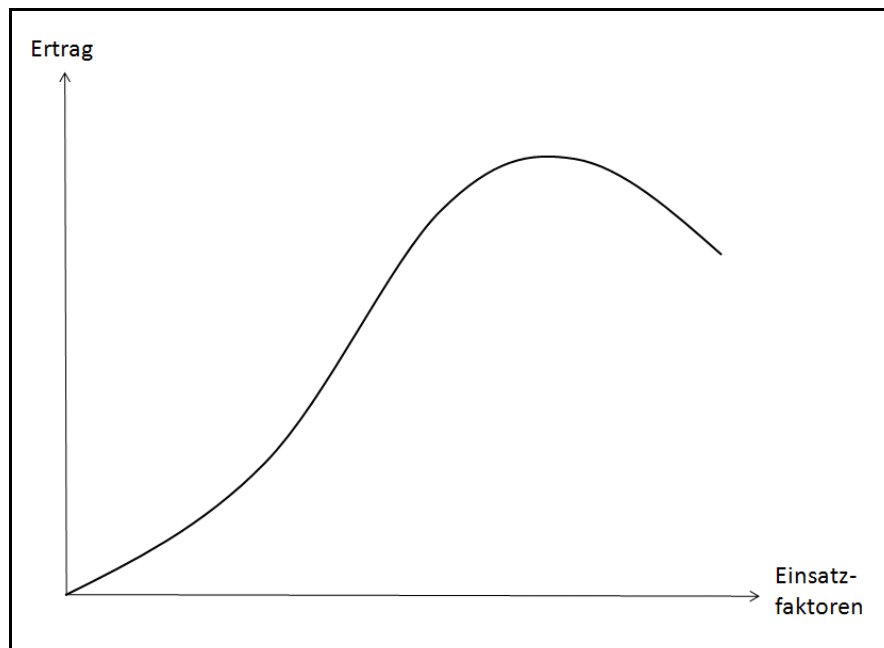
immer – ihren Sommerurlaub in der Toskana verbringen will. Dabei gilt es seit Jahren als „gesetzt“, dass man morgens so früh losfährt, dass man abends gemütlich im Restaurant „La Locanda“ zu Abend essen kann. Herr Meyer besteht seit Jahren darauf, dieses Ritual einzuhalten, da er die Saltimbocca im „La Locanda“ wegen des zarten Fleisches und der mit Marsala angerichteten Soße sehr schätzt. Für die Reiseplanung stehen der Familie Meyer drei Modelle zur Verfügung: ein Globus, eine Autobahnkarte Deutschland-Schweiz-Österreich-Italien sowie ein Verzeichnis von Straßenkarten für Europa.

Eines ist klar: Alle drei Utensilien sind insofern Modelle, als sie von vielen realen Gegebenheiten, z. B. der Autobahnbepflanzung oder der Richtungsanzeige von Einbahnstraßen in der Stadtkarte von Florenz sowie von der Darstellung des Verlaufs des Golfstromes auf dem Globus, abstrahieren. Die Frage: „Welches Modell bietet die besten Voraussetzungen für die anstehenden Reiseentscheidungen?“ kann nicht aus dem Modell heraus beantwortet werden, sondern hängt vom Entscheidungstatbestand ab. Zunächst können wir den Globus als geeignetes Modell für Familie Meyer aussortieren. Da man schon jahrelang nach Florenz fährt, bieten die Informationen auf dem Globus – z. B. die Tatsache, dass Florenz südlich von Frankfurt liegt – keine relevanten Informationen. Für die Reise von Frankfurt nach Florenz selbst liefert die Autobahnkarte Deutschland-Schweiz-Österreich-Italien die besten Voraussetzungen. Alle relevanten Entscheidungen, nämlich welche Autobahnstrecke man nach Florenz fährt (z. B. über den Brenner oder durch den Gotthard) sind aus dieser Karte ersichtlich. Die Straßenkarte von Florenz hat für diese Teilentscheidungen keinen Nutzen. Der Nutzen der Straßenkarte von Florenz steigt aber dramatisch an bei gleichzeitigem Bedeutungsverlust der Autobahnkarte, sobald die Familie Meyer Florenz erreicht hat. Dann wandelt sich das Entscheidungsproblem. Jetzt kommt es nicht mehr darauf an, ob man den Weg durch die Schweiz oder Österreich wählt, sondern nun kommt es darauf an, sich im Straßengewimmel von Florenz zurechtzufinden. Das geeignete Modell dafür liefert einzig und allein die Straßenkarte von Florenz. Auch dieses Beispiel aus dem Entscheidungsprozess im täglichen Leben zeigt: Man kann dem Modell (Globus, Autobahnkarte, Straßenkarte) nicht ansehen, ob es ein gutes Modell für einen Entscheidungsprozess darstellt. Es kommt vielmehr darauf an, welches Entscheidungsproblem zu lösen ist.

*Abb. 1-2: Fallbeispiel zum Denken in Modellen*

Genauso wie im alltäglichen Leben sind Modelle auch in der Betriebswirtschaftslehre hilfreich: Wenn eine Unternehmung durch eine Produktionsfunktion, wie in Abb. 1-3 gezeigt, modellhaft repräsentiert wird, geht natürlich keiner davon aus, dass dies eine vollständige Beschreibung eines unternehmerischen Produktionsprozesses ist. Dazu gehört viel mehr: die Motivation der Mitarbeiter, die Schaffung geeigneter Umweltbedingungen oder die Versorgung mit notwendigen

Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen. Wenn es aber das Ziel ist, das Marginalprinzip in seiner Grundkonzeption darzustellen, dann reicht ein so hoch abstrahiertes Modell aus, um das angestrebte Ziel zu erreichen.



*Abb. 1-3: Produktionsfunktion eines Unternehmens*

Damit wird aber auch klar: Modelle mit einem höheren Abstraktionsgrad sind nicht grundsätzlich praxisfremder, es kommt vielmehr darauf an, welchen Ausschnitt der Wirklichkeit man erklären will. Auch hochabstrakte Modelle können ihre Berechtigung zur Erklärung bestimmter realer Phänomene haben. So kann der Entscheider bewusst auf die Abbildung wichtiger Einflussfaktoren verzichten, wenn das Modell dadurch leichter zu handhaben ist. Der Entscheidungsträger muss sich dann aber bewusst machen, dass die „Lösung“ solcher vereinfachten Problemabbildungen nachträgliche Korrekturen oder Anpassungen an die Realität erforderlich machen kann.

Die Bildung von Modellen und der Einsatz der gebildeten Modelle zur Fundierung von Entscheidungen ist dabei Gegenstand betriebswirtschaftlicher Planung und damit Entscheidungsfindung.

Planungs- und Entscheidungssituationen lassen sich danach unterscheiden, ob sie gut oder schlecht strukturiert sind. Bevor auf schlecht strukturierte Probleme eingegangen wird, werden zunächst die Merkmale gut strukturierter Probleme herausgearbeitet.

### 1.2.2 Klassisches Planungsschema zur Abbildung gut strukturierter Entscheidungsprobleme

Die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre stellt mit dem klassischen Planungsschema einen Ansatz zur Lösung gut strukturierter Planungs- und Entscheidungsprobleme zur Verfügung (vgl. *Adam*, 1996, S. 7 ff.). Das Planungsproblem wird, wie aus Abb. 1-4 ersichtlich, in die vier Elemente Entscheidungsfeld, Bewertung, Zielsetzung und Auswahl zerlegt.

Der Modellinput besteht aus den nicht beeinflussbaren Daten sowie den Handlungsparametern bzw. Variablen. Das Entscheidungsfeld beschreibt bei einer bestimmten Datensituation den Wirkungszusammenhang zwischen den Handlungsalternativen und den relevanten Merkmalen. Bei der Losgrößenbestimmung gehört etwa die Absatzgeschwindigkeit zu den Daten, die Losgröße ist die Variable des Problems und der durchschnittliche Lagerbestand und die Bestellhäufigkeit sind zu den relevanten Merkmalen zu rechnen. Der Wirkungszusammenhang beschreibt dann den Einfluss der Losgröße auf Bestand und Bestellhäufigkeit.

Im Rahmen der Bewertung werden die sachlichen Handlungsergebnisse dabei nach ökonomischen Aspekten bewertet. Im Fall mehrerer relevanter Bewertungsaspekte ist in einer Wertsynthese eine eindimensionale Zielfunktion herzuleiten, um die optimale Entscheidung identifizieren zu können.

Die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre begreift **Planung** und Entscheidungsfindung damit als systematische Analyse der Alternativen zur Lösung eines Problems sowie als rationale Auswahl einer im Sinne der Zielsetzung optimalen Entscheidungsalternative.

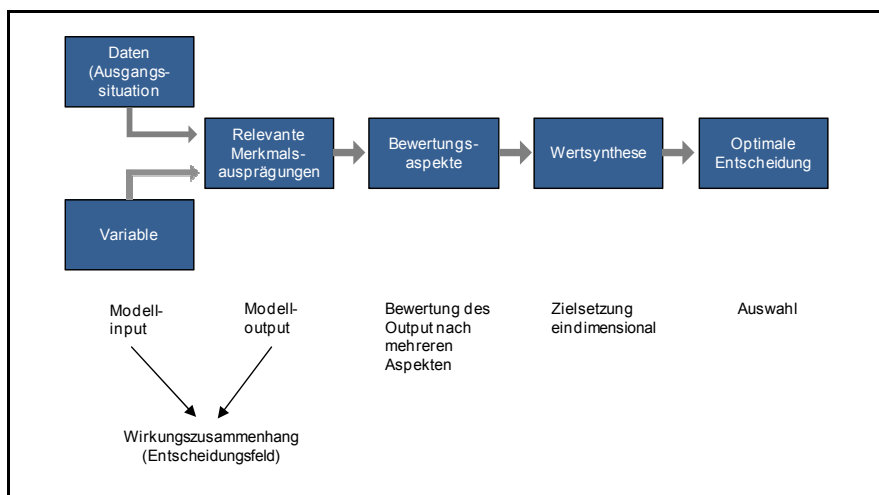


Abb. 1-4: Klassisches Planungsschema

(Quelle: *Adam*, 1996, S. 9)

Als *gut* oder *wohl strukturiert* wird ein **Planungsproblem** bezeichnet, wenn das Entscheidungsfeld nach Art und Umfang scharf definiert ist. Dies bedeutet, dass Art und Anzahl der Variablen und die Beziehungen zwischen ihnen bekannt sein müssen, so dass die Menge der Lösungen vollständig definiert ist. Lassen sich zudem die Wertansätze problemlos quantifizieren und sind darüber hinaus eine eindimensionale Zielfunktion und ein effizientes Lösungsverfahren gegeben, liegt eine gut strukturierte Entscheidungssituation vor (vgl. *Adam*, 1996, S. 9 f.). In diesem Fall degeneriert das Entscheidungsproblem zu einem reinen *Rechen- und Auswahlproblem*.

### 1.2.3 Schlecht strukturierte Entscheidungsprobleme und Koordination

In der Realität sind Entscheidungsprobleme nie gut strukturiert, weil gut strukturierte Modelle deterministisch sind. Deterministische Modelle sind aber eigentlich gar keine *Entscheidungsmodelle*. Entscheidungen setzen zwangsläufig Unsicherheit voraus. Deterministische Modelle erfordern stets vollkommene Voraussicht. Dies führt jedoch zu einer Lösung, die in der Realität zur Paralyse führt, wie das Beispiel des Juwelendiebs und Sherlock Holmes deutlich macht:

#### Beispiel

Der Juwelendieb hat gerade die Auslagenscheibe des Juweliergeschäfts zertrümmert, als Sherlock Holmes um die Ecke kommt. Unterstellen wir Determinismus und damit vollkommene Voraussicht, dann entsteht folgendes Gedankenspiel: Der Dieb will eigentlich rechts um die Ecke verschwinden. Da er aber weiß – es besteht ja vollkommene Voraussicht –, dass auch Sherlock Holmes weiß, dass er rechts herum läuft, sollte er links herum versuchen zu entkommen. Wir blenden auf Sherlock Holmes, der ja annahmegemäß auch vollkommene Voraussicht hat und damit antizipiert, dass wenn der Dieb rechts antäuscht, ja eigentlich links laufen will. Wir blenden wieder auf den vollkommene Voraussicht besitzenden Dieb: Da dieser auch weiß, dass Sherlock Holmes die Sache durchschaut, liegt es nahe, doch wieder rechts herum zu laufen. Wir blenden noch einmal auf Sherlock Holmes: Da dieser auch alles weiß, antizipiert er natürlich auch dieses Gedankenspiel. Was passiert? Da beide alles wissen, ist es sinnvoll, gar nichts zu tun. Beide bleiben stehen, um ihr unendliches Gedankenspiel, das sie nicht zu Ende bringen können, abzuwickeln.

Abb. 1-5: Fallbeispiel „Sherlock Holmes und der Juwelendieb“

Bei realen Entscheidungssituationen liegen also regelmäßig defekte Strukturen vor. Die Ursachen für die Strukturdefektheit können dabei vielfältig sein. Zu un-

terscheiden ist zwischen Wirkungs-, Bewertungs-, Zielsetzungs- und Lösungsdefekten (vgl. Abb. 1-6), die in Planungssituationen einzeln oder auch in Kombination auftreten können.

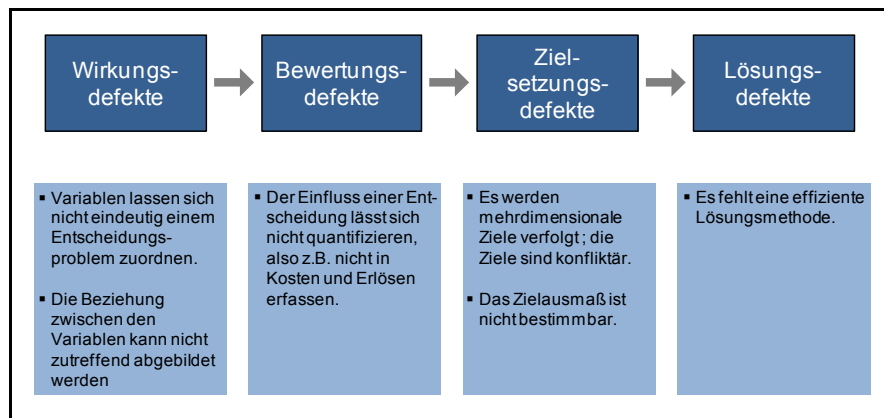


Abb. 1-6: Defekte in Planungssituationen

**Wirkungsdefekte** sind z. B. dann gegeben, wenn es Schwierigkeiten bereitet, die Variablen des Entscheidungsproblems festzulegen. So kann beispielsweise unklar sein, in welchem Bereich Maßnahmen zu ergreifen sind, um ein Problem zu beseitigen. Andererseits ist es u. U. nicht möglich, den Zusammenhang zwischen dem Niveau der Variablen und der relevanten Merkmale zu bestimmen. Sind z. B. mehrere Variablen unterschiedlicher Entscheidungsfelder an den Wirkungszusammenhängen beteiligt und ist die Erfolgswirkung einer Variablen multiplikativ vom Niveau einer anderen Variablen abhängig (nicht-lineare Beziehung), lassen sich die Wirkungen bestimmter Handlungsalternativen nicht separieren. Das ist z. B. der Fall, wenn der Zusammenhang zwischen der Intensität von Werbemaßnahmen und dem Umsatz nicht ermittelbar ist, weil simultan realisierte Preisveränderungen den Umsatz gleichzeitig beeinflussen.

Bei **Bewertungsdefekten** gelingt es nicht, den Einfluss einer Entscheidung auf die Kosten oder die Erlöse eindeutig festzulegen. Das ist etwa dann der Fall, wenn Kostensätze nicht eindeutig zu bestimmen sind. Dem Planenden gelingt z. B. keine Spaltung zwischen fixen und variablen Kosten oder es ist aus der Entscheidungssituation heraus nicht unmittelbar klar, was zu den beeinflussbaren Lager-, Rüst-, bzw. Fehlmengenkosten zu rechnen ist (vgl. *Adam*, 1996, S. 10 ff.). Der Entscheidungsträger muss dann erst aus der Situation heraus plausible Bewertungsgrößen entwickeln.

**Zielsetzungsdefekte** treten auf, wenn keine operationale, eindimensionale Zielfunktion existiert. Der Entscheidungsträger verfolgt mehrere konfliktäre Ziele oder die mit einer Entscheidung anzustrebende Zielgröße oder das Zielausmaß liegen nicht fest. Als Beispiele für Zielsetzungsdefekte können etwa das gleichzeiti-

ge Verfolgen von guten Lieferantenbeziehungen einerseits sowie das Erzielen von möglichst geringen Einkaufspreisen andererseits angeführt werden. Versucht das einkaufende Unternehmen, möglichst geringe Preise durchzusetzen, wirkt sich dies i. d. R. negativ auf seine Geschäftsbeziehung zum Lieferanten aus. Gleichermaßen ist eine langfristige Geschäftsbeziehung nur dann möglich, wenn beide Parteien zumindest in gewissem Rahmen zu Zugeständnissen bereit sind.

Bei **lösungsdefekten Problemen** fehlt schließlich eine effiziente Lösungsmethode, d. h. ein Verfahren, welches die Auswahl der vorteilhaftesten Entscheidungsalternative auf systematische Weise in einer akzeptablen Zeit erlaubt. Beispielsweise weisen Reihenfolgeplanungen nicht selten eine so schwache mathematische Struktur auf, dass sich die vorteilhafteste Entscheidungsalternative allein durch vollständige Enumeration ermitteln ließe. Da dieses Vorgehen jedoch bei einer großen Zahl an Alternativen schnell unmöglich oder ökonomisch unsinnig erscheint, ist von einer lösungsdefekten Entscheidungssituation auszugehen.

In strukturdefekten Entscheidungssituationen existiert für ein Problem keine eindeutige Lösung mehr. Kern der Planung ist es dann, eine defekte Problemsituation in Richtung auf eine gute Struktur zu entwickeln, um das in einem Modell abgebildete Problem auf diese Weise doch noch lösen zu können. Die Planungsaufgabe besteht dann darin, eine sinnvolle Problemstruktur erst im Verlauf der Planung zu entwickeln.

Die Entwicklung einer besser strukturierten Problemsituation kann dabei grundsätzlich auf zwei verschiedene Arten vollzogen werden. Zu unterscheiden ist zwischen

- Vereinfachung und
- Zerlegung.

Bei einer Modellvereinfachung wird versucht, eine weniger defekte Planungssituation zu schaffen, indem die Komplexität der Modellstruktur so reduziert wird, dass Defekte abgebaut werden und eine wohl- oder zumindest „besser“-strukturierte Planungssituation entsteht. Eine Modellvereinfachung kann dabei an allen in Abb. 1-6 aufgeführten Defekten (einzeln oder in Kombination) ansetzen:

- *Wirkungsdefekte*: Indem Variablen aus dem Modell ausgeschlossen werden oder vermutlich zwischen Variablen bestehende Abhängigkeiten unbeachtet bleiben, kann eine Modellvereinfachung vorgenommen werden, die zwar die Modellgüte reduziert, zugleich jedoch den vormals bestehenden Wirkungsdefekt beseitigt.
- *Bewertungsdefekte*: Lässt sich in einem Modell der Zusammenhang zwischen einer Input-Variable auf Kosten und Erlöse nicht genau bestimmen, so kann das vereinfachende Vorgehen darin bestehen, den nicht genau bestimmbareren Zusammenhang zumindest ungefähr abzuschätzen. Die Vereinfachung besteht hierbei darin, mit Näherungsgrößen zu arbeiten.

- *Zielsetzungsdefekte*: Bei konfliktären Zielen können Vereinfachungen durch Zielhierarchisierung bzw. -priorisierung vorgenommen werden. Indem etwa zunächst besonders wichtige Ziele innerhalb des Planungsprozesses berücksichtigt werden und weniger wichtige Ziele unberücksichtigt bleiben, können vorhergehende Zielsetzungsdefekte aufgelöst werden.
- *Lösungsdefekte*: Existieren keine eindeutigen und/oder effizienten Lösungsverfahren für Planungsprobleme, können vereinfachende Heuristiken verwandt werden, die zwar nicht unbedingt zu optimalen Planungsergebnissen führen, jedoch durch die ihnen immanenten Vereinfachungen sicherstellen, dass überhaupt eine Lösung – und dies zudem noch mit vertretbarem Aufwand – erreicht wird.

Viele in der Praxis beliebte Management-Konzepte bauen auf dem Prinzip der Modellvereinfachung auf. Scoring-Modelle oder Portfolios stellen z. B. letztlich nichts anderes als eine Kombination von Modellvereinfachungen dar, die sich auf verschiedene der oben angeführten Defekte beziehen.

Ein anderes Vorgehen zeichnet hingegen die **Modellzerlegung** aus. Ziel der Modellzerlegung ist nicht – wie bei der Modellvereinfachung – die Reduktion von Abhängigkeiten und damit eine Verringerung des Koordinationsbedarfs (*koordinationsbedarfsreduzierte Instrumente*). Vielmehr entsteht neuer Koordinationsbedarf. Denn bei dieser Strukturierungsarbeit gilt es, durch Plausibilitätsüberlegungen aus schlecht strukturierten Gesamtproblemen (besser strukturierte) Teilprobleme zu definieren, die dann auch lösbar sind. Dabei hängt die Art der Strukturierung vom Problemverständnis des Planers, seiner Kenntnis über Methoden und Zusammenhänge und von seiner persönlichen Sicht der Dinge ab. Unterschiedliche Planer gelangen damit ggf. zu unterschiedlichen Ergebnissen im Strukturierungsprozess und dann auch zu unterschiedlichen Handlungsempfehlungen. Der Entscheidungsträger muss also erkennen: Die Strukturierung wird selbst zum Gegenstand einer entscheidungsorientierten Betrachtungsweise (vgl. Adam, 1996, S. 15).

Führt die Strukturierung tatsächlich dazu, dass aus einem schlecht strukturierten Gesamtproblem besser strukturierte Teil- oder Unterprobleme entwickelt werden, dann muss sich der Entscheidungsträger unabhängig davon, wie die Zerlegung des (defekten) Gesamtproblems in (weniger defekte) Teilprobleme erfolgt, bewusst sein, dass die Teillösungen nur dann unabhängig voneinander zu einer Gesamtlösung integriert werden können, wenn zwischen den gefundenen Teillösungen keine Verbunde bestehen, die neuen Koordinationsbedarf erzeugen.

Ein einfaches Beispiel, an dem die Grundproblematik der Modellzerlegung nachvollzogen werden kann, stellt die Bildung von Organisationseinheiten im Unternehmen dar. Wird die Gesamtunternehmensaufgabe in verschiedene Teilaufgaben zerlegt und unterschiedlichen Organisationseinheiten zugeordnet, dann können in den verschiedenen Bereichen nicht zueinander passende Planungsergebnisse erzielt werden. Ist etwa der Produktionsbereich für die Planung der Produktionsmenge und der Marketingbereich für die Planung der Absatzmenge



verantwortlich, dann müssen die in den beiden Organisationseinheiten erzielten Planungsergebnisse nicht zwangsläufig identisch sein. Plant beispielsweise der Produktionsbereich, die vorhandenen Fertigungsanlagen mit einer kostenoptimalen mittleren Intensität zu fahren, wohingegen das Marketing auf eine Preisstrategie setzt, die hohe Absatzzahlen erwarten lässt, dann sind diese beiden Planungsergebnisse nicht passend (kompatibel) zueinander. Ohne eine Abstimmung zwischen den beiden Organisationseinheiten würde die vorgenommene Modellzerlegung demnach zu nicht-realisierten Planungsergebnissen führen. Instrumente, die den Koordinationsbedarf nicht kompatibler Teillösungen befriedigen, bezeichnen wir als *koordinationsbedarfsdeckende Instrumente*.

Modellzerlegungen begründen demnach Koordinationsanforderungen im Unternehmen. Die in verschiedenen Planungsmodellen erzielten Ergebnisse müssen anschließend aufeinander abgestimmt werden, um die Planungsinkonsistenzen zu vermeiden bzw. zu beheben. Die Notwendigkeit zur Koordination ergibt sich aus der Teilproblembildung, wenn durch die Zerlegung die zwischen den gebildeten Teilbereichen bestehenden **Kopplungen** zerschnitten werden. Aufgabe der Synthese ist es, diese Teilbereiche aus gesamtunternehmerischer Sicht wieder zu einer funktionsfähigen Einheit zusammenzufügen. Bei den koordinationsbedarfsdeckenden Instrumenten unterscheiden wir dabei solche, die eingesetzt werden, um

- inhaltlich nicht kompatible Teillösungen zu koordinieren und
- knappe Ressourcen beanspruchende Teillösungen zu priorisieren.

Vor diesem Hintergrund lässt sich die **Kernaufgabe der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre** aus unserer Perspektive wie folgt konkretisieren: Sie liegt in der Entwicklung und Anwendung verschiedener Koordinationsformen und -instrumente, die auf die Abstimmung von (verbundenen, aber isoliert betrachteten) Teilentscheidungen eines Unternehmens (innerbetriebliche Koordination) und auf die Abstimmung von verflochtenen Entscheidungen innerhalb der Wertschöpfungskette (überbetriebliche Koordination) in einem definierten Zeitraum gerichtet sind. Es handelt sich dabei um eine statische Perspektive.